

Universidad Siglo 21



**Carrera: Contador Público
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso**

Plan de gestión de información interna y externa

**“Diseño de un Cuadro de Mando Integral
para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Folguera, Hernán

Legajo: VCPB17026

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

El presente trabajo se realizó de un reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, Córdoba; en donde se buscó reflejar la importancia en la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión de información interna y externa. Luego de realizar un análisis de la organización, se detectó que la misma presenta problemáticas en diversas áreas ligadas a la falta de información de gestión y control interno las cuales justifican la corrección de los mismos para subsistir y diferenciarse dentro del mercado. Se estableció como objetivo general el diseño y la implementación; para alcanzar el mismo se graficó un mapa estratégico donde se observaron las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral relacionadas entre sí y los distintos indicadores utilizados, que ayudaron en el alcance de los objetivos específicos determinados.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, control interno, indicadores, perspectivas, mapa estratégico.

Abstract

This piece of work was carried out from a case report about the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., located in James Craik, Córdoba; where it was sought to reflect the importance to put in function a Balanced Scorecard as a tool for the management of internal and external information. After having conducted an organization analysis, it was detected that it presents several problems in various areas related to a lack of management information and internal control, which justify their correction to survive and differentiate within the market. Design and implementation was established as a general objective; and to achieve this, a strategic map was graphed where the four perspectives of the balanced scorecard were observed related to each other and the different indicators used that helped to reach the specific objectives determined.

Keywords: Balanced Scorecard, internal control, indicator, perspectives, strategic map.

Índice

Resumen	I
Abstract.....	II
Introducción	1
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación	4
Diagnóstico Organizacional.....	10
Análisis específico según el perfil de la carrera.....	12
Marco Teórico	13
El Cuadro de Mando Integral una herramienta de control y Gestión.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Declaración del Problema	16
Justificación del Problema	16
Conclusión Diagnóstica	17
Plan de Implementación	18
Alcance	18
Recursos Involucrados.....	18
Actividades y marco temporal	19
Desarrollo de la propuesta, evaluación y medición.....	21
Conclusiones	26
Recomendaciones.....	26
Bibliografía	28

Introducción

Para llevar adelante una buena planeación estratégica, el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), es la herramienta más conocida y considerada como una de las más importantes para la implementación de la estrategia (Grant, 2006).

La utilización del cuadro de mando integral, es de suma utilidad cuando se buscan desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, y así también para la medición del nivel del cumplimiento o alcance logrado de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión (Kaplan y Norton, 1992).

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, en la cual viven aproximadamente unos 5.300 habitantes.

Todo comenzó en el año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en ese entonces un negocio de cigarrería, bazar y librería, que se llamó Redolfi Hermanos; Miguel se encargaba del trabajo de la librería mientras que Alonso comenzó a viajar a distintas localidades vecinas ofreciendo tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, de común acuerdo decidieron separar sus caminos y así fue que Miguel continuó con la librería y bazar y Alonso se sumergió en el desafío de desarrollarse en el rubro de la distribución mayorista donde se le unió su hijo José, quien actualmente preside la empresa.

El año 1987 fue especial para la empresa, uno de sus importantes proveedores, Massalin Particulares, les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero pudiendo cubrir de esta manera sus alrededores.

En el año 1995, la empresa continuando con su envión expansivo inaugura su segunda sucursal en la localidad de San Francisco luego de que la tabacalera Massalin Particulares le ofreciera en esta oportunidad la distribución de una de las fracciones de la ciudad donde esta se ubica como así también de las localidades que se encuentran en la ruta camino a Villa María y la ciudad de la Frontera, que pertenece a la provincia de Santa Fe.

En octubre de 1999, se abre un nuevo autoservicio en la localidad de Villa María, que luego, en agosto de 2000, sería reubicado en un nuevo local con mayor capacidad gracias al éxito obtenido.

En junio de 2001, se crea el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba la cual se le anexa preventa y distribución.

En 2006, se incorpora Ignacio Redolfi como vendedor de la unidad de negocios de Córdoba para luego quedar como responsable de la misma en donde Lucas Redolfi desempeña tareas administrativas desde 2001.

En el año 2003, se creó un nuevo autoservicio en la ciudad de San Francisco que sería el tercero y que posee también preventa y distribución.

En el año 2004 se consiguió la representación de los productos Kraft, por lo que se decide abrir una cuarta sucursal en la localidad de Río Cuarto en 2005 con autoservicio mayorista.

En 2009, a través de Massalin Particulares se abre la sucursal Bell Ville.

Como se puede ver, es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, conquistando año a año nuevos clientes y mercados en el interior de la provincia de Córdoba como así también en el resto del país.

La empresa para poder satisfacer a sus clientes cuenta con una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba Capital, solo permanece la distribuidora ya que el área de supermercado mayorista cerró sus puertas en el año 2004.

Actualmente la cantidad de clientes a los que abastece y brinda sus servicios supera los 6.000, cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso llegando a provincias fronterizas como Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Su centro de distribución principal está ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y se realiza el abastecimiento a las distintas sucursales ubicadas en el resto de la provincia.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que ya ha sido usada en otras empresas anteriormente las cuales se mencionan como antecedente.

En el desarrollo de su investigación planteando un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión de la Cooperativa de ahorro y crédito, Universidad de Guayaquil; a través de un diagnóstico realizado a las áreas críticas, obtuvieron como finalidad realizar un análisis de las actividades de la cooperativa el cual permite una mejor gestión estratégica y facilitara la toma de decisiones para poder alcanzar los objetivos de la institución (Calderón, Andrés, Lorenty y Alemania, 2019).

