

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 Redolfi SRL

Autor: Juan Manuel Guevara

Legajo: CPB03713

DNI: 30.970.871

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio de 2020.

Índice

Introducción	3
Análisis de situación.....	5
Descripción de la Situación.....	5
Análisis de Contexto	6
Diagnóstico organizacional.....	11
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	13
Marco teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación	21
Objetivos	21
Recursos involucrados.....	22
Diagrama de Gantt	22
Mapa estratégico, relación causa y efecto.....	24
Cuadro de Mando Integral.....	24
Evaluación de la propuesta.....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31

Índice de tablas

<i>Tabla 1:</i> Matriz FODA.....	12
<i>Tabla 2:</i> Rentabilidad.....	13
<i>Tabla 3:</i> Recursos.....	22
<i>Tabla 4:</i> Diagrama de Gantt.....	23
<i>Tabla 5:</i> CMI.....	24
<i>Tabla 6:</i> Indicadores.....	26
<i>Tabla 7:</i> Evaluación de la propuesta	34

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa Estratégico.....	24
--------------------------------------	----

Resumen

El presente Reporte de Caso se enfocó en el desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL ubicada en James Craik en la provincia de Córdoba. El uso de esta herramienta será de gran utilidad para que la empresa pueda contar con un control de gestión que le permita medir, evaluar y controlar sus procesos, estrategias adoptadas y tomar las mejores decisiones.

Para el abordaje de esta temática se recurrió a diverso material bibliográfico que fue descripto en el marco teórico. Luego se procedió a la realización de un análisis interno y externo por medio de la matriz FODA, el macroentorno por medio de la herramienta PESTEL y por último, un análisis interno mediante las 5 fuerzas de Porter.

Finalmente se establecieron objetivos para cada una de las perspectivas del CMI los cuales serán medidos con indicadores, y el desarrollo de los respectivos planes de acción para el logro de dichos objetivos estipulando su duración y sus costos.

Palabras claves: Indicadores, Perspectivas, Control, Objetivos.

Abstract

The present Final Degree Project focused on the development and implementation of a Balanced Scorecard for the company Redolfi SRL located in James Craik in the province of Córdoba. The use of this tool will be very useful for the company to have a management control that allows it to measure, evaluate and control its processes, adopted strategies and make the best decisions. In order to approach this topic, various bibliographic material was used, which was described in the theoretical framework. Then an internal and external analysis was performed using the SWOT matrix, the macroenvironment using the PESTEL tool and finally an internal analysis using Porter's 5 forces.

Finally, objectives were established for each one of the perspectives of the WCC which will be measured with indicators, and the development of the respective action plans for the achievement of said objectives stipulating their duration and costs.

Key words: Indicators, Perspectives, Control, Objectives.

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Posee una fuerza de ventas de 35 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

La compañía opera aproximadamente con 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estrategia de la empresa consiste en establecer una diferenciación con sus competidores a través de sus servicios, priorizando la satisfacción del cliente mediante precios competitivos en torno al mercado. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Sin embargo, en las empresas cada vez es más complejo administrar las actividades de los sistemas que la conforman, y en ocasiones es común que no estén claros los objetivos y metas. Igualmente, la cantidad de variables que se generan día a día, hace necesario ver nuevas formas de llevar a cabo un seguimiento y supervisión de la gestión de la empresa.

La situación actual es muy compleja, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos han limitado el desarrollo económico del país. En consonancia, el peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50%, la economía se contrajo un 2,5% adicional en 2019(Banco Mundial, 2020).

Atendiendo a estas consideraciones, es el momento de afianzar una estrategia organizacional para la empresa Redolfi SRL.

En relación a la información estratégica, se puede definir como el sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización(Ohmae, 2004).

Por su parte, se desea con el desarrollo del presente reporte, utilizar el Cuadro de mando Integral (CMI) como herramienta para integrar indicadores derivados de la estrategia, desarrollar a través del diagnóstico de la organización el mapa estratégico y establecer objetivos, con el fin de obtener iniciativas estratégicas; utilizando inductores, que incluyen clientes, procesos, perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

En relación a la compañía, uno de los problemas detectados es la ausencia de un área de RRHH. La importancia de contar con dicho departamento radica en la información que se puede recabar y utilizar, es decir entre las funciones de esta gerencia se encuentra la de proporcionar información sobre el desenvolvimiento y logros de la organización. El personal de la organización requiere de un programa que le permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos.

Actualmente la empresa carece de indicadores de medición desempeño, desaprovechando información valiosa en cuanto a resultados de los procesos, que al desconocerlos resulta imposible determinar si los logros han sido alcanzados, y si la utilización de los recursos empresariales ha sido eficaz.

Lo que se pretende con el CMI es presentar indicadores que puedan servir como señales de alerta, para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia(Gutiérrez, 2012).

Con referencia a investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación al tema abordado, se menciona los siguientes antecedentes:

El autor Martínez Zambrano(2013) en su trabajo de grado titulado “Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb.cl”, menciona que la metodología de realización comprende el análisis de la actual situación de la empresa y el diseño de los objetivos estratégicos, redefinición de misión, visión y valores, mapa de procesos y desarrollo del cuadro de mando integral.

Como antecedente nacional, se ha tomado la tesis de Posgrado de la Universidad Católica de Córdoba, titulada: “Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de SupplyChain de Coca Cola Andina Argentina”. La problemática planteada consiste en poner en evidencia como una empresa puede lograr un cambio

cultural a través de la incorporación del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo(Oyola, 2019).

Otro antecedente nacional que se consideró, fue el CMI implementado en la empresa Itam-Plas del rubro plástico ubicada en Mendoza, en donde se justifica la importancia de un cuadro de mando integral, permitiendo a la dirección conocer la situación de la empresa; facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata(Caceres, 2007).

Como seguimiento, se toma referencia un artículo científico, publicado en la Universidad de los Andes, Facultad de Dirección de Empresas, de la autora Daysi Karina Lluglla Jácome.

Los aportes que ofrece el artículo son: el análisis de las ventajas y contribuciones de la implementación de la teoría de CMI. El estudio revela que esta herramienta ha realizado un importante aporte a la gestión organizacional, contando con una alta satisfacción por su uso, recomendándose directrices para nuevas investigaciones centradas en el análisis de las causas de las malas prácticas en su diseño e implementación(Lluglla, 2019).

