

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Facilitar el proceso de toma de decisiones mediante la implementación de un  
Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Caldo Carina Susana**

**D.N.I.: 28.651.178**

**Legajo: VCPB34407**

**Director de TFG: Baronio Alfredo Mario**

**Argentina, Córdoba, 2020**

## Índice

Introducción.....	6
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Análisis de la situación.....	9
Análisis de contexto .....	12
Factores Políticos. ....	12
Factores Económicos.....	13
Factores Sociales.....	13
Factores Tecnológicos.....	14
Factores Ambientales. ....	14
Factores Legales.....	15
Análisis FODA .....	17
Marco Teórico .....	18
Diagnóstico y Discusión .....	21
Plan de Implementación.....	22
Alcances y Limitaciones. ....	22
Alcance de contenido. ....	22
Alcance geográfico.....	22
Alcance temporal. ....	22
Alcance en relación a Universo. ....	22
Limitaciones .....	22
Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	24
Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa REDOLFI S.R.L. .	24
Medidas correctivas.....	28
Conclusiones.....	31
Recomendaciones .....	32
Anexos.....	34
Anexo 1. Resolución 74/19. Honorarios mínimos sugeridos. ....	34
Bibliografía.....	35

## Índice de Tablas

Tabla 1.Matriz FODA Redolfi S.R.L.....	17
Tabla 2.Cuantificación de recursos para ejecutar la propuesta .....	23
Tabla 3.Diagrama de Gantt .....	24
Tabla 4.Índice de Variación de los ingresos por ventas.....	25
Tabla 5.Índice de rentabilidad de la empresa .....	26
Tabla 6.Fidelización de clientes .....	26
Tabla 7.Índice de nuevos clientes.....	26
Tabla 8.Nivel de satisfacción de clientes .....	27
Tabla 9.Incremento de inversión tecnológica.....	27
Tabla 10.Mejoras en procesos internos.....	27
Tabla 11.Satisfacción de los empleados.....	28
Tabla 12.Capacitación de los empleados .....	28
Tabla 13.Evaluación, control y medición.....	29

## Índice de Figuras

Figura 1.Organigrama funcional de la empresa Redolfi S.R.L.....	10
Figura 2. Mapa estratégico empresa Redolfi S.R.L.....	25

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado se desarrolló con el objetivo de proponer el uso del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L que permita llevar un monitoreo y control de las estrategias de la compañía, y se convierta en un apoyo para el proceso de toma de decisiones. Para su construcción se realizó inicialmente un diagnóstico que permite conocer el estado de la empresa en cuanto a su estrategia y el entorno donde está inmersa, para tal diagnóstico se utilizó las metodologías de análisis FODA y PESTEL, los resultados obtenidos en el diagnóstico se convirtieron en el insumo principal que permitió definir las perspectivas, así como estructurar los objetivos estratégicos alineándolos con el fin de que faciliten el direccionamiento de la empresa, se diseñaron los indicadores e iniciativas estratégicas, las cuales permitirán materializar el rumbo definido para la compañía.

Finalmente, los indicadores de gestión van a facilitar la medición, control y actualización de la información que respaldará, facilitará y mejorará el proceso de toma de decisiones.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Información, Toma de decisiones.

## **Abstract**

The present final degree project was developed with the aim of proposing the use of the Balanced Scorecard for the company Redolfi SRL that allows monitoring and control of the company's strategies, and becomes a support for the decision-making process. For its construction, a diagnosis was initially carried out that allows to know the state of the company in terms of its strategy and the environment where it is immersed, for such diagnosis the SWOT and PESTEL analysis methodologies were used, the results obtained in the diagnosis were they became the main input that allowed defining the perspectives, as well as structuring the strategic objectives, aligning them in order to facilitate the direction of the company, the indicators and strategic initiatives were designed, which will allow to materialize the course defined for the company.

Finally, the management indicators will facilitate the measurement, control and updating of the information that will support, facilitate and improve the decision-making process.

**Key words:** Balanced Scorecard, Information, Decision making.

## Introducción

### *Marco referencial institucional*

En la actualidad las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos y sobre todo tener información rápida y acorde a las necesidades, que les permita tomar decisiones correctas.

Por ello las empresas, deberían contar con sistemas útiles de control de gestión como el Cuadro de Mando integral, para que brinde información en el momento que sea necesario y facilite el proceso de toma de decisiones, brindando indicadores que permitan controlar el accionar y tomar medidas necesarias para que las operaciones de toda la organización estén alineadas hacia los objetivos y metas planteados por la alta dirección.

Redolfi S.R.L., es una empresa que se destaca por su trayectoria y reconocimiento, cuenta hoy con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, artículos de perfumería, limpieza, cigarrillos, refrigerados, entre otros en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales, y desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Organizacionalmente a través de los años, el número de empleados se ha ido incrementando hasta alcanzar las 140 personas y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de

productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

### *Antecedentes*

Existen infinidad de trabajos realizados sobre el uso e implementación del CMI, internacionalmente el trabajo donde se planteo como objetivo realizar una propuesta de un CMI para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero, aquí el desafío fue implementarlo en una entidad pública que carecía de control de gestión, y se concluyó en que permitió mejoras, cumplimiento de objetivos y metas y se logró mostrar que el uso de la herramienta no solo permite control sino corregir desvíos y detectar fallas en los procesos (Rodrigues Abrigo, 2017).

Otro antecedente pero nacional es el trabajo que plantea la adopción del Cuadro de Mando Integral como un instrumento que se utiliza para gestionar la estrategia de la organización a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa (Gutierrez, 2015).

Por último, a nivel local, se implementó en una clínica de la ciudad de Córdoba, donde se pretendió poner de manifiesto la importancia de gestionar las organizaciones de salud mediante un Plan Estratégico, que incluye definición o redefinición de la Visión, confección del Mapa Estratégico y finalmente como aporte esencial la confección de un Cuadro de Mando Integral e Indicadores que permitan gestionar el cumplimiento de los objetivos de la Organización (Tanus, 2016).

En estos trabajos se puede apreciar que todos resaltan los beneficios del uso de la herramienta, para diferentes fines, rubros, etc. lo que nos lleva a pensar que es ampliamente aplicable y adaptable según los fines que se persigan.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta interna integral que sirva de apoyo para la toma de decisiones para la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik para ser utilizada a partir del año 2020.