El control estratégico es la etapa que permite evaluar el estado en el que se encuentra una organización con respecto a la estrategia definida, el Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas que permite evaluar su cumplimiento, a través de indicadores claves. Su utilización facilita la toma de decisiones, ampliando el control en otros aspectos que no solo son los económicos y financieros (González y Cruz, 2016).

Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para ser utilizado como herramienta de gestión y optimizar la toma de decisiones a partir del año 2021.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos los siguientes:

- Realizar un diagnóstico de la empresa para detectar puntos críticos
- Definir objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral
- Planificar la implementación de las tareas a realizar

Análisis de situación

Descripción de la situación

Pese a ser una empresa familiar la misma no deja de tener en claro y buscar día a día alcanzar su visión, misión sin dejar de lado sus valores.

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 los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Valores:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo prometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Luego, se presentan dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

La Figura 1 Organigrama de sucursales, muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

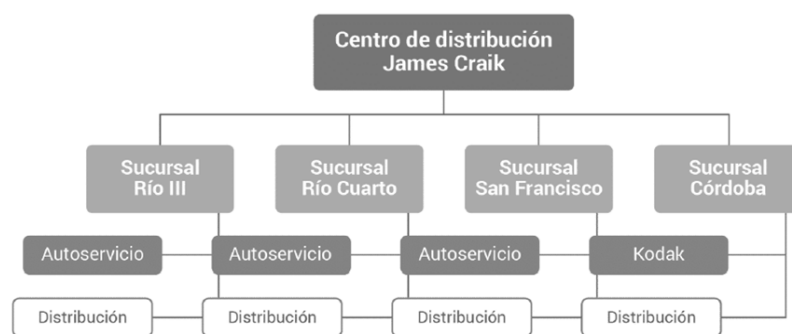


Figura 1. *Organigrama de sucursales*. Obtenido por Redolfi (2008).

La Figura 2, en cambio, muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



Figura 2. *Organigrama Centro de James Craik*. Obtenido por Redolfi (2008).

La empresa tiene como ventaja competitiva el hecho de trabajar con economías de escala, por lo que el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás competidores.

Sus principales competidores son los mayoristas con salones comerciales y las empresas con preventistas y entregas a domicilio.

Entre los mayoristas están entre otros Luconi Hnos. en la localidad de Río Tercero; Grasano, Moje y Top, Baralle y Nueva Era en Río Cuarto; Dutto Hnos. por su parte en San Francisco y por último en Córdoba capital se encuentran Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

Como preventistas y entregas a domicilio los principales competidores de la zona son Rosental y Micropack, ambas empresas mayoristas ubicadas en la ciudad de Rosario; en la localidad de Río Tercero se encuentra Luconi Hnos.; Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo son los que compiten en Río Cuarto; en San Francisco están Dutto y Vensall Hnos. y en la ciudad de Córdoba Vensall Hnos., Parodi y Zaher completan el cuadro de competidores de mayor relevancia para la empresa.

Dentro de los proveedores que tiene la empresa los más destacados son; Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Prote & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Rio de la Plata, Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Sus clientes son, generalmente: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías; no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, los detalles de cada uno se llevan en un sistema interno de la empresa.

Para la captación de nuevos clientes la empresa utiliza las redes sociales en general, de boca a boca o por la promoción que realizan los mismos vendedores y supervisores.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., en sus 50 años de historia ha logrado conformar una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios,

refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería para nombrar algunos de los tantos productos que vende a sus distintos clientes.

La empresa posee una estructura empresarial y edilicia grande, pero mantiene pensamientos y procedimientos de una empresa familiar.

Aunque durante muchos años su crecimiento ha sido constantes; la empresa carece de un plan de gestión de control interno. La gerencia general y comercial de las sucursales recaen sobre una misma persona.

No posee un departamento de Higiene y Seguridad como también el de Recursos Humanos para poder ocuparse de todos sus empleados. Carece de procesos de selección de personal, esto produce ineficiencia en sus empleados que, al no haber realizado un proceso correcto de inducción, provoca el incumplimiento de las tareas asignadas, como por ejemplo no se cumple con los plazos estimados en las entregas, generando un malestar en el cliente.

La falta de capacitación, afecta distintas áreas, otro ejemplo se da, en la carga errónea de datos en el área administrativa. Estos son algunos inconvenientes en los distintos puestos, ya que los mismos aprenden sobre la marcha. Como por ejemplo el no realizar correctamente el inventario de los productos ya que no cuenta con un sistema de inventarios, no llevando una planilla en la que consten las existencias.

Se conoce también por la información brindada de entrevistas realizadas por la empresa que no posee un adecuado control de stock del inventario de la mercadería como tampoco de un *software* contable para la carga automática de los datos.

Análisis de situación

Para analizar los factores externos que tienen impacto en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se ha escogido el análisis PESTEL; el cual consiste en un modelo de estudio del macroentorno de una organización donde opera o considera operar; fue creado por Liam Fahey y V.K. Narayana en el año 1986. Se ve reflejado como una técnica descriptiva de la realidad cuyos aspectos a relevar tengan incidencia en la empresa. Los resultados se deben incluir dentro de los planes de acción estratégicos (Bree, 2018).

Los factores a estudiar siguiendo las siglas de la herramienta son:

- P: se refiere al aspecto Político
- E: se refiere al aspecto Económico

- S: se refiere al aspecto Social
- T: se refiere al aspecto Tecnológico
- E: se refiere al aspecto Ecológico
- L: se refiere al aspecto Legal

Análisis factor Político

Las medidas optadas en materias sanitaria elegidas por el gobierno argentino tuvieron su impacto negativo en el aspecto económico es por ello que muchas empresas tuvieron que cerrar, es el caso de locales de grandes cadenas, de rubros como comida rápida, perfumería, e indumentaria entre otros sectores que fueron golpeados por la pandemia (Devincenzi, 2020).