Se ha demostrado que el CMI es una herramienta de eficacia, permitiendo que las organizaciones de cualquier envergadura puedan poner en marcha sus estrategias diferenciadoras.

Son muchas las empresas de todo el mundo que han aceptado el CMI y han cosechado mayores rendimientos financieros. El interés y la implicación de los empleados hacia la consecución de las metas han sido mayor, mejor colaboración, y una continua atención a la estrategia de la organización, todo ello se logra a través de la implementación de un CMI de manera eficiente.

Análisis de situación

Descripción de la Situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

Dentro de los aspectos propios y distintivos de la empresa, se destacan por ejemplo la tasa interna de rentabilidad del año 2002 la cual oscilaba el 5%, y, a medida

que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %.

Este es un escenario que está sufriendo todo el sector, debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas y, para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Con respecto al margen de marcación o *mark up* que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios.

Análisis de Contexto

Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es un estudio descriptivo del entorno de la empresa, consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores: Políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que permiten realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización, permitiendo una entrada para la creación de estrategias y aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos (Piedecausa, 2015).

A continuación, se mencionan los factores más relevantes, tomando en cuenta las noticias más actualizadas, y que de una manera u otra afectan el contexto de la empresa.

- *Factores Políticos*

Alberto Fernández es el presidente electo de Argentina, desde el 10 de diciembre de 2019, las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones generadas por la situación económica del país (SantanderTrade, 2020).

Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión gran parte del año pasado. Uno de los grandes retos que deberá enfrentar el Presidente Fernández corresponderá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción.

Según: Smink(2019) algunos de los problemas que tiene que enfrentar este periodo presidencial

- La inflación y la pobreza, una inflación cercana al 55%.
- El dólar y las reservas, tendrá que idear una estrategia para lograr frenar la escalada del dólar.
- La deuda y el FMI, en 2018 se acordó con el FMI el mayor préstamo en la historia de ese organismo: US\$57.000 millones.
- La recesión y el desempleo, el Centro de Economía Política Argentina (CEPA) estima que desde que asumió Macri, cerraron más de 21.500 Pymes en todo el país, generando un impacto directo sobre el desempleo, ya que estas empresas generaban el 70% de los puestos de trabajo.

- *Factores Económicos*

Según Domecq(2020) hoy el país está otra vez atravesando nuevamente un escenario de crisis de deuda y riesgo de default, con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre. Un default es siempre consecuencia de una administración imprudente de la deuda.

Eso es lo que ha venido sucediendo, con las particularidades de cada caso, a lo largo de las últimas décadas, pasando por el Rodrigazo, la crisis de la deuda de principio de los 80, la híper de 1989 y la crisis del 2001. Los nueve años de estanflación que se están transitando también son propios de esa dinámica.

Otro elemento puntual que puede complicar la economía del país, es el valor del dólar contra el valor del peso y del resto de las monedas, en la plaza formal, el dólar

mayorista se apreció escasos nueve centavos, a \$65,16, aún cerca del valor récord de 2019, de \$60,40 del anotado el 14 de agosto, tras las elecciones primarias. En 2020, la divisa en el mercado interbancario acumula un incremento de 8,8% (Gasalla, 2020).

- *Factores Sociales*

Siguiendo Forbes Argentina(2020) el artículo explica en su informe de tendencias de consumo, que las mismas están influidas por tres elementos disruptivos que se entremezclan y que, junto con otras causas, son el eje de los cambios de hábito en el consumo: la evolución de los fenómenos demográficos, el impacto de los factores macroeconómicos y la consolidación de las nuevas tecnologías.

Con respecto a estas nuevas tendencias, el informe señala el *Foodemic*, es un término que se utiliza por la obsesión a la comida sana o el impacto de la explotación animal en el medio ambiente, entre otros. Estos factores alimentarán en los próximos años las conversaciones sobre una visión diferente de la comida con implicaciones medioambientales, económicas y geopolíticas (Totalmedios, 2020).

A estos elementos se suman la caída del consumo masivo, en enero, tuvo una caída de 4,8% en comparación con el mismo mes del año anterior. De acuerdo con el informe de Nielsen, las principales caídas se dieron en las categorías de productos de limpieza (-6,5%); frescos, lácteos y congelados (-6,1%), bebidas (-4,3%), almacén (-4,1%) y cosmética y tocador (-4,1%) (Infobae, 2020).

Otra tendencia social según Baenegocios.com(2019) Argentina es uno de los países con mayor tradición en comercio electrónico en la región y hábitos muy estables. El 54% de los usuarios de internet realizaron una compra en los últimos seis meses, el 35% compra al menos una vez al mes y un 11% compra una vez por semana.

- *Factores Legales*

La ley aprobada por el Senado argentino, busca regular la comercialización de alimentos y otros productos en supermercados con el supuesto objetivo de alentar la competencia en un mercado altamente concentrado y poner un freno a la inflación, “Ley de góndolas”. Entre sus puntos fija el porcentaje de espacio disponible en las estanterías para cada marca, la reglamentación comprende marcas de alimentos, bebidas y artículos de limpieza y tocador. Dicha ley obliga a dar mejor visibilidad a los productos de menor valor (Cayón, 2020).

- *Factores Tecnológicos*

El comercio electrónico, la compra y venta de productos a través de Internet, pasaron de ser una novedad tecnológica, a una de las alternativas de consumo más utilizadas en el mundo y Argentina a pesar de la crisis apunta como una práctica el uso de tecnología para realizar las compras (InfoPlatense, 2020).

Una de las tendencias que comenzó a posicionarse durante el 2019, y que podría tomar fuerza en el nuevo año, es la del desarrollo de estrategias omnicanal. En palabras sencillas, estas no son más que la creación de sinergia entre el canal digital y el canal físico, logrando crear una experiencia que involucre al consumidor en un verdadero viaje de marca.

De acuerdo a datos de la *Mobile Marketing Association*, alrededor del 90% de la población argentina cuenta con acceso a dispositivos móviles inteligentes capaces de descargar aplicaciones modernas. Por su parte, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) afirma que 7 de cada 10 argentinos tiene (al menos) una aplicación de comercio electrónico en su dispositivo (baenegocios.com, 2018).

