



Carrera de Contador Público Nacional
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso
Plan de gestión de información interna y externa.

**"Creación de un Cuadro de Mando Integral para implementar de manera exitosa
y sostenible la estrategia de la empresa Redolfi S.R.L. "**

**“Creation of a Balanced Scorecard to successfully and sustainably implement the
company's strategy Redolfi S.R.L.”**

Autor: Rubén Gustavo Palacio

Legajo: VCPB20956

DNI: 18.436.470

Director de TFG: D’Ercole, Favio

Salta, noviembre de 2020

Resumen

El presente trabajo final de grado, desarrolla la propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Redolfi S.R.L., empresa ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, dedicada a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos, la cual se formuló en base a un análisis de las características internas y externas de la empresa, obtenidos a través de la investigación herramientas tales como FODA, Pestel y las 5 fuerzas de Porter.

Este diagnóstico de la situación actual permite identificar y evaluar los puntos específicos que requieren cambios para mejorar las capacidades, el no contar con una estrategia claramente definida, un sistema de gestión que la lleve adelante e indicadores para evaluar su desempeño y ayudar a corregir desviaciones, pueden llevar a la empresa a una situación complicada.

En este sentido, se plantea la implementación de un CMI como herramienta de gestión que ayuda a clarificar y traducir la estrategia corporativa en indicadores y planes de acción, llevando a la empresa a gestionarse desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Contar con una estrategia claramente definida y planes de acción con responsables designados y objetivos medibles, pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso para Redolfi.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Estrategia, Herramienta de gestión, éxito.

Abstract

This final degree project develops the proposal for the implementation of a Balanced Scorecard (CMI) for Redolfi SRL, a company located in the province of Córdoba, Argentina, dedicated to the marketing and distribution of food, perfumery, cleaning and cigarettes, which was formulated based on an analysis of the internal and external characteristics of the company, obtained through research tools such as SWOT, Pestel and Porter's 5 forces.

This diagnosis of the current situation makes it possible to identify and evaluate the specific points that require changes to improve capacities, not having a clearly defined strategy, a management system to carry it out and indicators to evaluate its performance and help correct deviations, they can lead to a difficult business situation.

In this sense, the implementation of a BSC is proposed as a management tool that helps to clarify and translate the corporate strategy into indicators and action plans, leading the company to be managed from four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth.

Having a clearly defined strategy and action plans with designated leaders and measurable goals can make the difference between success and failure for Redolfi.

Keywords: Balanced scorecard, Strategy, Management tool, success.

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Índice	4
Introducción.....	5
Análisis de la situación	9
<i>Análisis de contexto</i>	13
<i>Diagnóstico organizacional</i>	13
<i>Análisis Pestel Redolfi S.R.L.</i>	13
<i>Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	15
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Plan de Implementación	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexos.....	34

Introducción

Administrar y controlar las actividades con el fin de ajustarse a los objetivos planteados, como así también identificar irregularidades para subsanarlas y ganar espacio en el mercado, mejorando la competitividad, no es una tarea fácil para las empresas.

Tanto el control de gestión como la gestión estratégica son tareas imprescindibles para lograr una buena administración.

Una herramienta muy útil para gestionar diversos aspectos dentro de la organización es el Cuadro de Mando Integral, a través del cual se podrá analizar, desde las cuatro perspectivas que lo componen, dando relevante importancia no solo a los parámetros financieros sino tomando toda la empresa en su conjunto.

El CMI es una importante fuente de información ya que permite la medición de indicadores de gestión, permitiendo ejecutar los ajustes necesarios para que la empresa funcione como un todo. También permite retroalimentación de información, siendo ésta útil a la hora de prever futuras acciones y favorece al proceso de toma de decisiones.

Para el desarrollo del presente trabajo se eligió trabajar la herramienta en la empresa Redolfi S.R.L., la cual presenta ciertos problemas de gestión que son fácilmente solucionables con la incorporación del CMI como herramienta de gestión.

Redolfi S.R.L. es una empresa con una trayectoria de casi 50 años en el mercado, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos de consumo masivo tales como los alimenticios, de perfumería, de limpieza, refrigerados y cigarrillos entre otros, con sede principal de negocios la localidad de James Craik provincia de Córdoba, donde se constituyó, pero debido y gracias a su éxito logró expandirse por varias localidades cordobesas incluida la capital.

Si bien la empresa tiene una estrategia corporativa definida, la cual se basa en marcar diferencia frente a sus competidores a través de brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo precios competitivos, no cuenta con un plan de seguimiento, control y retroalimentación que le permita conocer si va por el camino planeado.

Por tal motivo, el presente trabajo propondrá la incorporación del Cuadro de Mando Integral, con el fin de monitorear toda la empresa en su conjunto, determinando

los parámetros a cuantificar y las acciones que deben llevarse a cabo para establecer a la empresa como una de las mejores del mercado donde se desarrolla.

Para lograr lo propuesto, se llevará a cabo un diagnóstico de Redolfi S.R.L. con el fin de conocer sus actividades, falencias y potencialidades, y de esta forma evaluar la forma de operar, detectando de esta forma cuáles son los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

Existen antecedentes de trabajos tanto de investigación como de aplicación que demuestran lo positivo del uso de la herramienta. A nivel internacional Rodrigues Fernandes (2018), desarrolló un trabajo donde se planteó como objetivo una propuesta de un CMI en una entidad pública la cual, como muchas, no poseía sistema de control de gestión, trabajo desafiante dada la entidad y la magnitud de información que maneja, pero felizmente se logró adecuar la herramienta y se logró demostrar que su uso no solo permite control sino que, además, anticipa información con el fin de corregir desvíos con miras a mejoras continuas. Este trabajo muestra que el uso del cuadro puede colaborar al control de gestión, mostrando cómo se puede ordenar un gran caudal de información, permitiendo su control y aplicación correctos para plasmar la estrategia de manera correcta.

Otro antecedente internacional, trata el CMI como herramienta de gestión estratégica que pretende explicar cómo elaborar y utilizar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica con el objetivo de aplicarlo al 100 % de los empleados de la empresa, siendo el objetivo de esta tesis ver cómo, utilizando la herramienta, se pueden alcanzar los objetivos empresariales diseñados y a la vez extender e implicar a todos los trabajadores en la consecución de dichos objetivos ya que esto les retornará en forma de una parte de su retribución variable, basada en unos parámetros objetivos (Pulpillo López, 2017). Este trabajo permite apreciar que el uso del CMI puede ayudar a optimizar la gestión de los recursos humanos de una empresa, empapándolos en lo fines, metas y estrategia que plantea la misma. Redolfi posee un gran equipo humano, por lo que implementar esta herramienta permitiría involucrarlos en los procesos de mejoras y alcance de metas.