Otras empresas internacionales que operaban en el país también decidieron comenzar a abandonar la Argentina; la incertidumbre permanente, la volatilidad económica, confusas señales del Gobierno y cambiantes medidas anti inversiones alargan la salida de distintos grupos de empresas del país (Sanguinetti, 2020).

En lo que a Redolfi refiere las distintas medidas sanitarias le permiten a la empresa poder seguir trabajando en esta nueva normalidad por tratarse de un servicio esencial.

Análisis factor Económico

La política aplicada por el gobierno para seguir siempre un mismo camino: aumentar la presión impositiva y recaudadora sobre las fuerzas de la economía productiva, dejando en desventaja competitiva a las empresas para competir en el mundo exterior (Andreani, 2020).

La inflación es un tema común en la Argentina, los distintos pronósticos de distintos especialistas ubican la misma llegando cerca del 38% para el 2020 (La Capital, 2020).

La pandemia aumentó la crisis económica que transitaba el país y no se ven señales del gobierno que puedan revertirla en el corto plazo por lo que Redolfi tendrá que ser cuidadoso con su economía si no quiere ser arrastrado por la crisis.

Análisis factor Social

La pobreza en la Argentina aumentará del 35,6% al 40,2 debido al coronavirus (Noticias ONU, 25).

Con la pandemia como principal factor los hábitos de las personas se han visto afectados en diversos aspectos. Desde lo más sencillo como ir al supermercado hasta lo rutinario de ir al trabajo, todo se vio atravesado, esto llevo a un cambio en el comportamiento de los argentinos frente al consumo (Infobae, 2020).

La persistente suba de los precios y la elevada desocupación, junto al empleo informal, dejan al país en los escalones más bajos en términos de indicadores clave para medir la situación social en medio de la pandemia; Argentina terminará este año con peores indicadores macroeconómicos y sociales que buena parte del resto de la región y otras zonas del mundo (Kanenguiser, 2020).

El mundo entero transita una nueva realidad durante la pandemia, en Argentina en particular la interminable cuarentena modificó los hábitos de las personas y esto obligará a Redolfi a adecuarse y ofrecer distintas opciones para poner mantenerse en el mercado.

Análisis factor Tecnológico

Más allá de los temores recurrentes por el constante robo de datos en las operaciones realizadas, cada vez son más los argentinos que realizan compras y diversas transacciones en internet; 8 de cada 10 usuarios de internet realiza compras online y un alto porcentaje asegura que las hace de forma habitual (Casas, 2013).

Las compras por internet en el extranjero nos pueden brindar productos que no se encuentran en las góndolas locales y también la posibilidad de ahorrar una cierta cantidad de dinero es, pero eso que empresas como *Amazon*, *eBay*, *Tiendamia* o *Wish* brindan la opción de traer a la Argentina productos de cualquier parte del mundo (Clarín.com, 2020).

En estos tiempos de aislamiento, la cuarentena dejó entrever que existen muchas ventajas de comprar y vender *online*. Quienes nunca pensaron en comprar o vender sus productos por esta vía, hoy tendrían que estar desarrollando sus páginas y conociendo las distintas plataformas de comercio en la *web* (Rubinstein, 2020).

La empresa tendrá que sumergirse en el mundo de la tecnología y las innovaciones para poder satisfacer a sus clientes como habitualmente lo hacía y también para conseguir una mayor cartera llegando a distintos lugares, sus publicidades deberán estar más centradas en los medios y la internet.

Análisis factor Ecológico

En la provincia de Córdoba con la implementación del Programa de Eficiencia Energética y Generación Distribuida, más de 500 pymes consiguieron ser más competitivas gracias al uso eficiente y racional de la energía (Gobierno de Córdoba, 2020).

La empresa Carrefour, a través de la energía limpia consigue cubrir el 80% del consumo de cinco hipermercados dentro del país, esta política de sustentabilidad busca minimizar los impactos en el medio ambiente y reducir costos (Lavoz.com.ar, 2020).

Redolfi no se encuentra ajena a la situación y deberá alinear su accionar hacia una empresa con políticas de sustentabilidad. En su nuevo predio tiene la oportunidad de comenzar produciendo energía renovable por ejemplo con paneles solares.

Análisis factor Legal

Como consecuencia de la pandemia el gobierno aplicó una serie de medidas para el trabajo en el sector público y privado para cuidar la salud de las personas mayores de 60 años, embarazadas y empleados que sufren afecciones crónicas (Infobae, 2020).

Por medio del decreto 624/2020, publicado en el boletín oficial se prorrogó por 60 días la prohibición de despidos y suspensiones a partir del 1 de agosto, los fundamentos del mismo son, emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social establecida por la cuarentena obligatoria para contrarrestar la pandemia (pagina12, 2020).

Como se mencionó anteriormente Redolfi se encuentra dentro de los servicios esenciales por lo que continúa con su actividad, de igual manera no se encuentra exenta de brindar las distintas licencias dispuestas por el gobierno a quienes corresponda.

Diagnóstico Organizacional

Para el análisis de los factores internos y externos de la empresa se utiliza la herramienta FODA, creada por Albert S. Humphrey. Como sus siglas lo dicen se trata de un análisis interno de la situación de la empresa, en donde se marcan sus Fortalezas y Debilidades, como también las Oportunidades del entorno para aprovecharlas y las Amenazas del ámbito externo que tiene la empresa (Bree, 2018).