- *Factores Ambientales*

El primer paso hacia una economía más verde es el reconocimiento del impacto que tienen las actividades empresariales, siendo esto simplificado, ya que hoy en día existen metodologías y calculadoras ambientales estandarizadas que permiten tener aproximaciones iniciales. Se tiene un primer acercamiento sobre cuánto y dónde se contamina, por lo que se pueden identificar las áreas críticas y explorar posibles áreas de oportunidad y acciones puntuales.

Todas las compañías pueden transformarse en empresas verdes. Se trata de repensar todos los procesos de producción y comercialización de los productos y servicios con el objetivo de causar el menor impacto posible en el medioambiente (Londra, 2019).

Al mismo tiempo, uno de los desafíos de los comerciantes minoristas es bajar el consumo de bolsas plásticas, también se buscan alternativas para el *packagin* de los productos y reducir el uso de envases que no sean reciclables (Rosa, 2019).

Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Es una herramienta metodológica de planificación estratégica desarrollada por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, en 1979. Según él, la rentabilidad de un mercado o segmento viene determinado por 5 grandes fuerzas (Magretta, 2014).

- Poder de negociación de los clientes

Se refiere al poder que tendrá el cliente cuanto más se organice, más exigencias y condiciones impondrá en la relación de precios, calidad o servicios.

En cuanto a los clientes de la organización en general son: supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi kioscos, comedores, perfumerías.

En efecto, por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con el tiempo para realizar el proceso de compra, es reducido el poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

- Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al poder que tienen los proveedores, aquí se mide lo fácil que es para los proveedores de la empresa variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación. En el caso de la empresa el poder de negociación es alto.

Los principales proveedores de la empresa: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, KraftFood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río 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.

- Rivalidad entre los competidores

La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos.

A este respecto, los competidores de la empresa se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Una de las ventajas que ofrece la organización sobre sus competidores es el tiempo de entrega, en las sucursales tiene un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Otra ventaja que posee la empresa es el asesoramiento comercial, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse en un nuevo local con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

- Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Se refiere a los productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Asimismo, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se halla ubicadas las sucursales de la empresa, las cuales hacen entrega a domicilio.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. En el caso de la organización, la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Esto es posible porque brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado a los precios de los competidores.

Diagnóstico organizacional

La realización del diagnóstico organizacional, es el examen profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, con el fin de generar estrategias alternativas factibles. Para ello se utiliza la matriz FODA.

Matriz FODA

El objetivo principal es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trayectoria. ▪ Calidad en sus productos. ▪ Reconocimiento y posicionamiento en el mercado. ▪ Buena ubicación geográfica del negocio. ▪ Precios competitivos en relación a sus competidores. ▪ Directivos comprometidos con la estrategia de la compañía. ▪ Fidelización de sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianza y convenios con empresas y proveedores ▪ Uso de la tecnología como medio de publicidad para la venta <i>online</i>. ▪ Expansión del mercado ▪ Añadir nuevas líneas de productos y representaciones
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web con falencias operativas. ▪ Carencia de acciones de marketing. ▪ Carencia de política de ambiente. ▪ Ausencia de indicadores de gestión y control de desempeño. ▪ La empresa no cuenta actualmente con un área de RRHH ▪ Encuesta de clima laboral sin analizar. ▪ Riesgo de no poder tomar los pedidos de los clientes por falta de datos móviles. Ausencia de control de recepción de mercadería (no hay código de barras). ▪ Misión y visión sin definir ▪ Imposibilidad de brindar créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caída en el consumo. ▪ Pérdida del poder adquisitivo ▪ Aumento generalizado en los precios (inflación). ▪ Presión competitiva. Existen el mercado mucha competencia. ▪ Sindicatos. Aumentos salariales. ▪ Alza del dólar. ▪ Ingreso de fuertes cadenas mayoristas

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

El objetivo es analizar y descomponer el problema dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y destacar aquellos aspectos relevantes para el reporte de caso

Toda organización con fines de lucro necesita ser rentable, la rentabilidad está asociada a la ganancia obtenida (Eslava, 2003).

Perspectiva Financiera

Atendiendo a estas consideraciones, a continuación, se muestra de manera resumida los cálculos realizados según información contable de la empresa los periodos 2019, 2018, 2017.

Tabla 2: Rentabilidad

Rentabilidad	Año 2019	Año 2018	Año 2017
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	12,10%	9,61%	12,75%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	4,63%	4,08%	7,61%
Rentabilidad sobre ventas	1,94%	1,57%	2,36%

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad sobre el patrimonio para el año 2017 es de 12,75%. Este índice es superior a los años posteriores, el cual disminuye a 9,61% en 2018, pero aumenta con respecto al año 2019 a 12,10%. Esto indica el grado con que la empresa está cumpliendo su función de creación de riqueza. Hay que tener en cuenta que este ratio se puede comparar al porcentaje de ganancia que ofrecen los productos financieros, y concluir si esta medida obtenida es baja o alta. Un ROE superior a estos porcentajes indica que es favorable seguir invirtiendo en la empresa.

Por tanto, se podría decir que el ROE es un indicador que mide la eficiencia de la empresa y este fue mejor en 2017.

Por otra parte, el ROA es un ratio que mide la rentabilidad sobre los activos. Para el 2019 arroja un 4,63%. Generalmente para poder valorar una empresa como rentable, el ROA debe superar el 5%.

Si se compara el ROA y el ROE del año 2019, se determina la estructura financiera ideal para el crecimiento de la empresa.

De acuerdo a esto, se dice que la empresa es rentable porque el ROE es superior (12,10%) al ROA (4,63%) para el año 2019 (Iparraguirre, 2005).

No obstante, al diseñar y emplear el CMI es posible conocer y monitorizar los niveles de rentabilidad de las distintas áreas de la organización y su evolución (Jorge Palacios, 2008).

Perspectiva del Cliente

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. conoce a sus clientes, la empresa carece de información sobre éstos, ya sea por volumen o por comportamiento de ellos. De acuerdo a lo mencionado, no es posible llevar a cabo una estrategia de mercado que permita llegar mejor a los mismos. Resulta clave profundizar el conocimiento del mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia a las necesidades de los clientes.