### *Objetivos específicos.*

- Analizar la empresa internamente detectando fortalezas y debilidades.
- Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Determinar indicadores a fin de optimizar el control, medición, y las medidas de corrección.
- Elaborar un cuadro de evaluación y medición del proyecto, estableciendo el aspecto a evaluar, su correspondiente medida correctiva y el responsable de dicho proceso.



## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la Situación*

Redolfi S.R.L. nace en la localidad de James Craik provincia de Córdoba en el año 1975 como resultado de la unión en sociedad de Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi, quienes inicialmente se constituyen como sociedad de hecho, y ya por los años 90's es que debido al crecimiento y expansión conseguidos por la empresa, deciden cambiar su denominación y forma jurídica, la cual es mantenida en la actualidad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

La estrategia que la empresa se plantea para lograr su posicionamiento es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

En cuanto a la infraestructura, posee un Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

La empresa distribuye sus productos a todo el territorio de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, llegando a un total de aproximadamente 6000 clientes, con un total de 35 vendedores distribuidos en las cuatro sucursales. Entre los principales clientes se destacan mini mercados, quioscos, almacenes, farmacias y despensas de barrios.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales, aunque ante este

crecimiento la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, siendo el área de administración la encargada de lo que refiera al personal, por tal motivo no existe un proceso de selección ni de inducción de personal, que explique las tareas básicas o movimientos de la empresa, lo que genera errores ya que las personas ingresantes aprenden todo mientras trabajan.

Pero no cuenta con un área de RRHH para acompañar y organizar estos empleados los cuales están a cargo del área de Administración. Tampoco cuenta con un área de Higiene y Seguridad, aunque cumple de manera positiva con las inspecciones regulares que recibe, tampoco existe la posibilidad de crecer como profesional o escalar por conocimientos, ya que ante la falta del sector de RRHH los ascensos se dan por promoción interna, por antigüedad o basados en el criterio de la confianza.

La organización interna se puede observar a continuación:

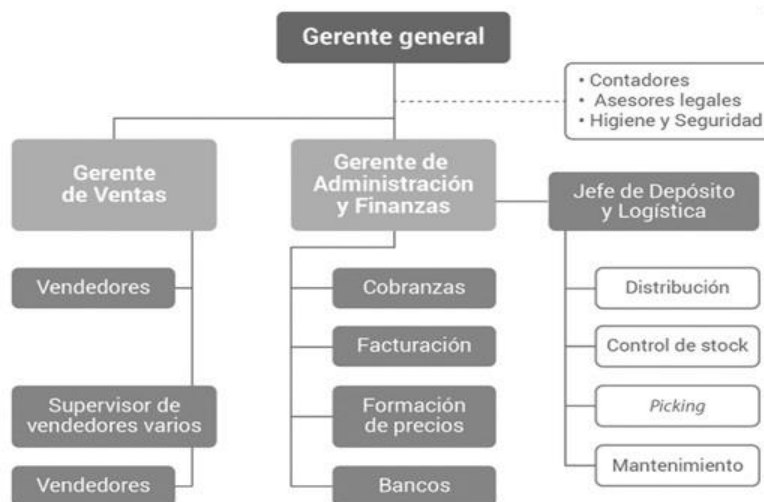


Figura 1. Organigrama funcional de la empresa Redolfi S.R.L. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Como se puede observar no existe internamente un departamento contable e impositivo, siendo esto manejado externamente, ante esta carencia también se menciona que no posee sistema de gestión y todo se realiza en planillas Excel.

Es una empresa saludable en términos financieros, de bases sólidas, que manejan una filosofía de ventas basada en generar la mayoría de sus ventas de contado alcanzando porcentajes extraordinarios (alrededor del 80% de sus ventas son de contado), el resto a plazos que no superan los 30 días, logrando de esta manera no trasladar endeudamientos a sus proveedores lo cual les permite mantener una relación de excelencia con éstos.

Actualmente cuenta con un número aproximado de 6.000 clientes, y la política sobre los mismos es que sean pocos pero importantes, logrando de esta manera conseguir un volumen grande de facturación en cada operación realizada. Para atraer clientes el sistema actual es a través de las redes sociales, de boca en boca, y alguna que otra promoción, siendo un punto débil para la empresa la falta de publicidad que presenta.

La cartera de proveedores es reducida, aunque no sea una política de la organización, dentro de los principales proveedores encontramos: Unilever Argentina, Arcor, Kodak, Massalin Particulares, Glaxo, Kraft Foods Argentina, entre otros.

En cuanto a la gestión contable se conoce que carecen de sistema contable específico manejando todo a través de planillas Excel.

#### 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”.

Debido a la constante demanda y necesidad de crecimiento, se les presentó la oportunidad de expandirse nuevamente, lográndose esto a través de la implementación de un plan estratégico de inversión destinado a la construcción de un nuevo centro de distribución, (con este nuevo centro suma 6 en la actualidad), actualmente la obra se encuentra en su etapa final. Se llevó a cabo este plan de inversión estratégico persiguiendo como objetivo principal la posibilidad de ampliar la comercialización de la

empresa, logrando de esta manera el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Esto les permitió arribar a la conclusión de que no era el mercado quien imposibilitaba un mayor crecimiento sino que poseían limitación de espacio, impidiéndoles realizar compras a mayores escalas, generando altos índices de rotura, pérdida y robo de la mercadería, falta de control, etc.

Como conclusión se expone que a pesar de ser una empresa consolidada que se mantiene en el tiempo, con una aparente estructura financiera sólida, es aún una organización que se rige por aspectos que no le estarían permitiendo llegar a las ligas mayores. Se logra percibir que poseen un alto grado de manejo de la gestión como empresa familiar, y con ello acarreado problemas de índole administrativo, tales como carencia de un sistema de gestión y control interno en donde se apoye el proceso de toma de decisiones.

Se propone, tras este primer análisis, considerar lograr la profesionalización de la empresa apoyándose en la implementación de una herramienta de gestión empresarial integral que optimizará el proceso de toma de decisiones y logrará establecer un trabajo mancomunado de todo el personal de la empresa, logrando que los mismos conozcan la estrategia empresarial, visión, misión y objetivos estratégicos desarrollados con miras a alcanzar las metas propuestas, logrando un mayor compromiso en el proceso, conduciendo de esta manera a ordenar y gestionar la organización de manera más acertada permitiendo lograr mayores crecimientos a escalas nunca antes alcanzadas.