Fortalezas:

- Amplia trayectoria en el rubro.
- Conocimiento del mercado local

- Ubicación estratégica de la casa central favoreciendo el desarrollo de la empresa
- Precios competitivos por manejar economía de escala
- Excelente relación con los proveedores y clientes
- Gran porcentaje de ventas al contado
- Gran variedad de productos para ofrecer

Debilidades:

- Falta de departamento de Recursos Humanos
- Ausencia del departamento de Higiene y Seguridad
- Poco seguimiento sobre la cartera clientes y la satisfacción de los mismos
- No se capacita a los empleados para los puestos de trabajo ni se los incentiva
- No posee un sistema informatizado para el depósito y control de mercaderías en *stock*
- Escasa o nula estrategia de publicidad y promoción en diversos medios
- No posee herramientas de gestión
- Deficiencia de comunicación ascendente y descendente
- Alto índice de roturas y robos de mercadería que generan pérdidas evitables
- Poca financiación para el pago de los clientes

Oportunidades:

- Llegar a los clientes utilizando la herramienta de *e-commerce*
- Cambio en los hábitos de las personas por la pandemia, los consumos de muchos de los productos que vende la empresa aumentan su demanda como por ejemplo los relacionados a la higiene.
- Agregar nuevos productos para ofrecer
- Proyectos de Ley que benefician a las PYME, entre los que podemos encontrar los beneficios impositivos de pagar el IVA a los 90 días que le permitirá a la empresa una oportunidad financiera y también fuerte fomento a la inversión.

Amenazas:

- Aumento de la presión impositiva
- Inestabilidad económica

- Caída en el poder adquisitivo de los clientes

Análisis específico según el perfil de la carrera

Para la implementación de esta herramienta es de suma importancia contar con un contador público como asesor.

El contador con la implementación de esta herramienta va a poder analizar las distintas perspectivas que tiene el cuadro de mando integral. Dentro de las perspectivas se encuentran la financiera; del cliente; proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

La utilización de la herramienta permitirá

- Perspectiva financiera: ampliar el porcentaje de ventas y mejorar la rentabilidad
- Perspectiva del cliente: mejorar la satisfacción del cliente y captar nuevos.
- Perspectiva de proceso interno: generación de procesos de gestión operativa y clientes para optimizar las operaciones
- Perspectiva del aprendizaje y conocimiento: potenciar los sistemas y tecnología de la información, desarrollar competencias del personal

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral una herramienta de control y Gestión

En la actualidad, las empresas para poder sobrevivir, necesitan pensar y desarrollar capacidades para progresar en el futuro y no enfocarse solamente en los beneficios a corto plazo. Es por eso, que las organizaciones comenzaron a utilizar una gran herramienta para el control de gestión denominada *Balanced Scorecard*.

El denominado *Balanced Scorecard (BSC)*, que fue traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI) fue elaborado y desarrollado a principio de los años noventa por Robert Kaplan y David Norton. Se trata de una herramienta de dirección estratégica que colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional (Gangas, Ramos, Leal, y Pérez, 2015). Todo ello con la intención de sostener una implementación efectiva de la estrategia, además de generar efectos positivos a fin de incrementar el rendimiento y desempeño de los empleados.

Este modelo es una herramienta de gestión aplicada en todo el mundo por sus características de claridad, eficiencia e integración que conlleva al éxito empresarial y organizacional (Bustos y Prats, 2013).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta utilizada por pequeñas y grandes empresas de todo el mundo. Las cuales buscan implantar objetivos que se cumplan mediante el seguimiento e identificación de un conjunto de variables que, relacionadas a la estrategia, permitan hacerla operativa y alcanzar el cumplimiento de logros (Sanchez Vazquez, Vélez Elorsa y Araújo Pinzón, 2016).

El Cuadro de Mando Integral proporciona a la Alta Dirección un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una organización, en un conjunto coherente de indicadores de actuación (Bombini y Diblasi, 2010). También utiliza las tecnologías de la información y comunicación para ayudar a la alta dirección a implementar la estrategia y a monitorear el desempeño organizacional en tiempo real y así tomar las decisiones en el momento justo y preciso.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que mejora la conducción de la empresa en el camino hacia el cumplimiento de la estrategia y que le permite a la organización gestionar sus objetivos no solo en el corto plazo sino también a largo plazo, de esta manera, el Cuadro de Mando Integral no debe ser utilizado solamente

como un sistema de control, sino que debe ser utilizado como un sistema de comunicación y de información (Thomson y Strickland, 2012).

El Cuadro de Mando Integral brinda un marco para analizar la estrategia en términos operativos y favorece la integración, interrelación y complementación de todos aquellos objetivos (objetivos planteados en función de la estrategia) para permitirle a la dirección observar el comportamiento de las diversas áreas o unidades. Esto le permitirá definir si alguna de ellas ha mejorado a expensas de otra. Si se logra conocer esta situación, se puede tomar las decisiones necesarias a fin de evitar un desempeño deficiente de la organización (Kaplan y Norton, 2001).

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas, las cuales le permiten a la organización lograr un balance entre los objetivos a corto y largo plazo y los inductores de actuación de esos resultados (Kaplan y Norton, 2016).

Este Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos un sistema de gestión y medición, convirtiendo así la estrategia y la misión empresarial en medidas de actuación que permita llevar a la empresa al éxito competitivo y futuro (Berrios Arroyo y Flores Santillana, 2017).

El conocimiento de las vinculaciones causa-efecto permite que la mejora experimentada tenga un efecto directo sobre la organización como conjunto, realizándose la medición del desempeño a través de indicadores de gestión que utilizan diferentes perspectivas para el análisis (Vogel, 2013).

La idea central entonces, es que el Cuadro de Mando Integral sea entendido como un sistema de gestión para conectar la estrategia organizacional con las tareas y actividades específicas que realizan los individuos y equipos de trabajo. Dichas tareas son medibles con indicadores que permiten evaluar el rendimiento. Por lo tanto, propone la complementariedad entre los distintos tipos de indicadores. Todos estos indicadores deben ser armados en función a las cuatro perspectivas fundamentales que son:

- Aprendizaje y Crecimiento: esta perspectiva se refiere a los grados de motivación y formación del equipo de trabajo y a las variables que contribuyen al desempeño de los mismos.
- Procesos Internos: en esta perspectiva se identifican los procesos internos críticos o claves que hacen a la actividad principal de la organización. Se

centra en aquellas actividades que agregan valor a fin de satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios.