En lo que define a la estrategia para llegar al cliente, se muestran falencias en su página web. La misma denota precios desactualizados en la sección de ofertas. Sin embargo, resulta intuitiva y clara, pero debe modificarse en pos de mejorar su visibilidad. No queda clara la presencia de un puesto destinado a acciones de publicidad y promoción online.

Por último, la empresa no cuenta con indicadores enfocados plenamente en el análisis del cliente, como pueden ser la participación o cuota de mercado, el porcentaje de retención de clientes y el nivel de satisfacción de estos, entre otros KPI.

Perspectiva de Procesos Internos

Para la perspectiva de procesos internos, se focaliza en los procesos que son críticos con el fin de cubrir los objetivos y expectativas de los accionistas (indicadores financieros) y de los clientes (indicadores de clientes). Dentro del proceso de recepción de pedidos, los vendedores de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. solo pueden tomar los mismos

con dispositivos móviles conectados a wifi, requiriendo conexión a este tipo de red permanente.

El área de recepción de mercadería, carece de un control a través de sistemas informatizados como códigos de barras. El visado es llevado a cabo de forma manual. En torno a las ventas, no existe una política clara de financiación para sus clientes. Por último, se puede hablar de ausencia de indicadores como el número de reclamos o devoluciones, indicadores de calidad, entre otros.

Por otro lado, se presentan precios desactualizados en su página web, sección “Ofertas”, se perciben pérdidas de ventas por falta de stock (desabastecimiento en sucursales), existe un alto índice de rotura y robo de mercadería y el tiempo de entrega de la misma en las sucursales es de 24 hs, mientras que en otras localidades el tiempo aproximado es de 48 a 72 hs.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para finalizar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos.

La principal falencia es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos dentro del establecimiento. El área de administración se encarga de la liquidación de sueldos y jornales. No se perciben procesos normados y establecidos de selección de personal, inducción, capacitación y planes motivacionales y de *coaching*.

Tiempo atrás, se efectuó una encuesta de clima interno, pero nunca se concluyó la misma, imposibilitando conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Se destaca el bajo nivel de rotación, el sentido de pertenencia a la firma, y las posibilidades de promoción laboral interna. No se perciben planes de capacitación dirigidos a sus empleados.

Para concluir, si se logra que la empresa capacite a sus trabajadores y genere una cultura de intercambio de información, la misma funcionará de manera más eficiente, logrando satisfacer mejor al cliente y fomentando las ventas.

Marco teórico

En este apartado se exponen las nociones y definiciones inherentes al proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de medición y control de gestión, el cual será de utilidad teórica para el actual reporte de caso.

El sistema de Control de Gestión

Los continuos cambios que ocurren en el entorno de las organizaciones, tanto externos como internos, obligan a las mismas a un proceso de continuo de adaptación para mantener la competitividad y rentabilidad.

La disposición hacia el cliente, la globalización y los avances tecnológicos, la calidad de los productos o servicios, la gestión de los procesos, la importancia de los recursos humanos y la gestión de la información son algunos aspectos sobre los cuales las empresas deben enfocarse y evaluar que se efectúen eficientemente. Con la ambición del control el negocio, los gerentes de las empresas se enfocan cada día más en herramientas que permitan el control integral de la gestión.

“El control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta” (Govindarajan, 2008, p.11).

Diseñar y planificar mecanismos de control de gestión tiene una doble visión: por un lado, ejercer un rol de control asegurando que la empresa y sus miembros no se desvíen de los objetivos y estrategias planteados. Y, por otro lado, ejercer un rol de gestión posibilitando, de este modo, la adecuación a los cambios que presenta el entorno en todos los niveles dando lugar al nacimiento de estrategias y cursos de acción que den respuesta inmediata a las contingencias y oportunidades que brinde el mercado de acuerdo al profesor (Dorse, 2013).

Relación del sistema de control de gestión con el CMI

De acuerdo a la publicación de Sanna(2016),el Cuadro de Mando Integrales un instrumento de Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un extenso marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial

El Cuadro de Mando Integral corresponde ser empleado como un método de comunicación, de información y de formación y, además, como mecanismo de control, convirtiendo la misión, la visión y la estrategia en objetivos e indicadores establecidos en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Según Kaplan & Norton(2000) un Cuadro de Mando Integral es un instrumento que proporciona información constante y periódica sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales fijados con anterioridad mediante distintos indicadores, financieros y no financieros. Esta información es sumamente relevante para la gerencia al momento de tomar decisiones.

Perspectivas del CMI

Las autoras Cardenas Gonzales & Villamizar Peñaloza(2016), sostienen que el Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas que son claves para diseñar las estrategias para el logro de los objetivos:

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva es relevante, ya que gracias a los indicadores financieros resulta fácil medir los resultados de las acciones obtenidos por la empresa. Si se lograron los objetivos propuestos, estos pueden medirse de acuerdo a la rentabilidad obtenida por la empresa en un periodo a corto plazo.
- **Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se tienen en cuenta los clientes y mercados potenciales en lo que la organización puede competir y las medidas que se llevaran a cabo para poder lograrlo. Esta perspectiva bien aplicada muestra sus resultados en la satisfacción de los consumidores.
- **Perspectiva del proceso interno:** Se basa en la revisión de procesos internos que se deben tener en cuenta para lograr posicionarse en los mercados de manera competitiva y alcanzar satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Centra su propósito en la evolución de aquellas actividades que, desarrolladas en/o por la organización, garantizan su capacidad de renovación a largo plazo. Siendo en el personal donde residen aquellos atributos que capacitan la gerencia para adelantarse a los cambios que deba afrontar la empresa. El desarrollo de la misma y su consecución impulsarán los objetivos estratégicos establecidos en las demás perspectivas de acuerdo al autor (Niven, 2003).

Medición del desempeño

Los sistemas de control de gestión abarcan medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. Los indicadores son, sin duda, una herramienta fundamental para trabajar en este sentido.

De acuerdo a Salgado Castillo(2014) la dimensión financiera se centra en los resultados monetarios que son aportados por la contabilidad financiera en sus estados contables y otros reportes, sobre tal información se calculan indicadores como el rendimiento sobre la inversión, rentabilidades, margen de utilidad, tasa de crecimiento, entre otros.