Continuando con los antecedentes y esta vez a nivel nacional uno realizado para una empresa dedicada a comercializar plástico, que buscó demostrar que el Cuadro de Mando Integral permite a la dirección conocer la situación actual de la empresa, obteniendo información que facilite y respalde la toma de decisiones (Caceres, 2012).

Este trabajo muestra que el uso del cuadro puede colaborar con la toma de decisiones, ya que permite alinear las tareas a la estrategia y de esa forma ejecutar retroalimentación que respalde las decisiones, proceso que hoy no posee la empresa bajo estudio.

Por último un trabajo de la Universidad Nacional de Córdoba, donde el Cuadro de Mando Integral, pretendía lograr un control en la empresa que carecía del mismo y se planteó como objetivo general analizar los beneficios que el cuadro ofrece a la empresa. Al final se logró mostrar las relaciones que existen entre los objetivos y las tareas para ejecutarlos, donde el control interno cumple una función importante dado que es quien monitorea para el logro de tales objetivos (Diaz, 2015). Este trabajo deja en claro que la aplicación del CMI brinda beneficios en toda la organización y que sus resultados se pueden percibir rápidamente, lo cual le ayudaría a Redolfi a ordenar y obtener beneficios que hoy no percibe.

Otro trabajo, esta vez de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, Escuela de Ingeniería Industrial, que realizó un diseño y aplicación de cuadro de mando integral a nivel operativo en IVECO Argentina S.A. ajustado y adecuado a los procesos de los sectores productivos, con el propósito de convertirse en una herramienta de gestión eficiente y eficaz. Los resultados previstos con la aplicación de la nueva herramienta, posibilitaron una definición y comunicación de los objetivos de las perspectivas seleccionadas y por otro lado viabilizar la delegación de las responsabilidades, para finalizar logrando que los supervisores se enfoquen en el análisis del cuadro y en la posterior elaboración de planes de acción (Nicotra Perassi, S/F). Este trabajo demuestra que el CMI permite aplicarse también a nivel operativo, lo cual es necesario en Redolfi, donde, mediante su aplicación, se incorpora una forma de trabajo que consiste en medición y análisis de indicadores de gestión, vinculando de manera sistemática la estrategia corporativa con la ejecución operativa.

Se puede apreciar con los trabajos citados que el CMI brinda beneficios a las empresas que lo implementan. Particularmente Redolfi S.R.L. necesita destacar su estrategia, lo cual se propondrá realizar con el uso del CMI a través del cual se podrá analizar las cuatro perspectivas de la empresa siendo todas fundamentales para el crecimiento y posicionamiento de la organización. La recopilación tiene como objetivo ofrecer un acercamiento a los temas que centran el actual trabajo.

Esta herramienta es, además, un proceso de retroalimentación de información sobre la ejecución de la estrategia, que no sólo permite lograr un adecuado control del desempeño de la empresa, sino que la información obtenida por medio del mismo es útil a la hora de prever futuras acciones y favorece y respalda el proceso de toma de decisiones.

Como se puede apreciar el CMI es un instrumento que permite medir el desempeño y ha demostrado que es una de las herramientas más efectivas para enlazar objetivos, medios y personas dentro de una organización, con miras al cumplimiento de objetivos en común.

Objetivo general

Determinar los beneficios de la implementación de la herramienta de Cuatro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L..

Objetivos específicos

- Traducir su visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI.
- Establecer los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas.
- Definir los indicadores que permitan la posterior medición.
- Realizar un mapa estratégico acorde a la empresa.
- Evaluar el desempeño de los indicadores, permitiendo obtener información para corregir desvíos.
- Elaborar la propuesta de un CMI para ser utilizada como herramienta de gestión estratégica y control del cumplimiento de objetivos.

Análisis de la situación

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución. Sus comienzos se remontan al año 1959, donde los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos, como fruto del esfuerzo y el ahorro, y de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

Aunque el negocio prosperaba, en 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Ya en el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

Entre 1993 y 1995 la empresa continuó con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa. En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

La organización tiene epicentro en la localidad de James Craik, siendo esta la casa central de la organización. Desde allí se realizan las tareas de compras a proveedores y desde allí mismo se abastecen a sus 4 sucursales, ubicadas en Río 4°, Río 3°, San Francisco, y en Córdoba capital. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se cerró a principios del año 2004.

En cuanto a la estrategia, la empresa ofrece un nivel de precios competitivo con respecto a sus competidores, ventaja que atrae clientes dado el mercado los cuales son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de

empresas que comercializan productos similares, esto también lleva a buscar diferenciar la empresa con servicios extras:

- ❖ Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- ❖ Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- ❖ Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- ❖ Mix de productos.

Otro punto a destacar es que tiene proyectos, dentro de los cuales se encuentra la realización de un centro de distribución de una inversión de \$3.000.000 aproximadamente, que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico sobre la ruta.

Siguiendo con el plano estratégico organizacional, se exponen la misión y la visión que manifiesta la empresa:

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa

Organizativamente la empresa posee el siguiente organigrama:

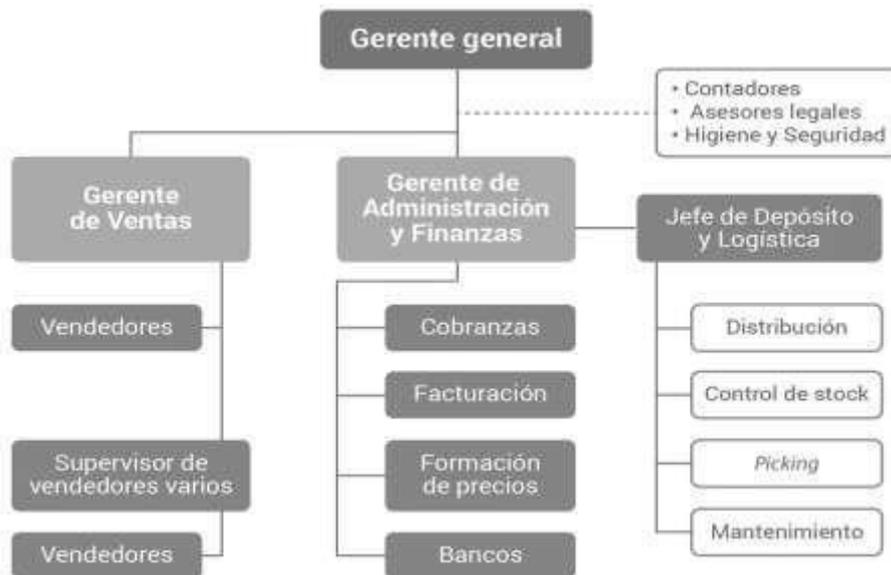


Figura 1. Organigrama Centro James Craik. Fuente. Material brindado por la empresa.

