

“Universidad Siglo 21”



Carrera de Contador Público Nacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa.

"Optimización de la gestión interna de la empresa Redolfi S.R.L. mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral para facilitar el proceso de toma de decisiones"

Autor: CODO DANIELA ROSA

Legajo: VCPBO4928

DNI: 22159658

Director de TFG: Nicolás Salvia

2020

Resumen

El presente trabajo final de grado se realizó con el objetivo de proponer un cuadro de mando integral como herramienta de planificación estratégica, dirigido a la empresa Redolfi S.R.L., esto debido a que esta empresa necesita definir cuáles son sus objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo; a fin de constituirse como una de las principales empresas distribuidoras y mayoristas del país. Con esta herramienta, se pretende que la empresa optimice el proceso de toma de decisiones, obteniendo información confiable que apoye tal proceso, además de poder aplicar medidas de acción correctivas necesarias para lograr los resultados esperados.

La metodología empleada para alcanzar los objetivos planteados fue realizar un diagnóstico de la empresa, tanto interno como externo, en el cual se observó que la empresa es reconocida y bien posicionada, pero tiene ciertas debilidades que pueden ser salvadas con la implementación del cuadro de mando integral, además de integrar los factores financieros con los factores no financieros para las perspectivas Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Al finalizar el trabajo se desarrollaron cada uno de los objetivos estratégicos que comprenden el cuadro de mando integral y se definieron cada uno de los indicadores, metas e iniciativas que debe adoptar la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en el cuadro de mando. Por lo tanto, luego de la implementación de esta herramienta se espera la integración total de la misma, con miras al crecimiento y posicionamiento de la misma.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Toma de decisiones, Información confiable, integración.

Abstract

The present final degree project was carried out with the aim of proposing a comprehensive scorecard as a strategic planning tool, aimed at the company Redolfi SRL, this because this company needs to define what its strategic objectives are short, medium and long term; in order to become one of the main distribution and wholesale companies in the country. With this tool, it is intended that the company optimizes the decision-making process, obtaining reliable information that supports such a process, in addition to being able to apply corrective action measures necessary to achieve the expected results.

The methodology used to achieve the objectives set was to carry out a diagnosis of the company, both internal and external, in which it was observed that the company is recognized and well positioned, but it has certain weaknesses that can be overcome with the implementation of the control panel. comprehensive, in addition to integrating financial factors with non-financial factors for Financial perspectives, Clients, Internal Processes and Learning and Growth.

At the end of the work, each of the strategic objectives that comprise the balanced scorecard were developed and each of the indicators, goals and initiatives that the company must adopt to achieve the objectives proposed in the scorecard were defined. Therefore, after the implementation of this tool, its full integration is expected, with a view to its growth and positioning.

Keywords: Balanced scorecard, decision making, reliable information, integration.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Análisis de la situación.....	3
Análisis de contexto	6
Análisis FODA.	10
<i>Matriz FODA Redolfi S.R.L.</i>	10
Análisis 5 Fuerzas de Porter	11
Marco Teórico	13
Cuadro de Mando Integral.....	13
Las perspectivas del CMI	14
Mapa estratégico	15
Indicadores.....	15
El uso del CMI y la toma de decisiones	16
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación.....	17
Alcances y limitaciones.....	17
Recursos Involucrados.	18
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación	19
Mapa Estratégico.	21
Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.....	25
Conclusiones y recoendaciones	26
Bibliografía.....	29
Anexos.....	32
Anexo 1. Resolución CPCECBA.....	32

Introducción

En un mundo cada vez más competitivo, las empresas se enfrentan cotidianamente a una realidad cambiante en el mercado totalmente globalizado, lo que las lleva a deber estar a la vanguardia y a manejar procesos internos altamente innovadores. Se torna absolutamente necesario para el logro de una gestión dinámica ejecutar una correcta planificación a partir de la cual se desprenden resultados que puedan ser monitoreados para el mejor logro de los objetivos. Es por esto por lo que se torna necesario contar con la herramienta de cuadro de mando integral (CMI), el cual es cada vez más usado en las empresas debido a los excelentes resultados que se consiguen con su implementación (Baraybar, 2011).

Esta herramienta se considera una excelente opción para que la estrategia sea un verdadero medio para la creación de valor, debido a que ayuda en la gestión de control de indicadores claves para la organización, mediante un modelo diseñado para implementar la estrategia de la empresa. El cuadro ha sido utilizado por grandes corporaciones con excelentes resultados desde su divulgación en 1992. Los mismos se diseñan bajo una arquitectura de causa y efecto alineando los objetivos, una táctica focalizada e internamente consistente.

Redolfi S.R.L., es una empresa destacada por su amplia trayectoria y reconocimiento, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, de limpieza, perfumería, cigarrillos, refrigerados, entre otros, radicada originariamente en la localidad de James Craik, a 118,2 km de la capital de Córdoba. Año tras año consigue captar nuevos clientes y logra conquistar nuevos mercados tanto en el interior de la provincia de Córdoba como en otras provincias.