Para evaluar la perspectiva del cliente, se incluyen indicadores como servicio al cliente y satisfacción, participación en el mercado y reconocimiento de marca.

Para la perspectiva de procesos internos, se utilizan aquellos indicadores internos que tengan que ver con la calidad del proceso buscando obtener la mayor calidad posible del producto o servicio al menor costo, tales como la calidad del producto, la eficiencia del proceso de fabricación, productividad, y tiempos de entrega.

Por último, tener en cuenta el desarrollo y aprendizaje de los recursos humanos en la empresa obedece a una necesidad importante de enfrentar cambios, promover el crecimiento de la empresa y lograr una ventaja competitiva.

Para concluir, es válido mencionar que más allá de ser un sistema de medición, el Cuadro de Mando Integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella, comunicar la misma a toda la organización, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener el *feedback* para mejorar o modificar la estrategia.

La imperiosa necesidad de controlar la gestión y de una retroalimentación continua demanda que se evalúe el desempeño en todos los niveles de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

Redolfi S.R.L a través de su trayectoria ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

En base a la información que arroja el análisis de la situación, se enfatiza la ausencia de indicadores de gestión, la empresa no cuenta con un Cuadro de Mando Integral, impidiendo llevar a cabo un proceso de control de gestión a través de los indicadores *KPI*. Los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia empresarial.

Se observa que actualmente la organización carece de un departamento de Recursos Humanos que gestione las cuestiones inherentes al personal (proceso de inducción, capacitaciones, planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, entre otras funciones). No existe un sistema de medición que muestre de manera convincente el impacto del área en el rendimiento empresarial. Se percibe que el departamento de Administración se encarga de la liquidación de haberes.

Por otra parte, se determina la inexistencia de controles en el ingreso de mercadería (se lleva a cabo de forma manual, carecen de un sistema de código de barras).

La empresa mantiene fidelidad en relación a sus clientes, aunque no cuenta con políticas claras en torno a las condiciones de financiación ni de registro de los mismos. La gerencia enfatiza en tener pocos clientes, pero importantes en los volúmenes de compra.

Redolfi SRL invierte poco esfuerzo en publicidad tanto orgánica como paga. No se perciben indicadores que demuestren el impacto de la participación de la empresa en el mercado *online*.

Justificación de la relevancia del problema

A través del diseño de un Cuadro de Mando Integral, la empresa tiene la posibilidad de nuevas oportunidades, de comunicar planes y objetivos, monitorear los procesos, e informarse o mantener informado a otros del desempeño propio. Su aplicación y seguimiento permite una gestión controlada y es un gran soporte para la

gerencia porque pueden extraer gran cantidad de información con una medición preestablecida.

Se procura demostrar como el CMI puede colaborar con Redolfi S.R.L. a definir con éxito el cumplimiento de la visión y misión empresarial, teniendo en cuenta el pasado, el entorno y las tendencias futuras; valiéndose de indicadores que informan y orientan acerca del rendimiento empresarial desde las perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y formación, crecimiento y comunidad. Esta herramienta mediante el uso de indicadores de gestión establecidos para cada plan de acción y para cada perspectiva permitirá medir el grado de cumplimiento que se tiene con respecto a la estrategia y a los objetivos planteados.

El diseño de Cuadro de Mando Integral y la implementación del mismo permitirá a la empresa contar con un sistema de gestión estratégico que le posibilite medir y gestionar sus estrategias y realizar los cambios necesarios en su organización para continuar su crecimiento y sobretodo mantenerse competitiva en el mundo y el contexto actual.

Discusión de porque es relevante resolver este problema puntual

La aplicación de la herramienta mencionada, le da la posibilidad a la empresa de mejorar los costos financieros a través de una mejor planificación en su gestión, pero sobre todo a través de una disminución del costo de la financiación.

Como consecuencia de las nuevas necesidades de información surgen novedosos modelos de gestión.

La empresa Redolfi S.R.L. se está desarrollando en entornos complejos y, por lo tanto, es fundamental que tenga una precisa comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos y establecer controles. El CMI deberá ir actualizándose continuamente para que su eficiencia tenga una continuidad, buscando con su aplicación lograr el cambio cultural.

Los Sistemas de Control de Gestión favorecen el logro de los objetivos con un rendimiento determinado, ya que garantizan y retroalimentan los factores que promueven el desempeño. De este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar la compañía de manera más eficiente.

Plan de implementación

En el presente apartado se desarrolla el plan de implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, la cual permite medir la evolución y desarrollo de la gestión empresarial a través de indicadores financieros y no financieros.

Objetivos

Objetivo General:

Establecer un mecanismo de control de gestión para la empresa Redolfi S.R.L. en el periodo 2020-2021, utilizando como herramienta el diseño de un Cuadro de Mando Integral, con el fin de incrementar la rentabilidad neta un 10%.

Objetivos Específicos:

- Identificar los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Definir las relaciones causa efecto a través de la composición de un mapa estratégico.
- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros a ubicar en cada una de las perspectivas.

Alcance

Alcance de contenido

La propuesta a realizar consiste en el diseño de un Cuadro de Mando Integral con el fin de poder establecer objetivos y sus respectivos planes de acción para cada una de las cuatro perspectivas y mediante el uso de indicadores de gestión poder establecer una medición en sus grados de impacto. Para cada plan de acción se identificarán sus beneficios luego de ser implementados, respectivos costos, y su horizonte temporal.

Alcance temporal

La implementación se lleva a cabo en el periodo comprendido entre el año 2020-2021.