Luego presenta un segundo organigrama que muestra la organización entre la casa principal y las sucursales:

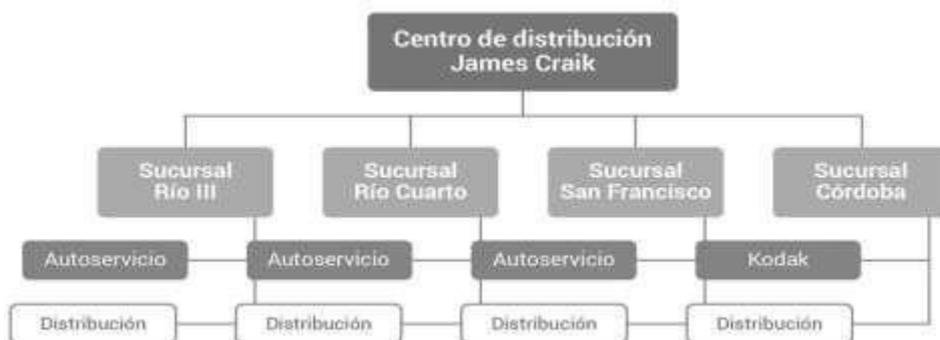


Figura 2. Organigrama de sucursales. Fuente. Material brindado por la empresa.

Además de las sucursales que siguen el negocio principal, tienen la unidad de Kodak, ubicada en la ciudad de Córdoba en Antonio del Viso 19, en barrio Alta Córdoba.

En lo que refiere a los clientes, actualmente cuenta con aproximadamente 6000. En general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, siendo la política de atracción a través del uso de redes sociales de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. En cuanto a la política de ventas, la empresa no impone mínimos de compra, valor agregado a la misma, pero como punto en contra no maneja sistema de cuenta corriente, siendo aproximadamente el 80 % de sus ventas de contado o a plazos no superiores a 30 días.

En cuanto a las compras, la liquidez que genera las ventas de contado se traslada a tener la misma liquidez en compras y desencadena una excelente relación con proveedores por tal motivo. Dentro de los principales proveedores están: Arcor, Kodak, Glaxo, Unilever Argentina, Massalin Particulares, KraftFoods Argentina, etc, número reducido para el tamaño de la empresa. Actualmente se están tratando nuevos proveedores.

Dentro de lo que respecta al manejo administrativo, existen circuitos definidos de compras, ventas, controles, etc. como punto débil no posee sistema contable de gestión, manejando todo a través de planillas Excel, sistema no solo obsoleto sino poco útil para el tamaño de la empresa.

El manejo del recurso humano en la empresa: existen organigramas que la estructuran. En cuanto al manejo del personal, se carece de un departamento de recursos humanos, no existe un proceso de selección de los empleados, ni de inducción para nuevos ingresos, siendo esto un punto débil, dada la cantidad de colaboradores. Hoy son 140, con un muy buen clima laboral, pero el manejo de los mismos está a cargo del área de administración, pudiendo explotar este recurso con un área especializada.

Tampoco poseen área específica de Seguridad e higiene, aunque ante inspecciones regulares, cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas; no cuentan con un procedimiento específico al respecto, no tienen análisis de siniestralidad.

Financieramente se podría decir que es una empresa sana, sin grandes deudas, con resultados en aumento año tras año.

Respecto de la imagen en el año 2016 realizaron un cambio de logo que para ellos implicó un rediseño de imagen institucional, aunque la marca es conocida por su amplia trayectoria, esto implicó refrescar la marca.

Análisis de contexto

Este análisis nos permite diagnosticar a la empresa, tanto interna como externamente. Luego de analizar su situación se exponen la herramienta FODA y las 5 Fuerzas de Porter, como así también PESTEL para concluir con un análisis completo de la empresa.

Diagnóstico organizacional

Tabla 1 FODA Redolfi S.R.L.

	Factores positivos	Factores negativos
Factores Internos	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Variedad de productos. * Trayectoria. * Posicionamiento * Precios competitivos * Liquidez. * Ventas sin mínimos de compras. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de departamentos claves. RRHH, Seguridad e Higiene, marketing. * No utiliza sistema contable. * No existe manual de puestos. * No utiliza venta por internet.
* Factores Externos	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Uso de mercado e-commerce. * Expansión al interior de la provincia de Córdoba. * Ampliar rutas de distribución. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Disminución del consumo. * Inflación. * Continuidad del estado de cuarentena.

Elaboración propia

Análisis Pestel Redolfi S.R.L.

Factor Político: El Ministro de Industria, Comercio y Minería, presidió junto al ministro de Desarrollo Productivo de la Nación, la difusión de un nuevo programa para pymes de la provincia con el nombre de Herramientas para mejorar la productividad, donde se presentaron los lineamientos estratégicos que se llevan adelante para asistir a las pymes y encausar los procesos de reactivación productiva. Se destacó la necesidad de impulsar el trabajo articulado, entre provincia y nación, y sobre todo con una responsabilidad empresarial importante (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Factor Económico: La Argentina transita otra crisis histórica: controles de cambios, default y cuarentena profundizan la recesión (Gasalla, 2020). El país en recesión, con industrias casi paralizadas por la cuarentena se torna muy difícil la reactivación, restricciones en compras de divisas extranjeras, inflación y riesgo país en aumento. A Redolfi le afectó el cierre de algunos proveedores desde que comenzó la cuarentena, como así también los aumentos producidos, por ejemplo en cigarrillos.

Factor Social: La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se enfrentan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales (Banco Santander, S.A, 2020). Todo este contexto agudizado por la situación de aislamiento para evitar el contagio del coronavirus, que lleva a que los hogares reciban menores ingresos (Unicef.org, 2020). Tema que afecta directamente a Redolfi, dado que genera disminución en las ventas.