#### *Análisis de contexto*

Para analizar a Redolfi S.R.L. desde su macro-entorno, se utilizó el conocido método PESTEL, el cual analiza el impacto de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales. Este análisis es de gran utilidad para analizar un mercado, infiriendo de esta manera en el análisis del estado de un negocio u organización.

##### ➤ *Factores Políticos.*

En medio de una fuerte crisis económica como consecuencia de la pandemia, y con el agravante que significa para muchas empresas no poder facturar dado el aislamiento preventivo y obligatorio, el Gobierno creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores afectados por este contexto.

Según se anunció, sus medidas incluirán a las pymes turísticas como hoteles y agencias, clubes y federaciones.

Entre las principales medidas lanzadas por el Poder Ejecutivo que podrán aplicarse a las pymes del sector turístico, figuran la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales para empleadores que no superen los 60 trabajadores contratados. En tanto, aquellos que los superan, deben promover el Procedimiento Preventivo de Crisis.

Hoy el comercio atraviesa una crisis dada la cuarentena y en consecuencia, enfrentan serias dificultades para sostener sus estructuras y pagar salarios, estas medidas desde el Gobierno buscan ayudar a las empresas (Infobae, 2020).

➤ *Factores Económicos.*

La actual emergencia mundial por la pandemia, debido al COVID-19, el cual llega en el peor momento para el país con pocas opciones de política económica y una actividad en recesión, el director del Centro de Estudios de la Nueva Economía expresó: “La situación económica que ya tenía Argentina antes de la pandemia impide ahora apelar a herramientas tanto en el frente fiscal como en el monetario, Argentina ya viene con un proceso de alta emisión desde diciembre del año pasado”, la abrupta caída de la actividad económica, que se sumará a la recesión de los últimos dos años, amenaza con profundizar el deterioro social en un país con casi el 40% de la población por debajo de la línea de la pobreza. Sin posibilidades de tomar nueva deuda ante un índice de riesgo país que supera los 4.000 puntos básicos, la única alternativa disponible para financiar el agujero fiscal es una mayor emisión monetaria (Dalto, 2019).

La prioridad en el país es hoy la ayuda al sector más vulnerable de la sociedad, ante el impacto socioeconómico de la pandemia, pero la industria espera que recién después vendrán los resarcimientos a los sectores de actividad más castigados (Mongi, 2020).

➤ *Factores Sociales.*

La Argentina atraviesa una de las peores crisis desde el 2001, con una economía prácticamente paralizada, los niveles de pobreza e indigencia en aumento, ante este

panorama el estado ha optado por tomar medidas que ayuden a los sectores más vulnerables, brindando ayuda económica, en salud, ayuda a monotributistas, y sectores más necesitados, bien lo dijo el Presidente prefiere sacrificar la economía a la salud, y ante esta premisa gran parte de gasto del Estado va para hacer frente a estas ayudas sociales (Giacomini, 2020 ).

➤ *Factores Tecnológicos.*

Debido a la explosión de internet, las empresas y el comercio han logrado concretar un porcentaje de ventas cada vez más alto por este medio, la Cámara de Comercio de Córdoba persigue el objetivo de profesionalizar la industria de los negocios digitales y por tal motivo organiza encuentros donde se desarrollan capacitaciones que estén orientadas a profundizar sobre temáticas claves para el desarrollo de la industria en esta materia. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico organiza por cuarto año consecutivo el roadshow denominado: E-Commerce Go, una jornada donde se profundizan las temáticas que resultan claves para el desarrollo y profesionalización de los negocios digitales en todos los rincones del país. Se espera que entre 2018 y 2020 el mercado de comercio electrónico argentino se incremente un 83% lo cual permita alcanzar un valor anual estimado de US\$19.200 millones (CAME, 2018).

Siguiendo esta línea de la tecnología basada en internet, el uso del débito y billeteras virtuales están tomando un lugar importante en el mercado por los beneficios que ofrecen tanto a usuarios como comercios.

➤ *Factores Ambientales.*

Redolfi puede utilizar su nombre como empresa promotora del cuidado del medio ambiente, realizando campañas con algún tipo de reciclado, o bien ofreciendo productos naturales, cambiar el uso de materiales que contaminen por otros como cajas, bolsas de papel para el envío, etc. esto le puede servir como fuerte campaña publicitaria a la vez.

Un estudio llevado a cabo por la Fundación Vida Silvestre y Polarquía Consultores que trata sobre problemas ambientales en el país, arrojó que el 63% de los

encuestados piensa que lo referido a lo ambiental empeoró en los últimos años, y un asombroso 84% piensa que Argentina está devorando sus recursos naturales.

El cambio climático se lleva el 21%, la contaminación del agua el 15%, el tratamiento de residuos un 12% (El día, 2020).

#### ➤ Factores Legales

La extraordinaria situación de aislamiento social generó medidas establecidas por ley desde el gobierno de la Nación, la mayoría regla la protección de las empresas o de los trabajadores, por nombrar una que puede afectar a la empresa es que a través del Programa de Asistencia al Trabajo y a la Producción, permite la postergación y reducción del pago de contribuciones patronales destinadas al Sistema Integrado Previsional Argentino. Por otro lado las empresas quedan obligadas a no despedir sin causa o por fuerza mayor hasta el 30 de Abril (Argentina.gob.ar, 2020).

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.*

Para estudiar el microentorno de la firma Redolfi S.R.L., se utiliza como herramienta de análisis las cinco fuerzas de Porter donde a través del mismo, se logrará comprender el nivel de competencia de la empresa dentro del sector al cual pertenece, facilitando el desarrollo de la estrategia de negocio.

- *Rivalidad entre competidores del sector:* Esta rivalidad es alta debido a que se compite a través de los precios que brindan las diferentes empresas a los clientes, influyendo acá la capacidad que tenga la empresa para diferenciarse a través de otros factores como ser tiempo de entrega, calidad, servicio, etc.

Redolfi S.R.L. presenta un alto nivel de competencia, tanto mayoristas con salones comerciales, como empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los principales competidores con salones comerciales son: Luconi Hnos. (Río Tercero), Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era (Río Cuarto), Dutto Hnos. (San Francisco), Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba). En cuanto a las empresas con preventistas y entrega a domicilio en la zona, podemos nombrar principalmente a: Rosental y Micropack, situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos, cuentan con competidores pequeños en cada una de las zonas donde se encuentran las

sucursales de Redolfi S.R.L. por ej.: Taconi hnos., Moran, Baralle, Pirani, Riaudo, Dutto Hnos., Vensall Hnos., Parodi, y Zaher.