Alcance en el ámbito geográfico

El plan será implementado en la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo no se presentaron limitaciones o dificultades que perjudicaran la ejecución del mismo. Se contaron con todos los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Recursos involucrados

Tabla 3: Recursos

Recursos			
Perspectiva	Humanos	Materiales	Financieros
Financiera	Reuniones con Gerente Financiero y empleados	Viáticos, material de librería, proyectores	\$350.000
Cliente	Gerente de Ventas. <i>Community Manager.</i>	Redes sociales. Sitio web.	Marketing Digital \$191.300 Tarjeta de Fidelización. \$88.000 Centro de Atención al Cliente. \$105.000
Procesos Internos	Gerencia de Producción	Sistema Informático	<i>Software</i> de compra venta \$125.230.
Aprendizaje y Crecimiento	Gerencia de Recursos Humanos Capacitadores	Computadoras Manuales de capacitación	\$350.000 compras de PC Empleado del mes: Bono \$2.000 Manuales: \$58.000 Plan Capacitación: \$144.000 anual
Total COSTOS			\$ 1.413.530

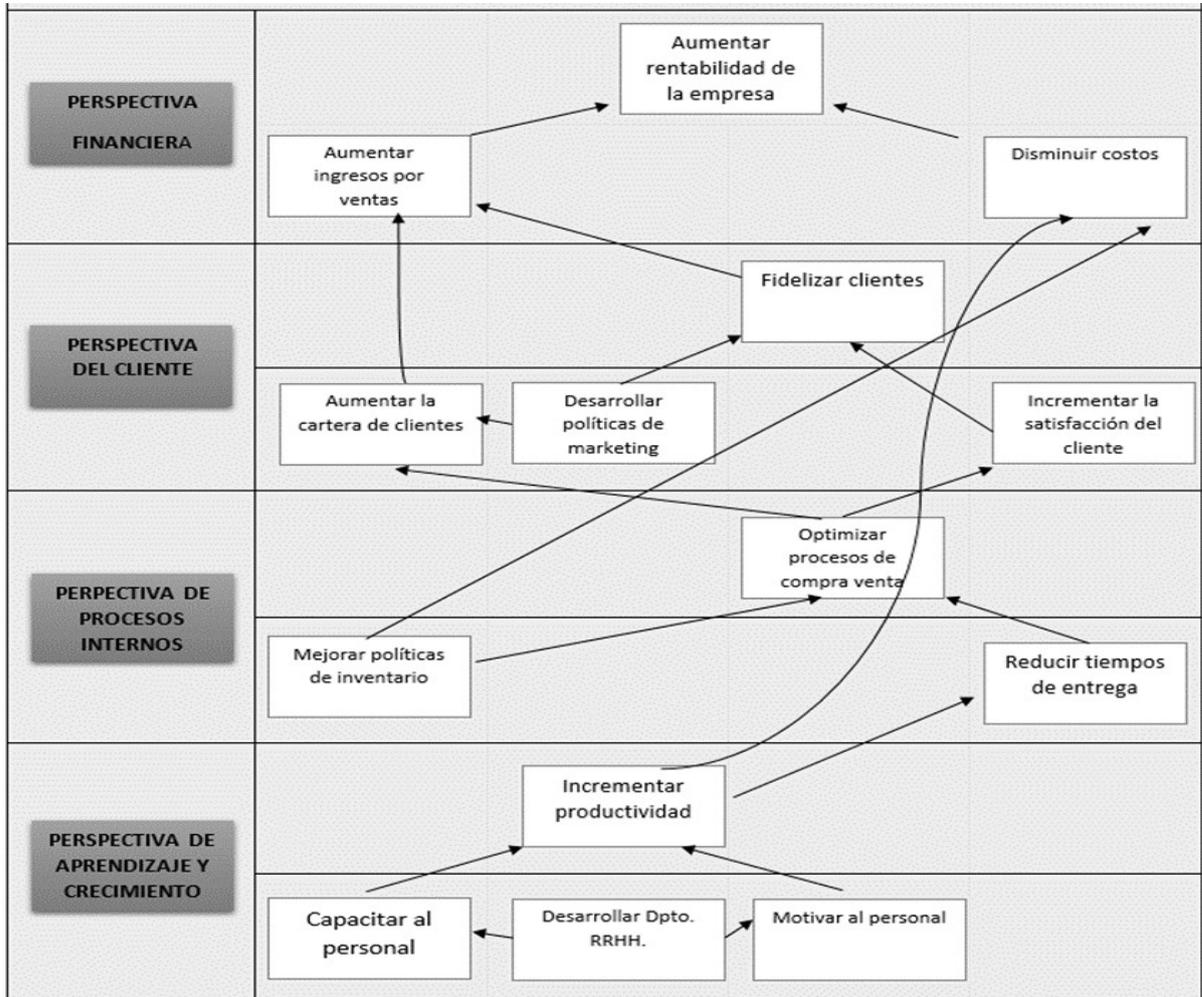
Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

A continuación, se detallan actividades y plazos necesarios para llevar a cabo la herramienta de Cuadro de Mando Integral.

Mapa estratégico, relación causa y efecto.

Ilustración 1: Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboracion propia

Cuadro de Mando Integral

Tabla 5: CMI

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	META	FREC DE MEDICION	SEMAFORO			MECANISMOS
						OPTIMO	NORMAL	BAJO	
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad neta	Margen Bruto: (Ventas- Costos de venta / Venta)	%	10%	Anual	10%	5%	0%	
	Reducir costos fijos	% de reducción de costos fijos	%	5%	mensual	5%	2%	0%	Economías de Escala
	incrementar ingresos por venta	% de ingreso por ventas	%	20%	mensual	20%	10%	5%	Planes de Financiación
DEL CLIENTE	Aumentar la cartera de clientes.	% Variación de clientes	%	20%	Semestral	20%	10%	5%	Desarrollar planes de financiación
	Mejorar posicionamiento	Cuota de mercado	%	10%	Anual	10%	5%	0%	Acciones de marketing digital - Base de datos clientes
	Incrementar la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	%	100%	Semestral	100%	75%	50%	Centro de atención al cliente
	Fidelizar clientes	% de clientes promotores	%	70%	Anual	70%	35%	17%	Tarjeta de fidelización

PROCESOS INTERNOS	Reducir tiempos de entrega	Índice de cumplimiento de pedidos= (n° de pedidos entregados a tiempo / n° de pedidos)	%	100%	semanal	100%	75%	50%	Desarrollar un software de compra venta
	Mejorar políticas de inventario	índice de cumplimiento de aprovisionamiento= (entrega de proveedores / pedidos realizados a proveedores)	%	100%	semanal	100%	75%	50%	
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Brindar capacitación al personal.	Horas mensuales de capacitación	horas	100	anual	100%	75%	50%	Plan de capacitación
	Incrementar la productividad	Índice de propuestas por empleado	%	100%	anual	100%	75%	50%	Empleado del mes
	Motivar al personal	Tasa de satisfacción	%	100%	anual	100%	75%	50%	Sistema de recompensas
	Desarrollar departamento de Recursos Humanos	Tasa de productividad	%	100%	anual	100%	75%	50%	Creación del departamento