Factor Tecnológico: El uso de la tecnología desde casa aumentó de manera significativa en este periodo de cuarentana, la mayoría de los negocios venden online y organizan las entregas a domicilio (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2020). Redolfi no debe quedar fuera de esto, y debe aprovechar este servicio para acercarse a sus clientes y aumentar las ventas.

Factor Ecológico: Hoy en día a nivel mundial se observa una explosión de la comida sustentable, ecológica, libre de fertilizantes. La empresa podría incorporar una línea de productos de esta rama para sumar valor agregado a sus servicios (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina, s/f).

Factor Legal: El Presidente de la Nación, anunció la transformación de la Justicia Federal, con lo cual se propone impulsar un reordenamiento de la Justicia federal que evite el cajoneo o la activación de expedientes en función de los tiempos políticos, que impida la construcción de falsas causas, que acabe con la arbitrariedad en

materia de detenciones y que impida para siempre que la discrecionalidad judicial reemplace a las normas del Derecho. Con tal propósito, se propicia la creación de un nuevo fuero Federal Penal, que unificará a fueros penales que hoy tienen jurisdicción en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se transfiriere parte de esa jurisdicción a la Ciudad, que así logrará su plena autonomía, de este modo, los delitos contra la administración pública en los que incurran funcionarios del Estado nacional dejarán de estar en manos de unos pocos jueces, para pasar a ser juzgados por más de medio centenar de magistrados (Dirección de Información Parlamentaria, 2020).

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Proveedores.

Esta fuerza se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen. Redolfi, cuenta con proveedores con un poder de negociación alto debido a que muchos proveen marcas líderes e imponen precios como condición de distribución exclusiva.

Amenaza de competidores potenciales.

Se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores. Lo que puede ayudar a disminuir esta fuerza es que la empresa brinde servicios que la diferencien del resto y así obtener ventaja competitiva. La empresa así como tiene un amplio surtido de productos también tiene niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Entonces, por más que ingresen nuevos competidores, puede competir con ellos y mantener su cartera de clientes.

Poder de negociación de los consumidores.

Cuando los clientes son un número chico y están organizados podrían organizarse y manejar los precios, lo cual es una amenaza para la empresa. Para Redolfi el poder de negociación de consumidores es bajo, ya que los mismos no están concentrados, y a ello se le agrega que sus volúmenes son pocos, es decir la clientela de la empresa es: mucha cantidad, poco volumen de compra.

Amenaza de productos sustitutos.

Dado que la empresa pertenece a la industria alimenticia es fácilmente reemplazable, existen sustitutos que logran participación en el mercado con facilidad, tanto en precios, como en acceso a la competencia.

Rivalidad entre competidores del sector.

Esta fuerza es el resultado de las anteriores. Redolfi S.RL. posee un alto nivel de competencia dada su actividad, tiene competidores de todo tipo, supermercados mayoristas o grandes distribuidoras a las que los clientes pueden acceder con facilidad si se ven atraídos.

Luego de realizar el diagnóstico de la empresa se logró detectar la carencia de una herramienta que permita plasmar la estrategia de la empresa en su accionar. No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir, que no se puede alinear, que no se pueda enfocar, que no se pueda gestionar. Tal ausencia no permite establecer las relaciones causa-efecto de todas las actividades internas, ni sus relaciones, impidiendo transformar los activos intangibles en resultados tangibles y crear valor para los dueños, además de no poseer una sinergia en las unidades de negocio. Se torna fundamental para el uso correcto de la herramienta gestionar la estrategia.

Marco teórico

Con el fin de conocer los principios y teorías sobre los cuales se apoyará el presente trabajo, se desarrolla el presente capítulo que otorga el marco teórico del mismo.

Para comenzar es importante mencionar la definición de la estrategia, pues es la base del mismo. Se entiende como estrategia al conjunto de acciones alineadas a la organización que le permite a ésta mejorar su desempeño y obtener ventajas competitivas perdurables. Si la estrategia es adecuada y las competencias fueron definidas de acuerdo a esta estrategia, se verifica que se brinda mejor servicio al cliente y, por ende, un aumento en los ingresos.

Este último aspecto es la cúspide del CMI, y el aporte de cada logro suma a la consecución de la estrategia organizacional. Tal estrategia se transforma en indicadores mediante los cuales será posible medir tanto el grado de alcance del objetivo estratégico como el desempeño de los distintos colaboradores (Alles, 2017).

Una vez que se define la estrategia, se debe seguir un plan estratégico, siendo éste un proceso continuo de adaptación a los cambios situacionales, esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos (Ossorio, 2003).

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. La utilización de esta herramienta de gestión en muchas empresas innovadoras, permite que se lleven a cabo procesos de gestión decisivos para la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de la visión, tales como aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el *feedback* y la formación estratégica (Brugiafreddo, 2018).