- *Amenaza de competidores potenciales*: el ingreso de nuevos competidores genera siempre pérdida de una porción del mercado, esta amenaza de ingreso se ve alterada con la existencia de ciertas barreras que dificultan el ingreso a dicho mercado. La mayor amenaza que se presenta para Redolfi, es la apertura de nuevas bocas de grandes cadenas mayoristas principalmente de Buenos Aires, considerándose además como factor de alerta el crecimiento sostenido de ventas que están experimentando varias empresas del interior, acompañado de una gran expansión geográfica de las mismas.

- *Poder de Negociación de los Proveedores*: la empresa cuenta con proveedores con un poder de negociación alto, debido a que muchos son marcas líderes que imponen muchas condiciones para que Redolfi pueda comercializar la marca.

- *Poder de negociación de clientes*: es reducido en lo que refiere a precio y financiación debido a que sus clientes son chicos, en general quioscos, despensas de barrios, etc. que se caracterizan por sus escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, que por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería ni con el tiempo suficiente para realizar las compras, el total de estos factores llevan a que se vean con un reducido poder de negociación antes mencionado. Sin embargo, la altísima competencia ocasiona que el cliente pueda cambiar de proveedor de manera sencilla, es decir, el cliente no posee capacidad de negociar un descuento con el proveedor pero sí posee libertad de cambiar de distribuidor fácilmente en productos que no le son exclusivos a este. Un factor que puede influir en este cambio entre la competencia es la oferta de medios de pago diferentes a los que solo ofrece Redolfi.

- *Amenaza de productos sustitutos*: como la mayoría de los productos que comercializa la empresa son de consumo masivo, el cliente puede conseguir fácilmente satisfacer la misma necesidad o conseguir productos con las mismas características y funcionalidades en empresas del mismo sector, siempre y cuando el producto no sea exclusivo. Generalmente los clientes eligen productos sustitutos en otras cadenas cuando se ven atraídos por grandes ofertas de difusión masiva, que se suelen dar ocasionalmente. Por lo que esta fuerza es considerada para esta empresa en particular una de las fuertes.



### Análisis FODA

Esta herramienta de análisis permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un proyecto u organización.

Tabla 1. Matriz FODA Redolfi S.R.L.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>CONTEXTO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variedad de productos</li> <li>-Experiencia y posicionamiento en el sector</li> <li>-Precios competitivos</li> <li>-Economías de escala</li> <li>-Empresa sana financieramente</li> <li>-Bajo nivel de endeudamiento</li> <li>-No exige mínimo de compra a clientes</li> <li>-Representación de marcas líderes</li> <li>-Infraestructura</li> <li>-Buena relación con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexistencia de área RRHH</li> <li>- Pocas alternativas de pago para los clientes</li> <li>- Ausencia de herramientas de gestión interna y control</li> <li>- Inexistencia de área Higiene y Seguridad</li> <li>- Ausencia de sistema informatizado de control para recepción de mercaderías</li> <li>-Ausencia de campañas de marketing</li> <li>-Ausencia de redes sociales para promocionar</li> <li>-Ausencia de opción de compra vía página web</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>CONTEXTO EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de expansión</li> <li>-Nuevas alternativas de ventas digitales</li> <li>-Incremento de ventas en quioscos de barrio debido al aislamiento social.</li> <li>-Realizar publicidad para mejorar la imagen de la empresa en sus clientes</li> <li>-Leyes de apoyo del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Situación económica del país</li> <li>-Inflación</li> <li>-Aumento del desempleo</li> <li>-Pandemia mundial</li> <li>-Extensión de la cuarentena</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

## Marco Teórico

El marco teórico permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo del presente trabajo, los cuales se relacionan con el Cuadro de Mando Integral (CMI) o en inglés *balanced scorecard*, creado por los autores Kaplan y Norton, el cual es un sistema de control de gestión desarrollado en la década de los 80, donde el enfoque tradicional del control de gestión basado en las mediciones contables y financieras dejó de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones para ser reemplazado por el Cuadro de Mando Integral, como una nueva herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estrategia de la organización a través de cuatro perspectivas que lo componen: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, para las que se definen un conjunto de indicadores, que se deben orientar hacia la concreción de los objetivos de la empresa (Berrios y Flores, 2017).

Sus autores indican que el CMI es una herramienta de gestión, que ayuda a transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, que además de los indicadores financieros tradicionales, utiliza una serie de indicadores no financieros organizados en cuatro perspectivas, las cuales ayudan a describir de qué forma una organización lleva a cabo sus procesos de creación de valor desglosándolos en objetivos (Kaplan y Norton, 2016).

Los autores Berrios y Flores (2017) señalan que la utilidad de un CMI es un instrumento que contempla una serie de indicadores de gestión que miden el presente y facilitan predecir el futuro con mayor certeza, en lo que tiene que ver con la tendencia en el desempeño de las variables sujetas a medición.

### *Las perspectivas del CMI*

Otro de los elementos del CMI son las perspectivas, las cuales estructuran el conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales, todas ellas describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores relacionados entre sí (Da Silva, Tejedor y Pastor Tejedor, 2014).

\* Perspectiva financiera: los indicadores de esta perspectiva aportan con la verificación del cumplimiento que la puesta en marcha de la estrategia debe alcanzar en términos rentables, algunos ejemplos de indicadores son el crecimiento de las

ventas, la generación de flujo caja y el valor económico añadido (Kaplan & Norton, 2016).

\* Perspectiva del cliente: se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos, aquí se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios que estipula la estrategia, tales como la retención, la satisfacción y la adquisición de nuevos clientes (Kaplan y Norton, 2016).

\* Perspectiva de proceso interno: aquí se tienen en cuenta los procesos que dan lugar a la creación de valor, por medio del control y mejora de los procesos que se realizan en la empresa (Kaplan y Norton, 2016).

\* Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva desarrolla e identifica qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional). Aquí el enfoque es sobre el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos (Berrios y Flores, 2017).

### *Indicadores*

Berrios y Flores (2017), sostienen que a través de los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral es posible realizar las mediciones, las cuales permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto a corto como a largo plazo.