- Cliente: esta perspectiva hace foco en los clientes, la identificación de los mismos, cuáles son las necesidades y aspectos que valoran al momento de ver satisfechas sus necesidades. Se enfoca también en la visión que tienen los clientes sobre la organización.
- Financiera: es la perspectiva que más les interesa a las organizaciones privadas ya que sustentan su existencia al resultado y la rentabilidad obtenida.

En síntesis, el aporte del CMI está dado por lo siguiente:

- Traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Alinea los objetivos de los empleados con los de la organización.
- Favorece la mejora continua.
- Identifica y alinea las iniciativas estratégicas.
- Favorece el *feedback* para la estrategia.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

Producto del análisis de la información obtenida de la empresa y del material expuesto en el marco teórico, se puede observar varias problemáticas y falencias.

El principal problema que tiene la empresa, es la falta de una herramienta de control de gestión interno, esto hace que se genere una demora al momento de tomar las decisiones en las diversas circunstancias que se le presentan para llevar adelante sus objetivos.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar y eso en algunos casos trae problemas comunes de este tipo de empresas, en el caso de esta empresa en particular se puede observar; dependencia absoluta de la autoridad con poca delegación de tareas, falta del área de recursos humanos como también de capacitaciones en los distintos puestos de trabajo y delimitación de responsabilidades, resistencia a la innovación como la inversión en tecnología; y por último la problemática más relevante de este caso, el precario control interno de los procesos operativos. Los mismos no están bien definidos y carecen de un sistema integrado de medición, información y planeación.

Justificación del Problema

La creación y desarrollo de un departamento de Recursos Humanos permitirá capacitar al personal en sus puestos respectivos de trabajo y mejorar sus aptitudes para ocupar los mismos.

La motivación del personal permitirá a la empresa que estos trabajen de una forma más eficiente y comprometidos para conseguir beneficios que serán para ambos.

Mejorar la comunicación ascendente y descendente en la organización permitirá una mejor comunicación de la estrategia de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos y conocer las problemáticas que lo puedan afectar internamente.

El estancamiento en la innovación tecnológica deja mal parada a la empresa en vistas de copar el mercado global y llegar a futuros clientes; las mejoras en software para controles de stock y depósito ayudarían a bajar las perdidas por negligencia o robo de mercaderías de los mismos empleados hacia la empresa.

Un correcto seguimiento de la cartera de clientes midiendo su volumen de compras y nivel de satisfacción ayudará a potenciar y aumentar la misma y junto al aumento de las ganancias.

La falta de publicidad y promoción en los distintos medios y la poca financiación ofrecida no permite captar nuevos clientes.

El control interno de una empresa es fundamental para poder optimizar la utilización de recursos y detectar las posibles desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dicho esto, se considera importante el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa en cuestión, como una herramienta que combina indicadores financieros y no financieros, esto le permitirá obtener la visualización de toda la organización, en especial de las acciones que ocurren día a día y como éstas afectan a la empresa tanto a corto como a largo plazo. Será de máxima utilidad para que la empresa pueda actuar de forma adecuada ante la competencia, tomando mejores decisiones y acciones correctivas para obtener los mejores resultados, como así también para poder cumplir con su misión, visión sin dejar de lado sus valores.

Conclusión Diagnóstica

Las constantes transformaciones del entorno en el que está inmersa la empresa y los cambios impredecibles de la economía actual, hacen imprescindible contar con esta herramienta, es por eso que su diseño e implementación les posibilitará diagnosticar, proyectar, controlar y retroalimentar la estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral permitirá proponer para sus cuatro perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores medibles, permitiendo alcanzar los objetivos como así también el éxito empresarial, no solo en el aspecto financiero sino con sus diversos factores, como los clientes, el proceso de control interno, impulsando al personal a ser partícipe de este proceso y estando capacitado para hacerlo.

Plan de Implementación

Alcance

Este reporte de caso comprende a la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., que tiene como actividad principal la distribución mayorista de una amplia gama de productos, para la correcta puesta en marcha se necesita un completo compromiso por parte de alta dirección para la ejecución del mismo.

Alcance Geográfico

El ámbito geográfico del presente estudio tiene aplicación sobre toda la empresa, y el ámbito donde opera la misma que es la zona centro y sur-este de la Provincia de Córdoba en la República Argentina.

Alcance Temporal

El plan se llevará adelante en diciembre del año 2020 y se espera comenzar a implementar las acciones correspondientes en el primer semestre del año 2021.

Alcance Metodológico

En relación con los objetivos planteados, será un estudio de naturaleza documental narrativo, es cualitativo y descriptivo.

Limitaciones

Para la puesta en marcha no se visualizan dificultades e incidencias negativas o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del plan.

Recursos Involucrados

Se puede mencionar a los recursos, como cualquier factor que se encuentre a disposición de la empresa, pudiendo la misma tener o no derecho sobre ellos. Se pueden dividir en dos grandes grupos, los recursos tangibles y los intangibles.

Dentro de los recursos tangibles se encuentra el personal de la empresa, las distintas instalaciones, vehículos, el resto de los bienes de uso como también los muebles y útiles.

El grupo de los intangibles se compone de la misión, visión e imagen de la empresa, las habilidades y capacidades de los distintos empleados las cuales se espera desarrollar y aprovechar de manera eficiente y eficaz. Los diferentes contratos de exclusividad con los proveedores. El *software* integral SAE necesario para la contabilidad y la implementación de los nuevos controles de stock e inventarios unificados de los distintos centros de distribución y el nuevo depósito.