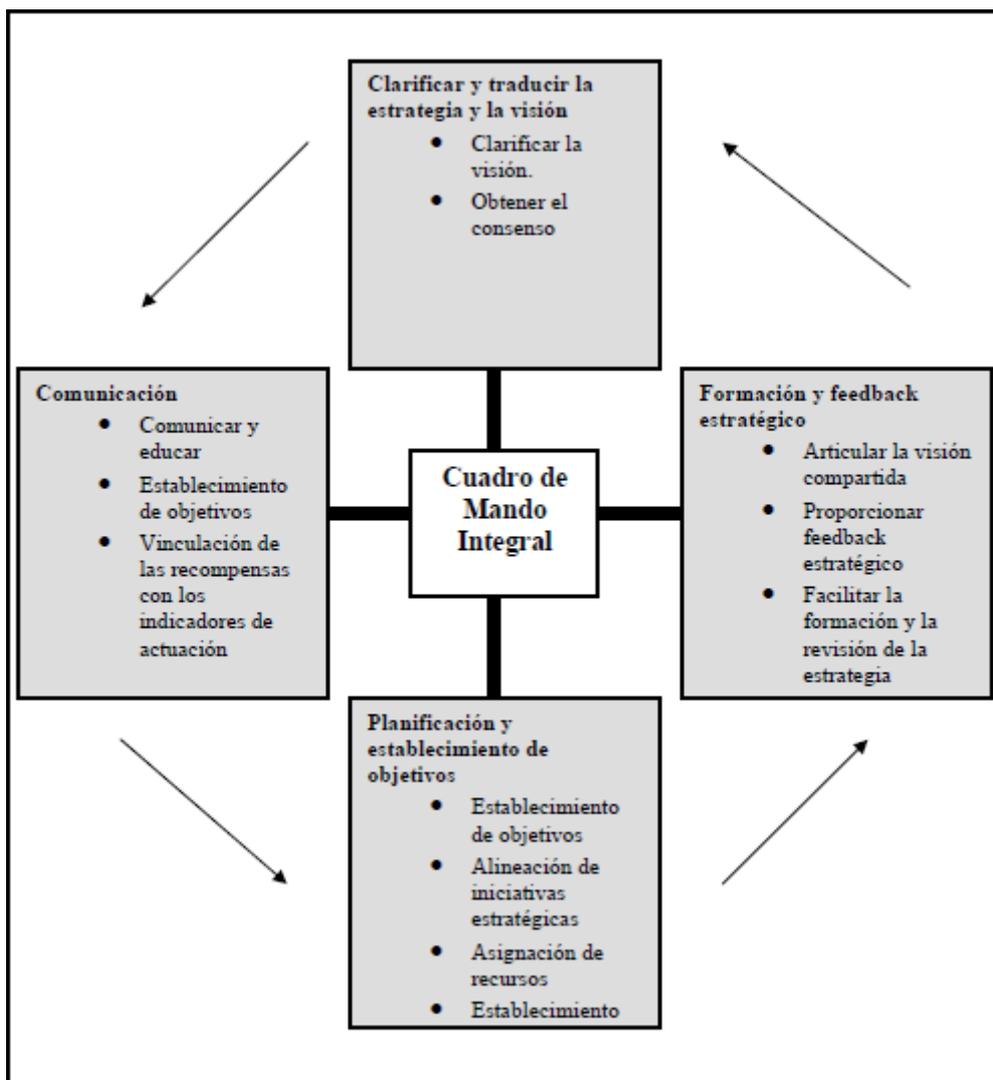


Figura 3. Proceso de gestión utilizando Cuadro de Mando Integral. Fuente: Brugiareddo, 2018.

La filosofía del CMI se basa en que solo se puede gestionar lo que se puede medir y que el valor de las empresas está cada vez más basado en sus activos intangibles.

La Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral comprende la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros son importantes para resumir los resultados de las acciones tomadas en el negocio. Las medidas financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, o con el valor económico añadido.

Perspectiva del cliente

Mide las relaciones con los clientes y sus expectativas sobre los negocios para alcanzar el desempeño financiero que la compañía desea, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, centrándose en procesos que para ellos son más importantes y que más los satisface.

Perspectiva de Procesos Internos

Se refiere a los procesos de negocios internos, su adecuación para la obtención de la satisfacción del cliente y consecuentemente el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos siendo prioritario que los trabajadores mantengan un aprendizaje continuo (Kaplan & Norton, 2016).

Todas estas perspectivas se encuentran relacionadas entre sí a través del mapa estratégico. Ellas son la innovación en *management* que más valor ha aportado a las organizaciones en los últimos años, ya que consiguen un reto que antes parecía imposible: hacer tangible algo que siempre se había considerado intangible o de fácil aplicación (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Este modelo propone medir y plantear objetivos de actuación futura, en relación a sus 4 perspectivas. La estrategia de la empresa debe ser el denominador común que mantenga la unidad entre las 4 perspectivas. Es importante destacar la interrelación entre ellas, aclarando que no funcionan de manera independiente, y el buen funcionamiento de una incide sobre las restantes (Bordas Martínez, 2016).

Actualmente los diferentes enfoques de la administración estratégica han logrado su sinergia integral, teniendo como resultado que el capital humano al aplicarlo en las diferentes empresas busque alcanzar la efectividad y trabajar con un proceso de mejora continua sostenible (Cipriano Luna González, 2014).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de llevar a cabo el análisis situacional de la empresa y de exponer el material teórico, se detectó que Redolfi posee definida su misión, punto clave y de partida para la estrategia, pero no logra plasmarla en toda la organización. No se ve reflejada en todas sus tareas, generado esto un trabajo disparado entre los sectores de la misma. Cuando no se planifica, no hay eficiencia en la empresa. Además de existir el riesgo de perder todo lo conseguido. Dentro de los problemas se nombran: desaprovechamiento de oportunidades, tales como aumento de ventas vía web, asignación de recursos de manera inadecuada, poca eficiencia, incumplimiento de metas, desventaja competitiva e incertidumbre sobre el accionar actual.

Justificación

Teniendo en cuenta el gran crecimiento que vivió y vive Redolfi, es fundamental que tenga clara su estrategia empresarial y sepa plasmarla en toda la organización.

A diferencia de muchas otras empresas del rubro, posee ciertas ventajas que hacen que sus clientes la elijan, por tal motivo es que se debe priorizar el área de servicio al cliente, teniendo en cuenta que día a día la demanda es mayor y los clientes se vuelven más exigentes. De este modo, considerando al cliente como el factor más importante del negocio, es imprescindible lograr excelencia en el servicio que se le ofrece.

Para ello es necesario gestionar correctamente todas las dimensiones de la empresa. Una de las formas de lograrlo es por medio de la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral. A través de esta herramienta se podrá planificar, generar resultados tangibles, y tomar decisiones basadas en información real.

Con esta herramienta se pretende lograr un mejor manejo de los recursos que dispone la empresa, aprovechando tanto las oportunidades externas que tiene, como así también lograr corregir las debilidades y hacer frente a las amenazas del entorno, y consecuentemente cumplir con la estrategia y mejorar la calidad del servicio al cliente.

Discusión

Para lograr una buena gestión empresarial y llevar a la empresa a la excelencia, es importante saber manejar los recursos que se posee. Como primera medida se torna necesario dar a conocer la estrategia a todos los miembros de la organización, y lograr

mediante un mapa estratégico que se trabaje desde las 4 perspectivas en pro de la concreción de los objetivos estratégicos planteados.

El CMI es un sistema de planificación y gestión estratégica, que se utiliza para alinear las actividades de una organización a la visión y la estrategia de la misma.

Luego de implementar la propuesta en Redolfi se espera consolidar la estrategia en todas las dimensiones, atendiendo básicamente un punto clave, tal como generar un sistema de información estratégico, que logre unificarla para que toda la organización tenga acceso y no se distorsione al momento de la extracción de la misma, introduciendo una forma cómoda de trabajo entre distintos departamentos. Además, llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que las actividades que se planean coincidan con las que realmente suceden.