### *Mapa estratégico*

El mapa estratégico ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Se compone de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado (Berrios y Flores, 2017). Kaplan y Norton (2016) profundizan el concepto de los mapas estratégicos haciendo mención que los mismos permiten describir la estrategia en base a una estructura lógica proporcionando las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

### *Metas*

Son la cuantificación de los objetivos. Cada indicador que constituye el CMI debe tener asociado a sí mismo una meta, como propósito de alcanzar un determinado nivel del indicador en un plazo de tiempo determinado. Los valores determinados en las metas deben ser exigentes y ambiciosos pero creíbles en su consecución. Además, deben tener una relación con el valor actual y con los recursos que vamos a dedicar a modificar el nivel del indicador (Ballvé, 2000).

### *Ventajas del uso del CMI en el proceso de toma de decisiones*

A través de un sistema de indicadores la toma de decisiones se facilita, además de tener control de los objetivos a través de la legibilidad visual (mapa estratégico) combinada con los datos de interés necesarios para la organización (indicadores), de esta forma se logra tomar decisiones más inteligentes y rápidas, los datos estructurados y presentados con coherencia crean y permiten accesibilidad y transparencia, en la medida que se va disponiendo de resultados, se inicia un proceso de retroalimentación y aprendizaje de forma continua, el cual permite integrar y mejorar el proceso de toma de decisiones, se difunden reportes para ajustes logrando cooperación conjunta de todos los miembros de la organización (Rivera Lirio, 2010).

No cabe duda que, los aportes del CMI a la toma de decisiones, es sobre todo gracias a la visión integral que ofrece de los procesos internos y externos de la organización, del desarrollo y la implantación de la estrategia corporativa a escala micro y macro, y a la posibilidad de aunar las distintas perspectivas descriptas anteriormente bajo una única mirada considerativa. Con un solo vistazo, el gerente o directivo puede acceder a reportes e informaciones realizados bajo las distintas perspectivas, compararlos y tomar las decisiones que considere oportunas en función del conocimiento del estado de la compañía que le hayan aportado (blog.es.logicalis, 2014).

## **Diagnóstico y Discusión**

De los problemas detectados en Redolfi S.R.L., se marca como el crucial a resolver la ausencia de herramientas de gestión interna y de control, actualmente la empresa solo se lleva de una gran cantidad de indicadores financieros y productivos, además de no poseer alineamiento con la visión de la empresa y esta a los objetivos estratégicos, los cuales tampoco son muy claros. Por poseer ausencia de áreas o departamentos importantes como el de recursos humanos, lo cual hace difícil llegar a todo el personal las ideas y lo que se espera de ellos desde la alta dirección.

La justificación del uso de proponer implementar una herramienta de gestión tan potente como es elCMI en el día a día de la organización, es lograr que la estrategia circule y llegue a cada una de las personas que forman parte de la empresa, pudiendo ser transmitida de manera correcta, logrando a su vez un feed back que la potencie y generando también un control para asegurarse que se está yendo por el camino correcto, obteniendo información que le sea útil a la alta dirección para que se apoye en ella al momento de tomar decisiones cruciales para la continuidad de la compañía, además de generar valor a sus accionistas, clientes y los mismos miembros de la empresa.

### *Conclusión diagnóstica*

De lo expuesto anteriormente surge lo que se espera mediante la utilización del CMI, lo cual es lograr plantear correctamente la estrategia en torno a la visión de la empresa, llegar de manera clara y entendible a todos los miembros de la organización, lograr que las cuatro perspectivas generen la información necesaria para la correcta toma de decisiones, promoviendo controles efectivos para determinar si la estrategia se cumple y si ésta va por el camino adecuado, esta herramienta permitirá alcanzar no sólo el éxito financiero sino también permitirá atender factores muy importantes como los clientes, procesos internos y aspectos relacionados al aprendizaje y al crecimiento, aplicando indicadores a cada una de dichas perspectivas, no solo para medir como están hoy en día sino para proyectar mejoras y corregir desvíos, básicamente lo que se pretende es reunir información fiable que apoye la toma de decisiones, las cuales se transformarán en estrategias a seguir, lo que será comunicado a todos los miembros de la organización, de manera tal de involucrarlos en la generación de los resultados y planes de mejoras.

## **Plan de Implementación**

### *Alcances y limitaciones.*

#### *Alcance de contenido.*

Con este trabajo final de grado bajo la modalidad de reporte de caso se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta interna integral que sirva de apoyo para la toma de decisiones para la empresa Redolfi S.R.L.

#### *Alcance geográfico.*

El presente trabajo se realiza en la empresa cordobesa Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

#### *Alcance temporal.*

El proyecto comprende el período desde el mes de septiembre del año 2020 al mes de Enero del año 2021.

#### *Alcance en relación a Universo.*

El alcance del presente proyecto involucra a todas las áreas e integrantes de la empresa Redolfi S.R.L., la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos.

### *Limitaciones*

La elaboración del presente TFG fue posible ya que se contó con los recursos necesarios, por lo que no se presentaron limitaciones que pudiesen afectar la elaboración y desarrollo del presente reporte de caso.

#### *Recursos Involucrados.*

A continuación se mencionan los recursos necesarios para la ejecución del TFG.

#### *Recursos tangibles.*

Dentro de los recursos tangibles se mencionan los siguientes:

- Recursos monetarios necesarios para el diseño e implementación del CMI.

- Computadoras de escritorio.
- Escritorios.
- Sillas.
- Estados Contables período 2017-2018.
- Portafolio y catálogos de muestras de diferentes productos.
- Muestras de Productos.
- Mapas de rutas de repartos.
- Listado de flota de vehículos.

#### *Recursos intangibles*

Dentro de los recursos intangibles se listana continuación los siguientes:

- Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.
- Incorporación de la empresa a las redes sociales.

A continuación se detalla el costo para llevar adelante el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral. Cabe aclarar que para determinar el presupuesto se toma como guía base los honorarios publicados en la Resolución 74/19 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (Anexo 1), donde especifica que el valor del módulo es de \$ 1.570.

Luego el costo mensual de honorarios profesionales de Contador externo se estima en 15 módulos, por lo que el costo mensual asciende a un total de \$23.550.