La empresa pretende marcar la diferencia frente a sus competidores a través de brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo precios competitivos. A pesar de su posicionamiento en el mercado y de poseer una estrategia bien demarcada, la empresa no cuenta con un plan de gestión que permita la medición en cuanto al alcance de sus objetivos, lo cual puede repercutir de manera negativa al momento de tomar decisiones o replantearse objetivos.

En este trabajo se realizara un diseño y aplicación de indicadores basados en el Modelo del Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la empresa armonizar los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional describiendo, implementando y administrando estrategias en todo nivel dentro de la empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, con la participación de todos los integrantes de la empresa, evaluando si están alcanzando los objetivos. Con esto se espera luego de la implementación obtener resultados positivos en los procesos, tratando que todos los recursos y actividades estén dirigidos de manera coherente y conjunta a la obtención de los objetivos.

En la actualidad se conocen numerosos antecedentes sobre el tema tratado, en los cuales se logra apreciar claramente las ventajas que obtienen las empresas al implementarlos, permitiendo transmitir de manera más clara y eficiente a todos los miembros de la organización lo que deben llevar a cabo para el logro de las metas.

Como antecedente Internacional, se cita el trabajo de tesis doctoral donde se analizan las culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance en pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal, donde se evaluó la posibilidad de implementar un CMI como sistema de planificación y apoyo al control de gestión facilitando el proceso de toma de decisiones. Basándose en los beneficios que la mencionada herramienta proporciona a las grandes empresas, y la necesidad de brindar esta posibilidad a pequeñas y medianas empresas con lo cual se le otorgue profesionalización a la hora de su desenvolvimiento empresarial. Para dicho estudio se realizan entrevistas personales para recolectar los datos con el fin de elaborar el análisis PESTEL y finalmente armar el CMI. El trabajo llegó a la conclusión de que la implementación de esta herramienta agrega valor a la empresa, tornándola más activa y resolutiva, sus empleados capacitados, motivados y formados, con sus procesos internos claros logrando un mejor funcionamiento en ellos. (Rodrigues Fernandes, 2018).

Continuando con los antecedentes encontramos un trabajo nacional en el cual se desarrolló un CMI para una empresa de salud, donde mediante el desarrollo práctico en la Clínica Universitaria Reina Fabiola, se pretendió poner de manifiesto la importancia de gestionar las organizaciones de salud mediante un Plan Estratégico. El mismo incluyó las etapas de 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 permitían gestionar el cumplimiento de los objetivos de la Organización. Se identificaron las variables que hacen al éxito de la empresa y se concluyó que con la implementación del CMI se pueden alcanzar los objetivos de la empresa bajo análisis (Tanus, 2016) .

Objetivos

Objetivo general

Proponer la implementación de una herramienta de control de gestión, basada en el uso del CMI, para la empresa Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones a partir de obtener información necesaria de respaldo, comenzando su utilización a partir del año 2.020.

Objetivos específicos

- Analizar las cuatro perspectivas del CMI, y confeccionar el mapa estratégico para el año 2020.
- Determinar los objetivos estratégicos y sus indicadores para cada perspectiva del CMI.
- Evaluar el desempeño de los indicadores, permitiendo obtener información para la retroalimentación y corregir errores.
- Diseñar el cronograma de implementación del CMI a través del diagrama de Gantt.
- Elaborar un cuadro de evaluación y medición, estableciendo los puntos a evaluar, su correspondiente medida correctiva y el responsable de dicho proceso.

Análisis de la situación

Redolfi S.R.L. es una empresa que nace en el año 1975 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba como resultado de la unión en sociedad de Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi, la misma inicialmente se constituyó como sociedad de hecho, y dado el crecimiento que obtuvieron en los años 90 decidieron cambiar su denominación y forma jurídica, la cual es mantenida en el día de hoy como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

La empresa cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el sector, la misma se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, etc. Ofrece una amplia y variada línea de productos, sin apuntar a unos en particular, sino que enfoca las ventas hacia el surtido existente en el mercado.

Redolfi S.R.L., posee su centro de distribución principal en la localidad de James Craik. Allí se realizan las tareas de compras a proveedores y abastecimiento a sus 4 sucursales del interior provincial: Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto, y en la ciudad de Córdoba. Además de las sucursales que siguen el negocio principal, la empresa posee una unidad de negocios extra de Kodak, ubicada también en la ciudad de Córdoba.

En cuanto a términos financieros, maneja una filosofía de ventas basada en generar la mayoría de estas de contado. Cerca del 80% de sus ventas son de esta forma, el resto a plazos que no superan los 21 días, logrando de esta manera no endeudarse con sus proveedores y manteniendo una relación de excelencia con estos. Dentro de los principales proveedores encontramos: Unilever Argentina, Arcor, Kodak, Massalin Particulares, Glaxo, Kraft Foods Argentina, entre otros.