Plan de Implementación

Objetivo general

Maximizar los beneficios del uso de la herramienta de CMI, para la empresa Redolfi S.R.L..

Objetivos específicos

- Determinar el costo de mano de obra en la implantación del CMI.
- Establecer un mapa estratégico para Redolfi S.R.L. teniendo en cuenta las cuatro perspectivas.
- Definir las mediciones de los distintos indicadores, estableciendo rangos de bandas.
- Evaluar el desempeño de los indicadores, con sugerencias de medidas correctivas.

Alcance

De Contenido

El presente trabajo final de grado bajo la modalidad de reporte de caso aborda el uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral para plasmar la estratégica empresarial de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL.

Temporal

El presente trabajo tiene como objetivo establecer un plan integral de trabajo para llevar a cabo durante el transcurso de tiempos expuesto en el siguiente diagrama de Gantt:

Tabla 2.

Diagrama de Gantt

Tareas	Responsables	ago-20		sep-20				oct-20				nov-20				dic-20				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Traducir su visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI.	Gerente general, contador, mandos medios																			
Establecer los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas.	Gerente general, contador, mandos medios																			
Definir los indicadores que permitan la posterior medición.	Gerente general, contador, mandos medios																			
Realizar un mapa estratégico acorde a la empresa.	Gerente general, contador, mandos medios																			
Evaluar el desempeño de los indicadores, permitiendo obtener información para corregir desvíos.	Gerente general, contador, mandos medios																			
Elaborar la propuesta de un CMI para ser utilizada como herramienta de gestión estratégica y control del cumplimiento de objetivos.	Gerente general, contador, mandos medios																			

Fuente. Elaboración propia

Alcance geográfico

La propuesta se aplica a la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL situada en la provincia de Córdoba.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo. La elaboración del trabajo fue viable, dado que se contó con la información necesaria tanto como los recursos para llevarlo a cabo. Cabe aclarar que, debido a la dimensión del presente, la propuesta se limita solo a términos genéricos.

Recursos Involucrados

El desarrollo del presente trabajo requiere recursos materiales tales como computadora, calculadora, impresora, y recursos monetarios que se basan en los honorarios fijados para un contador de la Provincia de Córdoba (lugar de la empresa), donde se establece desde Agosto de 2020 un valor del módulo de \$1.860.

Para el desarrollo, puesta en marcha, capacitaciones e implementación se calcula en total 60 módulos, siendo un costo final de \$ 111.600,00. Luego se calcula una posterior etapa de control de 3 meses posteriores, en los cuales se desarrollaran tareas que implican auditorías, cálculo de métricas y controles en general sobre el uso y la aplicación correcta del CMI, lo cual implica un costo mensual de 20 módulos por mes \$37.200, 00. Costo total de la implementación: \$ 148.800.-

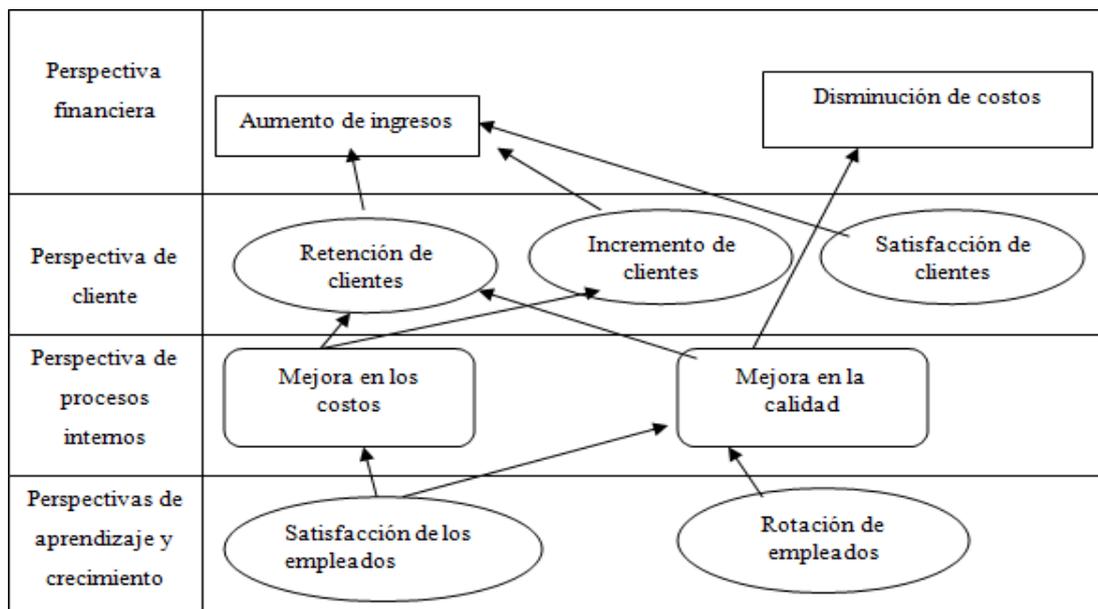
Acciones

Una vez realizado el diagnóstico y detectado el problema, se proponen las siguientes acciones a ejecutar:

1- Traducir su visión en objetivos estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI: esta tarea se lleva a cabo mediante una reunión con los directivos para detectar la estrategia empresarial que se plantea para luego plasmarla en el mapa estratégico y en el cuadro de mando.

2- Establecer los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas, una vez de la puesta en común con la dirección, se diseña el mapa estratégico para establecer las relaciones causa-efecto de cada perspectiva y sus respectivos objetivos.

Figura 4. Mapa estratégico propuesto.



Fuente. Elaboración propia.

La figura 4 expone de manera gráfica el mapa estratégico propuesto para Redolfi, cada perspectiva incluye sus objetivos con la propuesta de sus indicadores, para poder medir los resultados obtenidos.

3- Determinación de objetivos e indicadores que permitan la posterior medición, las siguientes tablas muestran los indicadores de cada perspectiva con sus formas de cálculo, frecuencia y las zonas de valuación según el número que arrojen.