Tabla 1

#### *Cuantificación de recursos para ejecutar la propuesta.*

Concepto	Módulos	Costo
Honorarios profesionales por diseño de la propuesta	20	\$31.400
Honorarios profesionales por implementación de la propuesta	30	\$47.100
Honorarios profesionales por seguimientos, control y correcciones	20	\$31.400
Viáticos	1	\$20.000
Muebles de oficina	1	\$15.000
Total		\$144.900

Fuente. Elaboración propia.

*Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación*

A continuación se exponen las actividades a desarrollar y plazos en el que se realizarán.

Tabla 2

*Diagrama de Gantt*

Nº	Tareas	Períodos ( Semanas)																					
		Septiembre 2020				Octubre 2020				Noviembre 2020				Diciembre 2020				Enero 2021					
1	Diagnóstico de la organización	■	■	■	■																		
2	Confección de mapa estratégico					■	■																
3	Establecer objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva del CMI							■	■	■	■												
4	Capacitación del personal y mandos directivos											■	■	■	■	■	■						
5	Implementación del CMI											■	■	■	■	■	■						
6	Propuesta de Evaluación y control de medidas correctivas											■	■	■	■	■	■						

Fuente: Elaboración propia.

*Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa REDOLFI S.R.L.*

En este TFG se propone diseñar para la empresa Redolfi S.R.L. un CMI, esta herramienta de control permitirá integrar a toda la empresa para obtener información que apoye la toma de decisiones.

Actividad 1 – Diagnóstico de la organización: se llevo a cabo mediante los análisis FODA y PESTEL expuestos anteriormente.

Actividad 2 –Confección de mapa estratégico: Se expone a continuación el mapa estratégico diseñado.



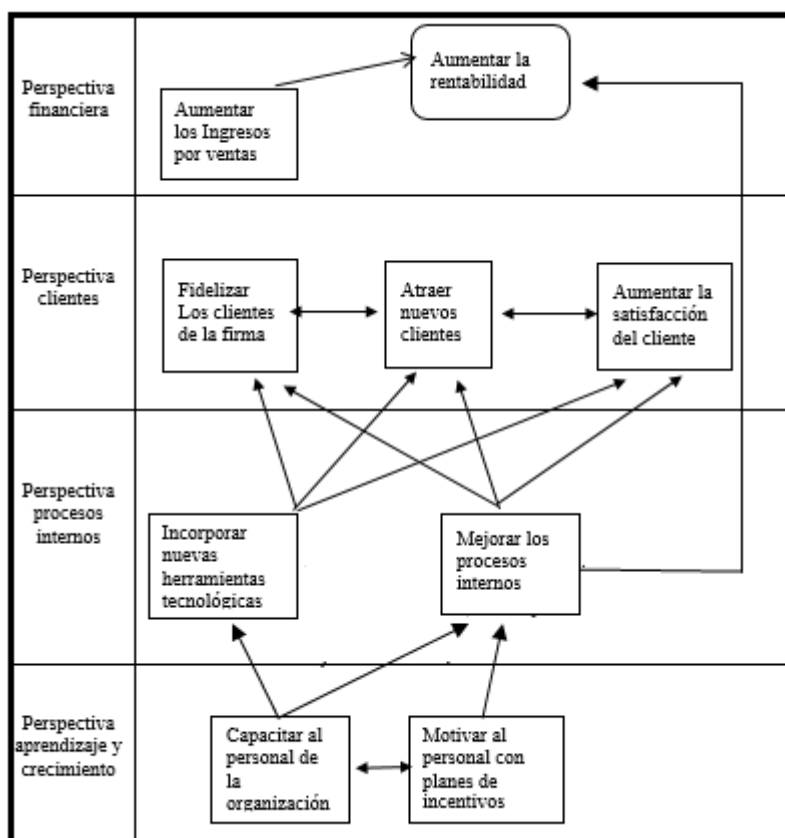


Figura 2. Mapa estratégico empresa Redolfi S.R.L.

Actividad 3 - Establecer objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva del CMI:

*Perspectiva Financiera.*

Tabla 4

*Índice de Variación de los ingresos por ventas*

Nombre del Indicador	Índice de variación de los Ingresos por ventas
Fórmula del indicador	$((\text{Ventas período } n - \text{ventas período } n-1) / (\text{ventas período } n-1)) * 100$
Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos por ventas de la firma en un 25% anual.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	25%
Banda verde	Mayor Igual al 25%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 15% Menor al 25%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Anual
Control	Gerencia General y Administración

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

*Índice de rentabilidad de la empresa.*

Nombre del Indicador	Índice de rentabilidad de la empresa
Fórmula del indicador	$(\text{utilidad bruta} / \text{ventas netas}) * 100$
Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad anual de la empresa en un 15%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	15%
Banda verde	Mayor Igual al 15%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 5% Menor al 15%
Banda Roja	Menor de 5%
Frecuencia de revisión	Anual
Control	Gerencia General y Área de tesorería. Área Comercial. Administración

Fuente: Elaboración propia.

*Perspectiva Clientes.*

Tabla 6

*Fidelización de clientes*

Nombre del Indicador	Retención de clientes
Fórmula del indicador	$(\text{Clientes retenidos} / \text{total clientes}) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que el 20% de los clientes opte por elegir nuevamente los productos y servicios de la firma a partir del año 2020
Unidad de medida	%
Valor objetivo	20%
Banda verde	Mayor Igual al 20%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 10% Menor al 20%
Banda Roja	Menor de 10%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Administración. Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7

*Índice de nuevos clientes*

Nombre del Indicador	Índice de incremento de clientes
Fórmula del indicador	$(\text{Clientes actuales} / \text{clientes periodo inmediato anterior}) * 100$
Objetivo estratégico	Incrementar en un 10% la cantidad de clientes a partir del año 2020
Unidad de medida	%
Valor objetivo	10%
Banda verde	Mayor Igual al 10%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 5% Menor al 10%
Banda Roja	Menor de 5%
Frecuencia de revisión	Anual
Control	Gerencia General. Gerente Comercial. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

*Nivel de satisfacción de clientes*

Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción de los clientes
Fórmula del indicador	(Clientes satisfechos/total clientes)*100
Objetivo estratégico	Lograr que el 40% de los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 30% Menor al 40%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General. Administración. Tesorería. Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

*Perspectiva Procesos Internos.*

Tabla 9

*Incremento de inversión tecnológica*

Nombre del Indicador	Incremento de inversión tecnológica
Fórmula del indicador	(Inversión actual/inversión período inmediato anterior)*100
Objetivo estratégico	Lograr incrementar en un 30% las inversiones tecnológicas
Unidad de medida	%
Valor objetivo	30%
Banda verde	Mayor Igual al 30%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 15% Menor al 30%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General. Gerente Comercial. Tesorería. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