Fuente:

Elaboración

Propia

Desarrollo de indicadores

Tabla 6: *Indicadores*

Nombre del Indicador	ROI (en escenario normal)
Fórmula	$\text{ROI} = \frac{(\$6.815.089,73 - \$ 1.413.530)}{\$ 1.413.530} \times 100 = 382,13,56\%$

Perspectiva Financiera

Con esta comparativa entre los costos y beneficios es que se determinó un retorno esperado de un 382,13% lo cual significa que por cada peso en el plan de implementación desarrollado le generaran un retorno de \$3,82, pudiendo observar la factibilidad y viabilidad que tiene dicho plan.

Para este cálculo se tomó el aumento de un 10% esperado respecto del resultado

Nombre del Indicador	ROI (en escenario pesimista)
Fórmula	$\text{ROI} = \frac{(\$6.691.179 - \$ 1.413.530)}{\$ 1.413.530} \times 100 = 373,36\%$

neto del año 2018, se restaron los costos del plan y se dividió por dichos costos.

Para este cálculo se tomó el aumento de un 8% esperado respecto del resultado neto del año 2018, se restaron los costos del plan y se dividió por dichos costos. Los costos de la propuesta se mantienen.

Con esta comparativa entre los costos y beneficios es que se determinó un retorno esperado de un 373,36% lo cual significa que por cada peso en el plan de implementación desarrollado le generaran un retorno de \$3,73, pudiendo observar la factibilidad y viabilidad que tiene dicho plan.

Nombre del Indicador	ROI (en escenario optimista)
Fórmula 6.939.000,45	$\text{ROI} = \frac{(\$6.939.000,45 - \$ 1.413.530)}{\$ 1.413.530} \times 100 = 390,89\%$

Para este cálculo se tomó el aumento de un 12% esperado respecto del resultado neto del año 2018, se restaron los costos del plan y se dividió por dichos costos. Los costos de la propuesta se mantienen.

Con esta comparativa entre los costos y beneficios es que se determinó un retorno esperado de un 390,89% lo cual significa que por cada peso en el plan de implementación desarrollado le generaran un retorno de \$3,90, pudiendo observar la factibilidad y viabilidad que tiene dicho plan.

Nombre del Indicador	Índice de ingresos por venta
Fórmula	$\frac{\text{Ventas proyectadas } \$446.400.706,82}{\text{Ventas 2018 } \$ 318.857.647,78} = 1,40$

De esta manera se representa el aumento esperado en las ventas de un 40% respecto del año 2018.

Nombre del Indicador	Reducción del costo fijo
Formula	$\frac{\text{C.F. proyectado } 97.345.354}{\text{Costo 2018 } 102.468.794} = 0.95$

De esta forma expresamos la disminución en el costo fijo en un 5%. Para el cálculo del costo fijo se tomó el valor de otros costos en el balance.

- *Perspectiva del cliente*

Nombre del Indicador	Incremento de clientes
Formula	(Clientes periodo I+t / Clientes periodo I)

Hoy por hoy Redolfi cuenta con alrededor de 3500 clientes luego del plan de implementación se espera que el número aumente un 20%.

$\frac{\text{Ventas proyectadas} \times 4200}{\text{Ventas 2018}} = 1,20$
<p>Ventas 2018 3500</p>

- *Perspectiva de procesos internos*

Nombre del Indicador	Índice de tiempos de entrega
Formula	(Tiempos de entrega proyectado/ tiempos de entrega 2018) x 100

Este indicador lo que se busca expresar es la mejora en un 100% en los tiempos de proceso.

Nombre del Indicador	Índice de capacitaciones
Formula	Capacitaciones 2018/capacitaciones proyectadas) x 100

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Por medio de este indicador se podrá ver con claridad la implementación del programa de capacitación, es decir un aumento de un 100%

Evaluación de la propuesta

La forma óptima para medir resultados es mediante indicadores, que permitan comparar resultados y comprender el grado de relevancia en las medidas tomadas en los respectivos planes de acción. Se presenta una tabla que pueda medir el impacto de los planes (ver anexo 1).

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un diagnóstico integral a Redolfi SRL, tanto interno como externo, se detectaron una serie de falencias en el desempeño de la organización que impiden el buen desarrollo de la empresa que se encuentra en pleno crecimiento y debe enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo y complejo.

Habiendo detectado estas falencias, es necesario que la empresa considere medidas para no perder competitividad y rentabilidad, evaluando la posibilidad de implementar un Cuadro de mando integral como herramienta de gestión que le permitirá a la misma llevar un control y una medición de sus actividades con el fin de poder cumplir la estrategia corporativa.

Mediante la implementación de esta herramienta, es que se logró el cumplimiento del objetivo general de aumentar la rentabilidad neta en un 10% para el periodo 2020-2021. Para su logro, fue necesario implementar una serie de acciones e indicadores de control.

Desde la perspectiva financiera, es que se estableció como meta el aumento en las ventas en un 40% y una reducción en los costos fijos en un 5% mediante la implementación de programas de financiación y el logro de economías de escala generado por el aumento en la productividad.

Desde la perspectiva del cliente, se contribuyó al objetivo general mediante un aumento de la cartera de clientes, la mejora en el posicionamiento, el incremento de la satisfacción y fidelidad del cliente por medio de la utilización del marketing digital, el desarrollo de un centro de atención al cliente y de tarjetas de fidelización.

Desde la perspectiva de procesos internos, se buscó reducir tiempos de entrega y mejorar políticas de inventario mediante el desarrollo de un software de compra y venta.

Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es que se diseñó un departamento de RRHH, se estableció un plan de capacitación, se puso énfasis en lograr un aumento en la productividad mediante el incremento en los niveles de satisfacción del personal creando un sistema de recompensas.