Tabla 3

Rendimiento sobre la inversión

Nombre del Indicador	Aumento de ventas
Medición	Porcentaje sobre las ventas totales que representan los negocios con nuevos clientes
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de la firma en un 20% anual.
Valor objetivo	20%
Sector verde	Mayor Igual al 15%
Sector Amarillo	Entre 8,01% -14,99%
Sector Rojo	Menor de 8%
Frecuencia de revisión	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
Disminución de costos

Nombre del Indicador	Tasa de disminución de costos
Medición	Costos actuales* (1-0,25)
Objetivo estratégico	Disminuir costos fijos y variables
Valor objetivo	25%
Banda verde	Mayor Igual al 20%
Banda Amarilla	Entre 15,01% - 19%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5
Satisfacción de clientes

Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de los clientes
Medición	(Q.clientes satisfechos/total clientes)
Objetivo estratégico	Lograr aumentar el nivel de satisfacción de los clientes
Valor objetivo	90%
Banda verde	Mayor Igual al 85%
Banda Amarilla	Entre 71% - 84%
Banda Roja	Menor de 70%
Frecuencia de revisión	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6
Incremento de clientes

Nombre del Indicador	Índice de incremento de clientes
Fórmula del indicador	_____
Objetivo estratégico	Incrementar en un 25% la cantidad de clientes
Valor objetivo	25%
Banda verde	Mayor Igual al 20%
Banda Amarilla	Entre 10,01% - 20%
Banda Roja	Menor de 10%
Frecuencia de revisión	semestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Fidelización de clientes

Nombre del Indicador	Fidelización de clientes
Fórmula del indicador	Clientes que regresan/total de clientes
Objetivo estratégico	Que el 50% de los clientes vuelva a comprar
Valor objetivo	50%
Banda verde	Mayor Igual al 50%
Banda Amarilla	Entre 40,01% - 49%
Banda Roja	Menor de 40%
Frecuencia de revisión	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8
Mejora de costos

Nombre del Indicador	Control de mercaderías
Fórmula del indicador	Análisis para detectar puntos de quiebre, ciclos de compra.
Objetivo estratégico	Tener registros de compras
Valor objetivo	Registrar
Banda verde	Se comenzó con el registro
Banda Amarilla	Está en proceso
Banda Roja	No se registro
Frecuencia de revisión	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Mejora en la calidad

Nombre del Indicador	Control de calidad
Fórmula del indicador	Productos con fallas/quejas/total de productos
Objetivo estratégico	Disminuir las fallas/quejas sobre los productos
Valor objetivo	30%
Banda verde	Mayor al 30%
Banda Amarilla	Entre 15,01 % - 29%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Semestral

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10
Satisfacción de los empleados

Nombre del Indicador	Satisfacción de los empleados
Fórmula del indicador	Empleados a gusto/total empleados
Objetivo estratégico	Lograr que los empleados se sientan a gusto dentro de la empresa
Valor objetivo	95%
Banda verde	Mayor Igual al 85%
Banda Amarilla	Entre 60,01% - 84,99%
Banda Roja	Menor de 60%
Frecuencia de revisión	semestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11
Rotación de empleados

Nombre del Indicador	Rotación
Fórmula del indicador	(Altas + despidos/promedio efectivo)*100
Objetivo estratégico	Disminuir la rotación
Banda verde	Menor a 2%
Banda Amarilla	Entre 1% - 1,99%
Banda Roja	Mayor a 3,01%
Frecuencia de revisión	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las tablas precedentes explican la forma de cálculo de cada índice según perspectiva, la meta es determinar el valor mínimo esperado para cada medida anteriormente seleccionada.

Al elaborar un CMI, implica procesar y presentar información, frecuencia de medición y de revisión de resultados. Definir las iniciativas estratégicas, planes de acción y programas para el logro de los objetivos.

Realizar un seguimiento del logro de los objetivos, comparando el valor de los indicadores obtenidos con las metas prefijadas, a los fines de controlar si la estrategia, el plan de acción y los mecanismos de medición adoptados son los adecuados, y realizar correcciones que permitan un mejoramiento continuo.

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.

Se torna sumamente importante determinar los parámetros de medición, para corregir con tiempo los desvíos detectados, por lo que el cuadro de comando siguiente establecerá no solo los parámetros, sino las medidas correctivas.

La tabla 12 muestra el cuadro de comando, donde se plasmaron los objetivos estratégicos, sus indicadores, valores y medidas correctivas para cuando los valores estudiados caigan en color amarillo o rojo.

Para determinar la conveniencia de ejecutar el proyecto, se realiza un análisis del ROI (Retorno De la Inversión), donde se tomará como valor inicial el ROI sin los cambios a valores del ultimo balance presentado, y luego el cálculo de los aumentos en las ventas y disminución en costos propuestos con la implementación del cuadro de mando integral (Anexo 1) se llegará a la conclusión correspondiente.

$\text{Formula: } (\text{Ingresos} - \text{gastos}) / \text{gastos} * 100$
--

Sin proyecto: $(\$318.587.647,78 - \$268.057.640,24) / \$268.057.640,24 * 100$: 18,5%.

Con proyecto: $(\$382.629.177,34 - \$200.821.765,67) / \$200.821.765,67 * 100$: 89,69%.

Se puede observar que la opción con el proyecto brinda mayor rentabilidad que la actual (o basada en el último balance), se recomienda llevar a cabo la propuesta.

Tabla 12.
Cuadro de comando

Perspectiva	Indicador	Medición	Objetivo estratégico	Valor objetivo	Frecuencia	Semáforo			Medida correctiva (sector amarillo o rojo)
						Rojo	Amarillo	Verde	
Financiera	Aumento de ventas	Porcentaje sobre las ventas totales que representan los negocios con nuevos clientes	Aumentar los ingresos por ventas de la firma en un 20% anual.	20%	Trimestral	menor 8%	8,01-14,99%	mayor 15%	Aumentar publicidad/ Bajar precios/ Realizar promociones
	Diminución de costos	Costos actuales* (1-0,25)	Disminuir costos fijos y variables	25%	Trimestral	menor 15%	15,01%-19%	mayor 20%	Revisión de políticas de compras
De clientes	Satisfacción de clientes	(Q.clientes satisfechos/total clientes)	Lograr aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	90%	Trimestral	menor 70%	71%-84%	mayor 90%	Realizar encuestas, relevamiento de datos de clientes, ejecutar sus sugerencias.
	Incremento de clientes	(Clientes actuales/clientes periodo anterior)* 100	Incrementar en un 25% la cantidad de clientes	25%	Semestral	menor 10%	10,01% - 20%	mayor 20%	Campañas de atracción de clientes, promociones,
	Fidelización de clientes	Cientes que regresan/total de clientes	Que el 50% de los clientes vuelva a comprar	50%	Trimestral	menor 40%	40,01% - 1 49%	mayor 50%	Programa de seguimiento a clientes clave/ implementación de políticas de satisfacción al cliente
Procesos internos	Mejora de costos	Control de mercaderías	Análisis para detectar puntos de quiebre, ciclos de compra	tener registros de compras	Trimestral	no se comenzó	está en proceso	se comenzó a registrar	Revisar causas de ineficiencia en el uso de factores productivos
	Mejora de calidad	Control de calidad	Productos con fallas/quejas/total de productos	30%	Semestral	menor que 15%	15,01 % - 29%	mayor 30%	Control de producción – entrenamiento de personal servicios de posventa
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	Lograr que los empleados se sientan a gusto dentro de la empresa	95%	Semestral	menor 60%	60,01% - 84,99%	mayor 85%	Elaboración de programas en forma conjunta con empleados
	Rotación de empleados	(Altas + despidos/promedio efectivo)*100	Disminuir la rotación	menor a 2%	Semestral	mayor 3%	1% - 1,99%	menor 2%	Revisión y generación de retención de empleados