*Mejoras en procesos internos*

Nombre del Indicador	Mejoras de los procesos
Fórmula del indicador	(Quejas recibidas/total encuestados) *100
Objetivo estratégico	Disminuir las quejas recibidas mejorando los procesos
Unidad de medida	%
Valor objetivo	20%
Banda verde	Mayor Igual al 20%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 15% Menor al 20%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	Trimestral
Control	Gerencia General. Gerente Comercial. Tesorería

Fuente: Elaboración propia

*Perspectiva Aprendizaje y crecimiento*

Tabla 11

*Satisfacción de los empleados*

Nombre del Indicador	Satisfacción de los empleados
Fórmula del indicador	$(\text{Empleados satisfechos}/\text{total empleados}) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 40% en el primer semestre de 2020
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 25% Menor a 40%
Banda Roja	Menor de 25%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General. Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

*Capacitación de los empleados*

Nombre del Indicador	Capacitación de los empleados
Fórmula del indicador	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados en el período}/\text{total de empleados}) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que el 40% de los empleados esté capacitado en el primer semestre de 2020
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40%
Banda Amarilla	Mayor Igual a 25% Menor a 40%
Banda Roja	Menor de 25%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General. Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

*Medidas correctivas*

En este apartado se exponen las medidas correctivas a seguir en el caso que los índices arrojen valores en zona amarilla o roja:

*Control y medición*

Tabla 13. Evaluación, control y medición. *Fuente: Elaboración propia*

Acciones a evaluar	Unidades de medida	Medida correctivas/ Acciones a implementar
Índice de ventas Valor meta 25%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 25%)	Mantener el plan comercial. Mantener el plan de ventas. Continuar con estrategias publicitarias
	Banda Amarilla (Valores entre 15% y 24%)	Reforzar el plan comercial. Mejorar plan de ventas. Reforzar estrategias publicitarias
	Banda Roja (Valores menores a 15%)	Rediseñar el plan de venta y plan comercial. Rediseñar estrategias publicitarias
Índice de rentabilidad Valor meta 15%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 15%)	Mantener estrategias de gastos y ventas
	Banda Amarilla (Valores entre 5% y 14%)	Reforzar estrategias de gastos y políticas de ventas
	Banda Roja (Valores menores a 5%)	Aumentar ventas y disminuir gastos o combinarlos.
Retención de clientes Valor Meta 20%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 20%)	Mantener políticas de marketing y publicidad
	Banda Amarilla (Valores entre 10% y 19%)	Reforzar políticas de marketing y publicidad
	Banda Roja (Valores menores a 10%)	Rediseñar políticas de marketing y publicidad
Nuevos clientes Valor Meta 10%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 10%)	Mantener campañas de captación de clientes
	Banda Amarilla (Valores entre 5% y 9%)	Reforzar campañas de captación de clientes
	Banda Roja (Valores menores a 5%)	Reforzar campañas de publicidad

Satisfacción de clientes Valor Meta 40%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 40%)	Mantener el plan comercial. Mantener el plan de ventas. Continuar con estrategias publicitarias
	Banda Amarilla (Valores entre 30% y 39%)	Reforzar y aceitar la logística para entregas oportunas en tiempo y forma
	Banda Roja (Valores menores a 30%)	Rever la logística y área de depósito para cumplir en tiempo y forma con las entregas pactadas
Inversión tecnológica Valor Meta 30%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 30%)	Continuar con la política de inversión tecnológica empleada
	Banda Amarilla (Valores entre 15% y 29%)	Reforzar políticas de inversión en tecnología
	Banda Roja (Valores menores a 15%)	Incorporar interna y externamente un servicio de creación y mantenimiento de tecnología
Mejoras en los procesos internos. Valor Meta 20%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 20%)	Mantener y continuar con las políticas de satisfacción empleadas
	Banda Amarilla (Valores entre 15% a 19%)	Reforzar las políticas de satisfacción empleadas
	Banda Roja (Valores menores a 15%)	Reforzar los puntos débiles marcados por los clientes
Satisfacción de los empleados Valor Meta 40%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 40%)	Mantener y continuar con las políticas de incentivos
	Banda Amarilla (Valores entre 25% y 39%)	Reforzar políticas de incentivos aplicadas
	Banda Roja (Valores menores a 25%)	Rediseñar y aplicar nuevas políticas de incentivos
Capacitaciones de los empleados Valor Meta 40%	Banda Verde (Valores mayores iguales al 40%)	Continuar con las capacitaciones y sistemas de incentivos.
	Banda Amarilla (Valores entre 25 % y 39%)	Reforzar las capacitaciones empleadas y sistemas de incentivos
	Banda Roja (Valores menores a 25%)	Rediseñar las capacitaciones y sistemas de incentivos

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Como conclusión, luego de la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se evidencia una mejora en el proceso de toma de decisiones en la empresa Redolfi S.R.L., ya que es posible contar con información precisa, real, medible, de calidad y oportuna en el tiempo.

Durante la realización del Cuadro de Mando Integral de la empresa se logra una participación activa en las distintas fases de realización por parte de los empleados, lo que garantiza el conocimiento y compromiso, dejando un camino marcado para el logro de los objetivos estratégicos trazados para la empresa, además se logró que la alta dirección se involucrara en el proceso, lo que desencadenó que conozcan los aspectos actuales por mejorar y con esto, lograr un gran compromiso e interés de los mismos, en el correcto aprovechamiento de la herramienta diseñada.

La estructuración del Cuadro de Mando Integral garantiza traducir la estrategia y la visión en objetivos estratégicos con indicadores de medición respectivos, mejorando así la gestión y el control interno, agregando valor a la empresa bajo estudio, logrando de esta forma conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y tomar las medidas correctivas necesarias para evitar los desvíos e inconsistencias.

La elaboración del mapa estratégico, representa una visión gráfica de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos definidos por la organización dentro de cada una de las perspectivas, con el fin de generar un fácil entendimiento y recordación de la estrategia por parte de todos los colaboradores. Cabe aclarar que la definición de la propuesta de indicadores, presentó dificultades en el armado de alguna fórmula, debido a que las mismas se encuentran basadas en las necesidades actuales y futuras con datos que no se poseen.