En conclusión, el diseño de Cuadro de Mando Integral y la implementación del mismo aquí descripta permitirá a la empresa contar con un sistema de gestión estratégico que le posibilite medir y gestionar sus estrategias y realizar los cambios necesarios en su

organización para continuar su crecimiento y sobretodo mantenerse competitiva en el mundo y el contexto actual.

Será necesario para la correcta utilización del CMI que todos los miembros de la organización sepan con claridad cuáles son los lineamientos corporativos de la firma y cuál es la estrategia a la que apunta para lograr que cada integrante de Redolfi SRL vaya en la misma dirección. Esta herramienta mediante el uso de indicadores de gestión establecidos para cada plan de acción y para cada perspectiva permitirá medir el grado de cumplimiento que se tiene con respecto a la estrategia

Se recomienda a la empresamaximizar puntos de venta en zonas estratégicas, ya que en la actualidad no lo está haciendo; otra sugerencia que se propone es que la compañía siga en constante actualización en sus tecnologías ya que en este momento es uno de sus puntos más débiles. También se recomienda que se siga adelante con la descentralización ya que esto le permitirá tomar medidas con una mayor velocidad y disminuirá el grado de conflicto.

Una oportunidad de mejora es la de los canales de comunicación entre las diversas sucursales ya que por esta deficiencia muchas de ellas trabajan con faltantes de mercadería y en algunas otras se vence la misma por la falta de rotación en sus inventarios.

La empresa debería llevar a cabo planes de marketing y establecer determinadas campañas para cada uno de sus segmentos. Redolfi SRL mantiene fidelidad en relación a sus clientes, aunque no cuenta con beneficios para ellos. Se aconseja Es reconocerlos por medio de políticas de descuento o bonificaciones.

Otra forma de fidelización que se propone es la de establecer nuevos medios y condiciones de financiación ya que actualmente no cuentan con una gran variedad y en las actuales condiciones económicas que vive la sociedad se hace fundamental.

Bibliografía

- baenegocios.com*. (18 de enero de 2018). Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartpcarde>
- Cardenas Gonzales , & Villamizar Peñaloza. (04 de 2016). *Universidad Industrial de Santander, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales*. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <http://noesis.uis.edu.co/bitstream/123456789/29196/1/164816.pdf>
- Cayón, D. (29 de febrero de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/29/se-aprobo-la-ley-de-gondolas-y-ya-se-proyectan-faltantes-de-productos-de-segundas-marcas/>
- Domecq, E. (3 de febrero de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>
- Dorse, A. (23 de septiembre de 2013). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/26/presente-futuro-sistemas-control-gestion/>
- EgaFututa. (15 de junio de 2020). *EgaFutura.com*. Recuperado el 25 de 06 de 20, de <https://www.egafutura.com/erp/precios-nube>
- Eslava, J. d. (2003). *Análisis Económico-Financiero de Las Decisiones de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
- Forbes Argentina. (17 de febrero de 2020). *forbesargentina.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2020, de <https://www.forbesargentina.com/10-tendencias-para-entender-a-los-consumidores-en-2020/>
- Gasalla, J. (8 de abril de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/08/dolar-hoy-se-extiende-la-calma-cambiaría-a-pesar-del-shock-de-emision-monetaria/>
- Govindarajan, A. (2008). Sistemas de control de gestión. En A. R. Govindarajan, *Sistemas de control de gestión* (pág. 11). Mexico: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Implantación de la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Infobae. (20 de febrero de 2020). *infobae.com/economia*. Recuperado el 15 de 03 de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/20/sin-repunte-en-el-arranque-del-año-el-consumo-cayo-un-48-con-bajas-mas-fuertes-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>
- InfoPlatense. (4 de febrero de 2020). *infoplatense.com.ar*. Obtenido de <https://www.infoplatense.com.ar/nota/2020-2-5-9-16-0-e-commerce-2020-las-tendencias-que-regiran-las-compras-por-internet-en-argentina>
- Iparraguirre, J. L. (2005). *Contabilidad financiera para directivos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jorge Palacios. (2008). *Medición del Impacto y la Rentabilidad en nla información*. España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 25 de 03 de 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Lluglla, D. (abril de 2019). *Repositorio Uniandes*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9878>
- Londra, R. (16 de junio de 2019). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Que-puede-hacer-su-empresa-por-el-medio-ambiente-20190614-0010.html>
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Martínez Zambrano, P. (26 de noviembre de 2013). *Repositorio Universidad del Bio Bio* . Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2/3/Martinez_Zambranopdf
- Niven, P. R. (2003). *Cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Barcelona: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Oyola, M. (agosto de 2019). *UCCOR Biblioteca*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Piedecausa, A. O. (2015). *Plan de internacionalización empresarial: manual práctico*. Madrid: ESIC.

- Rosa, L. (19 de junio de 2019). *Cronista.com*. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Que-puede-hacer-su-empresa-por-el-medio-ambiente-20190614-0010.html>
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Coperativa de Colombia.
- Salgado Castillo, J. (2014). *Sistemas de Control de Gestion y Desempeño Organizacional*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. Economía y Empresa .
- SantanderTrade. (31 de marzo de 2020). *santandertrade.com*. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Smink, V. (9 de diciembre de 2019). *BBC News Mundo, Argentina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- Totalmedios. (7 de febrero de 2020). *webretail.com*. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://www.webretail.com.ar/el-consumo-en-el-2020/>

Anexos

Anexo 1: Evaluación de la propuesta

Tabla 7: Evaluación de la propuesta

Perspectiva	Indicadores	Previo al Plan	Posterior al Plan	Variación
Financiera	Reducción de Costos Fijos	Costo 2018 \$102.468.794	C.F. proyectado \$97.345.354	5%
Cliente	% de Variación de Clientes	3.500	4.200	20%
Procesos Internos	% de Cumplimiento de Pedidos	70%	100%	30%
Aprendizaje y Crecimiento	Hs mensuales de capacitación	5 horas	10 horas	5 horas

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Estado de Resultados Redolfi S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS		Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas					
Ventas Rubro Almacén			188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas			130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio			318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos					
Costos de Venta	VI		147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII		102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas			249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto			68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos					
Administración	VII		7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII		11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal			49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII		39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO			10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI		-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias			9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias			3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final			6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52