Gastos necesarios para el lanzamiento o puesta en marcha

Para el lanzamiento de la propuesta se detallan a continuación los gastos necesarios; los mismos son netos finales:

Adquisición del <i>software</i> SAE (incluye capacitación)	\$120.000
Un escritorio, biblioteca y dos sillas	\$ 50.000
Una computadora portátil	\$110.000
Diagnóstico de la empresa y posterior diseño del CMI	<u>\$350.000</u>
Costo TOTAL de lanzamiento	\$630.000

Gastos necesarios para el mantenimiento de la propuesta

Los gastos detallados a continuación son anuales y necesarios para el correcto mantenimiento y funcionamiento de la propuesta realizada:

Licencia <i>Software</i> SAE	\$ 60.000
Capacitaciones al personal para la implementación	\$100.000
Control y mantenimiento de la herramienta ante desvíos	<u>\$360.000</u>
Costo TOTAL ANUAL de mantenimiento	\$520.000

Actividades y marco temporal

Para la correcta puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral se propone un plan de acción en donde se involucra a los empleados y dueños de la empresa. Las distintas acciones que se llevarán adelante son las siguientes:

- Entrevista con los dueños de Redolfi SRL (1 semana).
- Entrevista a los empleados y análisis de sus formas de trabajo para conocer cómo funciona actualmente la empresa y su esquema organizacional (1 semana).
- Determinar e informar a la empresa su situación actual (2 semanas).
- Establecer objetivos estratégicos a alcanzar junto con la dirección (1 semana).
- Analizar las cuatro perspectivas y elaborar un mapa estratégico (2 semanas).
- Proponer indicadores para poder medir los objetivos y disponer de la información necesaria sobre el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos (2 semanas).

- Establecer la medición de los indicadores para su correspondiente interpretación (2 semanas).
- Presentar el Cuadro de Mando Integral a la gerencia para su puesta en marcha y comunicar al resto de la organización previa aceptación de la propuesta (1 semana).
- Capacitación a los miembros de la organización para el uso de la herramienta (2 semanas).
- Implementación de Cuadro de Mando Integral (4 semanas).
- Medición del desempeño (2 semanas).
- Evaluación de los resultados obtenidos y posibles ajustes a realizar de ser necesario (2 semanas).

A continuación, se visualizarán las distintas tareas a realizar necesarias para llevar adelante la implementación del Cuadro de Mando Integral, sus pasos previos y seguimiento para posibles desviaciones, indicando la duración de las mismas. Se puede observar en la Figura 1 un diagrama de Gantt medido en semanas con lo mencionado anteriormente:

Figura 1 : *Diagrama de Gantt*

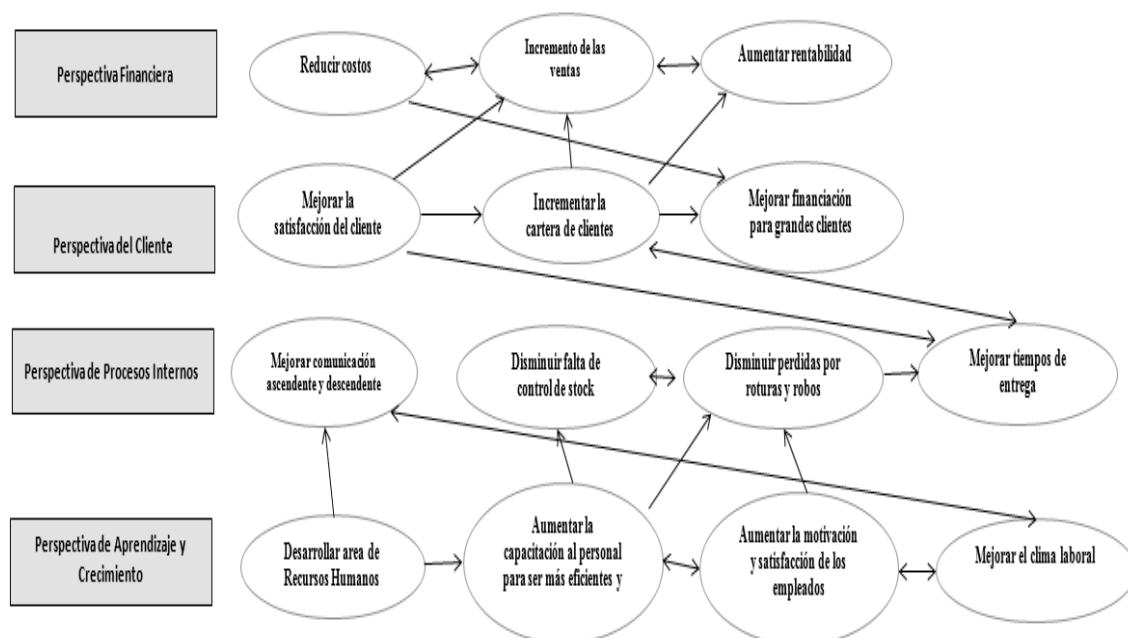
Actividad	Mes Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril					
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Entrevista con los dueños de Redolfi	■																					
Entrevista a los empleados y análisis de sus formas de trabajo para conocer cómo funciona actualmente la empresa y su	■	■																				
Determinar e informar a la empresa su situación actual		■	■																			
Establecer objetivos estratégicos a alcanzar junto con la dirección				■																		
Analizar las cuatro perspectivas y elaborar un mapa estratégico				■	■																	
Proponer indicadores para poder medir los objetivos y disponer de la información necesaria sobre el nivel de cumplimiento que					■	■																
Establecer la medición de los indicadores para su correspondiente interpretación						■	■															
Presentar el Cuadro de Mando Integral a la gerencia para su puesta en marcha y comunicar al resto de la organización previa								■														
Capacitación a los miembros de la organización para el uso de la herramienta									■	■												
Implementación de Cuadro de Mando Integral											■	■	■	■								
Medición del desempeño																			■	■		
Evaluación de los resultados obtenidos y posibles ajustes a realizar de ser necesario																				■	■	