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Del análisis realizado se puede concluir que, si bien el Redolfi S.R.L. cuenta con una importante trayectoria en su ramo y con una sólida estructura, lo relevado en cuanto al contexto económicamente inestable en el que se encuentra inmerso hoy en día, requiere mejorar los procesos de control y seguimiento para lograr el cumplimiento de las estrategias que se plantea.

Por otra parte, del análisis teórico sobre la utilización del CMI como herramienta de gestión, se puede afirmar que el mismo, correctamente diseñado, y con una implementación cuidada podrá servir de herramienta para plasmar la estrategia corporativa en todos los sectores de la empresa, dado que utilizada como sistema de gestión, y alineada a una buena estrategia, es capaz de impulsar el logro de cualquier objetivo.

El CMI propuesto posibilita a Redolfi S.R.L. obtener una visión y control completo de los distintos procesos que forman parte de la empresa, con el fin de mantenerla alineada a la estrategia, mediante el desglose y análisis de las cuatro perspectivas estudiadas.

Será imprescindible lograr la permanencia de su uso con el transcurrir del tiempo y su internalización cultural, la comunicación se tornará imprescindible, dado que brinda el conocimiento a los empleados de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa, de manera que todo el personal se sienta comprometido e implemente en sus actividades laborales las estrategias y propuestas planteadas.

Entre las acciones a recomendar se destaca la actualización de los objetivos e indicadores a fin de evitar la obsolescencia y procurar la mejora continua.

Otro punto a recomendar es la alineación inmediata ante cambios en la estrategia, pues un CMI desalineado con la estrategia, significará un desperdicio de recursos.

Incluir un profesional para el desarrollo, seguimiento y actualización del CMI asegurando de esa manera resultados satisfactorios.

Promover actividades que faciliten la comunicación entre el personal, propiciando el diálogo fluido y el intercambio descontracturado para garantizar que todos los empleados se sientan parte del cambio y de la organización.

Capacitar a la totalidad del personal, en el uso e interpretación del CMI.

Establecer el monitoreo periódico del CMI.

Para dar por concluido el presente trabajo sólo queda resaltar que esta herramienta bien implementada, será el inicio de un camino a una cultura de trabajo mancomunado y comprometido, si todos se sienten parte, siendo además un punto de partida al logro del éxito empresarial sostenido.

Bibliografía

- Dirección de Información Parlamentaria. (23 de Junio de 2020). Obtenido de <https://www.primeraedicion.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/REFORMA-JUDICIAL-2020-.pdf>
- Alles, M. (2017). *Comportamiento Organizacional (Nueva Edición)*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Banco Santander, S.A. (s/f de s/f de 2020). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Bordas Martinez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educacion a Distancia.
- Brugiafreddo, A. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una PYME constructora*. Córdoba: UNC.
- Caceres, V. (2012). *Cuadro de mando ingegral y su aplicación a una empresa del rubro plástico Itam-Plast*. Mendoza, Argentina.: Universidad Nacional de Cuyo.
- Cipriano Luna González, A. (2014). *Administración Estratégica*. Azcapotzalco: Grupo Patria.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (s/f de Abril de 2020). Obtenido de <http://www.came-educativa.com.ar/wp-content/uploads/2020/04/Presentacion-Como-Vendo-Por-Intenet.pdf>
- Diaz, I. A. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*. Córdoba: UNC.
- Gasalla, J. (29 de Junio de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/06/29/la-argentina-transita-otra-crisis-historica-controles-de-cambios-default-y-cuarentena-profundizan-la-recesion/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (18 de 08 de 2020). Obtenido de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/cordoba-presento-ante-las-pymes-programas-destinados-al-sector/>
- Kaplan, & Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (3ª ed.)*. Barcelona: Gestion 2000.

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Mapas estratégicos*. Madrid: Diaz Santos.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina. (s/f de s/f de s/f). Obtenido de organicoargentina.magyp.gob.ar:
<https://organicoargentina.magyp.gob.ar/encontra.php>
- Nicotra Perassi, J. E. (S/F). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: INAP.
- Pulpillo López, J. (2017). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva*. Barcelona, España: Universidad Barcelona.
- Rodrigues Fernandes, A. I. (2018). *Culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal*. Valladolid : Rodrigues.
- Unicef.org. (20 de Abril de 2020). *unicef.org*. Obtenido de [unicef.org](https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/covid-19-unicef-encuesta-percepcion-poblacion):
<https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/covid-19-unicef-encuesta-percepcion-poblacion>

Anexos

Anexo 1. Balance actual y proyectado

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>CON PROYECT O</u>	<u>SIN PROYECTO</u>
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78
Con proyecto (+20%)	382.629.177,34	
Costos		
Costos de Venta		147.429.627,44
Otros costos de venta		102.468.794,04
Total Costos de Ventas		249.898.421,48
Con proyecto (-25%)	187.423.816,11	
Resultado Bruto		68.959.226,30
Gastos		
Administración	5752466,569	7.669.955,43
Comercializacion	8531341,039	11.375.121,39
Con proyecto (-25%)		
Resultado Actividad Principal	180.921.553,62	49.914.149,49
Resultado Financiero	39.496.697,42	39.496.697,42
Resultado NETO	141.424.856,20	10.417.452,07
Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	140.538.998,15	9.531.594,02
Impuesto a las Ganancias	49.188.649,35	3.336.057,91
Resultado Final	91.350.348,80	6.195.536,11