Al incluir la medición de indicadores en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se hizo necesario realizar capacitaciones que permitan plasmar en indicadores los objetivos que se habían planteado. Sin dudas el cliente, es un eslabón fundamental en el éxito empresarial, que debe ser cuidado, por lo que la empresa gana segmentos de mercado implementando estrategias publicitarias y nuevas políticas de

financiamiento para captar nuevos clientes y retener a los actuales, lo que le permite crecer y permanecer como empresa líder en el mercado.

Como conclusión, en un momento como el actual con un entorno muy vertiginoso, se considera adecuado realizar una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica al diseñar el Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento y obtener los resultados deseados.

### *Recomendaciones*

Para alcanzar de manera exitosa los objetivos de este plan de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se propone crear en la empresa un área de Recursos Humanos que se dedique pura y exclusivamente a las actividades relacionadas al personal de la firma, conjuntamente con la creación del área de Recursos Humanos se propone el diseño de nuevos canales de comunicación, que permitan una comunicación fluida entre los directivos y los empleados de la firma, donde se puedan comunicar los resultados alcanzados con la implementación de la herramienta de gestión, como así también que cada empleado comente o proponga distintas acciones y medidas a tomar sobre aspectos que es necesario mejorar.

En lo que respecta a la organización interna, se recomienda realizar manuales de procedimientos, manuales de puestos, flujogramas que permitan describir las acciones y funciones de cada miembro dentro de la organización lo cual facilitaría las tareas propuestas en el Cuadro de Mando Integral.

En lo que respecta a los clientes se recomienda contratar interna o externamente un servicio integral de diseño y mantenimiento de página web, compras online, ecommerce, publicidades, inclusión en redes sociales, buscando promociones y convenios con tarjetas de crédito y bancos para ofrecer ventas a crédito.

Dentro de la implementación del CMI se debe tener presente que, para su éxito, se requiere una total participación de la alta dirección, y mantener el compromiso de los colaboradores, la cual se debe incentivar constantemente con el fin de tener un sistema de indicadores para probar, obtener retroalimentación y actualización de la estrategia de la organización.

Junto con la puesta en marcha del CMI es de vital importancia que se aplique un soporte informático, que permita la sistematización de los movimientos diarios de la organización, que permita explotar y analizar la información que se requiere para el



desarrollo de los indicadores, en lo posible determinar una persona capacitada quien se encargará de la ejecución y seguimiento del CMI.

Efectuar una constante verificación y evaluación de los resultados de cada indicador, tener en claro que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta dinámica que requiere ajustes constantes, revisiones periódicas, readecuaciones y cambios, con el fin de no caer en ineficiencia.

Se recomienda además asignar responsables que lideren las iniciativas propuestas con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas propuestas en los Indicadores del Cuadro de Mando Integral, asimismo la asignación de recursos para la ejecución de las mismas. Por último se recomienda la implementación de programas de formación para los colaboradores con el fin de fortalecer la cultura organizacional.

## Anexos

*Anexo 1. Resolución 74/19. Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.  
Honorarios mínimos sugeridos.*



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

---

**RESOLUCIÓN 74/19  
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)  
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el *Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales"*, y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º: Fijar** el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

## Bibliografía

- argentina.gob.ar/. (03 de Abril de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/covid-19-prorroga-y-reduccion-de-contribuciones-patronales-por-la-emergencia>
- Ballvé, A. (2000). Tablero de control: organizando información para crear valor. Buenos Aires: Macchi.
- blog.es.logicalis. (14 de Octubre de 2014). <https://blog.es.logicalis.com/>. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de <https://blog.es.logicalis.com/>: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/5-ventajas-del-cmi-para-la-correcta-toma-de-decisiones-en-gerencia>
- CAME. (2018). Argentina, Mercado del e-commerce. 05.
- Da Silva, J., Tejedor, J., & Pastor Tejedor, A. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. San Pablo: Revista Ibero-Americana de Estrategia - RIAE.
- Dalto, V. (14 de Febrero de 2019). infobae.com. Recuperado el 12 de abril de 2019, de infobae.com: <http://www.infobae.com>
- eldia.com/. (12 de Abril de 2020). [Shttps://www.eldia.com/](https://www.eldia.com/). Obtenido de <https://www.eldia.com/>: <https://www.eldia.com/nota/2014-6-3-argentina-a-merced-de-cinco-factores-ambientales-adversos>
- Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, en Revista de antiguos alumnos. Montevideo: Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo.
- Giacomini, D. (18 de Abril de 2020). Infobae.com. Obtenido de Infobae.com: <https://www.infobae.com/opinion/2020/04/18/la-argentina-se-encamina-a-la-peor-crisis-de-su-historia-podra-recuperarse-sin-socialismo/>
- Gutierrez, C. R. (2015). Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera S.R.L. Buenos Aires, Argentina.: UES21.
- Infobae. (10 de Abril de 2020). El Gobierno detalló cómo tramitar el nuevo permiso para circular y quiénes deben hacerlo. Recuperado el 05 de Mayo de 2020, de <https://www.infobae.com/>:

- Infobae.com/economia/2020/04/10/coronavirus-en-la-argentina-el-gobierno-prometio-medidas-para-aliviar-la-grave-crisis-de-las-empresas
- isotools.org. (12 de Septiembre de 2015). [www.isotools.org](http://www.isotools.org). Obtenido de [www.isotools.org:https://www.isotools.org/2015/09/12/cuadro-de-mando-integral-importancia-indicadores/](https://www.isotools.org/2015/09/12/cuadro-de-mando-integral-importancia-indicadores/)
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. (3ª ed.). (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Mongi, C. (30 de Marzo de 2020). <https://www.lavoz.com.ar/>. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de <https://www.lavoz.com.ar/:https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/turismo-cero-por-pandemia-como-imaginar-salida-de-una-de-actividades-mas-impactadas>
- Ramón, B., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral- Resumen Teórico*. Santiago, Chile.: Centro de Investigación Sobre Educación.
- Rivera Lirio, JM. *Gestión de la RSC*. La Coruña, España. Editorial Netlibro S.L
- Rodrigues Abrigo, J. A. (2017). *Desarrollo de un modelo de CMI para la división de fiscalización y cumplimiento de la unidad de análisis financiero*. Santiago, Chile.: Universidad de Chile.
- Tanus, P. (2016). *CMI para empresa de salud*. Córdoba: UNC.