Fuente: Propia elaboración

Desarrollo de la propuesta, evaluación y medición

Para la correcta aplicación de esta herramienta y que funcione eficazmente, lo que se va a necesitar es lograr que todos la interpreten de forma correcta y realmente se sientan parte del cambio. Para la mejor interpretación de la estrategia y visualizarla en forma gráfica, se aporta un mapa estratégico. El mismo refleja en forma sencilla las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral junto a sus respectivos objetivos específicos y las relaciones entre los mismos. El sentido de las flechas refleja la manera en que se relacionan cada uno de los objetivos de las distintas perspectivas entre sí buscando un objetivo común.

Figura 2: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los indicadores que reflejarían el cumplimiento de los objetivos propuestos, se podría incluir los siguientes, los que se detallarán considerando cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Teniendo en cuenta las mismas, se les brinda a los directivos de la empresa las siguientes herramientas para que logren medir los cambios que se presentaron en la empresa posteriormente de la implementación de la herramienta en la estrategia propuesta.

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Fórmula de Medición	Frecuencia de medición	Meta	Responsable
Financiera	Margen bruto de utilidad	$(\text{Utilidad bruta}/\text{Ventas}) * 100$	Mensual	Óptimo 35%	Gerente de Ventas
				Tolerable 25%	
				Deficiente 15%	
	Incremento % de ventas	$(\text{Ventas mes N} / \text{Ventas mes N-1}) * 100$	Mensual	Óptimo 10%	Gerente de Ventas
				Tolerable 3%	
				Deficiente 1%	
	Financiamiento a Clientes	Promedio de cobro a clientes	Mensual	Óptimo 40 días	Gerente de Ventas
				Tolerable 55 días	
				Deficiente 60 días	
	Financiamiento Proveedores	Promedio de pago a Proveedores	Mensual	Óptimo 60 días	Gerente de Ventas
				Tolerable 45 días	
				Deficiente 30 días	
Del Cliente	Reducir nivel de quejas	Grado de conformidad	Mensual	Óptimo 25%	Gerente de Ventas
				Tolerable 10%	
				Deficiente 5%	
	Satisfacción de Clientes	Encuestas	Semestral	60% con respuestas de resultado >7	Gerente de Ventas

	Fidelidad de Clientes recurrentes	(Clientes recurrentes / Clientes Totales) * 100	Mensual	Óptimo 40%	Gerente de ventas
				Tolerable 30%	
				Deficiente 15%	
	Ventas por Internet	(Ventas por Internet/Ventas Totales)*100	Mensual	Óptimo 30%	Gerente de Ventas
				Tolerable 20%	
				Deficiente 10%	
Procesos Internos	Días de demora de entrega	Promedio demora días de entrega	Mensual	Óptimo < 2 días	Jefe de Depósito y Logística
				Tolerable 2 días	
				Deficiente > 2 días	
	Porcentaje de Roturas sobre ventas	(Roturas/Ventas) * 100	Mensual	Óptimo < 1%	Jefe de Depósito y Logística
				Tolerable 1%	
				Deficiente > 2%	
	Stock de Seguridad	(Plazo máximo de entrega por parte de los proveedores en caso de demoras – Plazo de demora de entrega normal) * Demanda media	Mensual	Óptimo reducción del 75% en el quiebre de stock	Jefe de Depósito y Logística
				Tolerable reducción del 70% en el quiebre de stock	

Procesos Internos				Deficiente reducción del 65% en el quiebre de stock	
	Nivel de Procesos reelevados e implementados	(Procesos reelevados e implementados / Procesos solicitados) *100	Mensual	Óptimo > 80%	Dirección General
				Tolerable 75%	
				Deficiente < 70%	
	Faltante de Inventario	(Cantidad Total Física / Cantidad Total según Inventario)*100	Mensual	Óptimo < 3%	Jefe de Depósito y Logística
				Tolerable 3%	
Deficiente > 3%					
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción empleados	Encuestas	Semestral	80% con respuestas MB o E	Responsable de Recursos Humanos
	Capacitación al personal	(Capacitaciones brindadas / Capacitaciones proyectadas) *100	Semestral	Óptimo > 85%	Responsable de Recursos Humanos
				Tolerable 80%	
Deficiente < 75%					
Aprendizaje y Crecimiento	Ausentismo	(Días ausente/ Días Laborales) *100	Mensual	Óptimo < 5%	Responsable de Recursos Humanos
				Tolerable 5%	
				Deficiente > 5%	
	Personal	(Personal	Semestral	Óptimo > 75%	Responsable de

	capacitado en la empresa	capacitado / Personal total) *100		Tolerable 70%	Recursos Humanos
				Deficiente < 65%	
	Accidentes Laborales	(Cantidad de accidentes / Días Laborales) *100	Mensual	Óptimo < 5%	Responsable de Higiene y Seguridad
				Tolerable 7%	
				Deficiente > 10%	

Fuente: Propia elaboración

Conclusiones

En este reporte de caso, queda manifestado el cumplimiento de los objetivos planteados para el Trabajo Final de Grado, ya que se ha podido diseñar un plan de gestión de información interna y externa, para el cual se implementó una herramienta basada en el Cuadro del Mando Integral aplicado a la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

La implementación del Cuadro de Mando Integral le permite organizar aspectos en los que se encontraron algunas deficiencias, transformándolos en indicadores medibles, el resultado de esta medición influye en la toma de decisiones correctivas y contribuye al mejor funcionamiento de la organización. Para poder llevarlo adelante y lograr una correcta implementación, se necesita no solo que el diseño sea el correcto, sino que toda la empresa, desde los directivos al personal sean preparados para su puesta en marcha y posterior ejecución.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones permitirá lograr con su implementación algunos de los beneficios que se mencionan a continuación, aumento de las ventas y rentabilidad, la disminución de los costos operativos, la obtención de información en tiempo real, el aumento de comunicación en los distintos niveles de la organización, la capacitación y motivación del personal.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para la empresa y el mejor funcionamiento de la herramienta propuesta, se debe incorporar el departamento de Recursos Humanos que cumple un rol importante en la capacitación y selección del personal.

También será importante contar dentro de la empresa con algún técnico especializado en Seguridad e Higiene para no tener que depender de un auxiliar externo como se realiza en la actualidad, lo que permitirá un mayor control sobre el área en cuestión.

Se recomienda tener en cuenta nuevas políticas de estrategia planificada de publicidad para poder contribuir con la imagen de la empresa. El posicionamiento de la marca, a través de diversos canales, como redes sociales, cartelería, anuncios publicitarios, propaganda que le permitirá atraer nuevos clientes y ganar mejor

posicionamiento en el mercado de las ventas por internet que con el correr de los años se hacen con mayor frecuencia y normalidad entre las personas.

Será de suma importancia también la adquisición de un sistema contable integral para el correcto control de stock y relación directa con la contabilidad de la empresa lo cual permitirá reducir tiempos de control y una información real en un menor tiempo para la toma de decisiones de los directivos.

Bibliografía

- Andreani, P. (29 de Junio de 2020). *La Nacion.com*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-pandemia-nuevo-desafio-sociedad-ha-sabido-nid2388015>
- Berrios Arroyo, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral Serie Creacion N 27*. Santiago: Facultad de economia y negocios centro de investigacion sobre educacion superior CIESS.
- Bombini, M. S., & Diblasi, J. V. (2010). *Cuadro de Mando Integral, evidencia en el sector público y la experiencia en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza*. San Juan: Presentado en 2° Jornadas Nacionales y 1° Internacionales de Investigacion en Organización y Desarrollo Económico. Obtenido de https://works.bepress.com/juanvictor_diblasi/2/download/
- Bree, P. (2018). *100 conceptos de Innovación Empresarial*. España: Caligrama.
- Bustos, F. G., & Prats, J. T. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: España.
- Calderón, D., Andrés, B., Lorenty, M., & Alemania, A. (2019). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral como modelo de Gestión para la Cooperativa de ahorro y crédito Universidad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Casas, X. (31 de Mayo de 2013). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/elecciones/Ocho-de-cada-diez-usuarios-de-Internet-realizan-compras-online-20130531-0054.html>
- Clarín.com. (06 de Agosto de 2020). *Clarín.com*. Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/coronavirus-argentina-paso-paso-comprar-online-exterior-plena-pandemia_0_vgagmsnPC.html
- Devincenzi, A. (16 de Junio de 2020). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Como-Mc-Donalds-Starbucks-y-Burger-otras-grandes-cadenas-cierran-locales-en-el-pais--20200611-0001.html>
- Gangas, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (Enero - Marzo de 2015). Administracion Estratégica: Aplicación del cuadro de mando integrla (CMI) a una organizacion no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 146-159. Obtenido de

- https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840/administracion_estrategica_aplicacion_del_cuadro_de_mando.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gobierno de Córdoba. (11 de Agosto de 2020). *Noticias Gobierno de Córdoba*. Obtenido de <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/energias-limpias-y-ahorro-para-mas-cordobeses/>
- González, M. H., & Cruz, Y. R. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería.*, 10(2),1-9. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1939/193946969003>
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Civitas Ediciones S.L.: Pamplona (5° edición).
- infobae. (17 de Marzo de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2020/03/17/el-gobierno-detallo-como-se-aplicara-la-licencia-de-trabajo-para-mayores-de-60-embarazadas-y-empleados-con-afecciones-de-salud-cronicas/>
- Infobae. (03 de Abril de 2020). *Infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Kanenguiser, M. (23 de Agosto de 2020). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/la-inflacion-y-el-desempleo-colocan-a-la-argentina-entre-las-economias-de-america-latina-con-peores-perspectivas-sociales-para-este-ano/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures*. Harvard Business Review, JanuaryFebruary: 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para Implementar y Gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- La Capital. (05 de Septiembre de 2020). *La Capital.com*. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/economia/consultoras-privadas-mejoraron-levemente-el-pronostico-inflacion-n2607830.html>

- Lavoz.com.ar. (22 de Junio de 2020). *Lavoz.com.ar*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-cordoba-carrefour-conecto-a-dos-hipermercados-a-energia-eolica>
- Noticias ONU. (2020 de Junio de 25). *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- pagina12. (29 de Julio de 2020). *pagina12.com*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/281554-el-gobierno-prorrogo-el-decreto-antidespidos>
- Redolfi, P. (2008). *Trabajo final de grado*. Córdoba.
- Rubinstein, D. (15 de Mayo de 2020). *elcronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/La-cuarentena-nos-hizo-entender-las-ventajas-de-comprar-y-vender-online-20200515-0054.html>
- Sanchez Vazquez, J. M., Vélez Elorsa, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 37-47.
- Sanguinetti, A. (18 de Septiembre de 2020). *iProfesional.com*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/323846-empresas-se-van-por-que-es-imposible-conseguir-socio-argentino>
- Thomson, & Strickland. (2012). *Administracion Estratégica, 18va edición*. McGraw-Hill Educación.
- Vogel, M. H. (2013). *Tablero de Comando Integral para empresas Argentinas*. Eudipar.