Se posicionan en el mercado con una estrategia que plantea marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos. Cuenta con un número aproximado de 6.000 clientes y posee 35 vendedores distribuidos en sus sucursales de Córdoba, pero también venden fuera de la provincia llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Dentro de sus clientes encontramos despensas en diferentes barrios, minimercados, quioscos, farmacias, etc.

En cuanto al sistema de captación de clientes la empresa utiliza redes sociales, el boca en boca, promoción de vendedores y supervisores; siendo su punto débil: falta de publicidad.

La empresa carece de sistema contable de gestión, manejando todo a través de planillas Excel. Dada la magnitud de clientes y proveedores es importante que las operaciones de registración dejen de ser manuales.

Con el crecimiento sostenido de la empresa, la nómina de empleados aumentó, llegando a ser en la actualidad alrededor de 130 integrantes. A pesar de ello, la empresa

no cuenta con un área de RRHH para acompañar y organizar estos empleados 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.

Con la oportunidad de expandirse nuevamente, para ampliar las posibilidades de comercialización, están analizando un plan estratégico de inversión destinado a la construcción un nuevo centro de distribución. Dicho plan de inversión estratégico tiene como objetivo principal lograr el crecimiento sostenido en el volumen de ventas. Descubrieron 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 podemos decir que a pesar de los aspectos positivos de ser una empresa consolidada que se mantiene en el tiempo, con una aparente estructura financiera sólida, que presenta balances que año tras año reflejan crecimientos económicos, posee falencias que le estarían impidiendo crecer y posicionarse mejor, abarcando mayor proporción del mercado; tales como: un manejo de la gestión como empresa familiar, destacando la carencia de un sistema de gestión y control interno, y lógicamente falta de información que apoye la toma de decisiones.

Se propone corregir estos puntos débiles, considerando lograr la profesionalización de la empresa apoyándose en la implementación de una herramienta de gestión empresarial integral. A través de esta herramienta se optimizará el proceso de toma de decisiones dejando atrás el factor incertidumbre, para establecer un trabajo más comprometido y mancomunado de todo el personal de la empresa, logrando que los mismos conozcan la estrategia empresarial, visión, misión y objetivos estratégicos, con un mayor compromiso en el proceso. De esta manera se iniciaría un proceso de organización, gestión de la organización de manera más acertada, permitiendo lograr mayores crecimientos a escalas nunca alcanzadas, logrando las metas y objetivos planteados por la dirección.

Misión

“Atender las necesidades de los clientes, proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos, reafirmando una extensa trayectoria empresarial.

Internamente permitir a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (lo que somos)

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad optima, y que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a los 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”. (lo que queremos ser)

Análisis de contexto

Para analizar a Redolfi S.R.L. desde su macro-entorno, se utilizó el conocido método PESTEL, en el cual se analiza el impacto de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales, el mismo es de gran utilidad para analizar un mercado. Los factores analizados son puramente externos, por lo que se aconseja realizar este análisis antes del FODA, ya que serán usados para elaborar la parte externa de ésta última herramienta mencionada. (Chapman, 2016).

Factores políticos

Actualmente se viven momentos de desconcierto en cuanto a lo político, dado lo que está ocurriendo por la presencia de la pandemia mundial. La emergencia sanitaria obligatoria afecta de manera negativa a la economía local y mundial. Particularmente en lugares donde se debe evitar la aglomeración de personas, como los supermercados y/o comercios se ven afectados. En primera instancia las resoluciones apuntaron a reducir los horarios de atención, dividiendo también los grupos que acceden. Debido a estas restricciones en los supermercados, los comercios mayoristas vieron un aumento significativo en sus ventas, desde alimentos a artículos de limpieza, las compras barriales aumentaron. Este tipo de medidas políticas mientras dure la pandemia puede afectar a Redolfi S.R.L. en ventas, sobre todo en las ganancias. Aquí ya se detecta un inconveniente que se relaciona con el factor tecnológico: el hecho de que las personas no puedan acceder a realizar las compras, genera un aumento en compras vía internet que la empresa no está aprovechando (Lendoiro, 2020).

Factores económicos

Argentina posee una extensa crónica de inestabilidad en el orden político y económico. En los últimos 2 años podemos observar que el país se vio sacudido por un cambio de ánimo de los inversionistas del extranjero, lo que trajo aparejado una masiva y larga liquidación de la moneda local. Esto llevó a activar presiones inflacionistas que obligaron al Banco Central a tomar la medida de elevar la tasa de interés (santandertrade.com, 2020).

La inflación es un factor que genera preocupación masiva en Argentina; la misma presentó en 2018 un valor del 31,8%, en 2019 cerró con un abultado 53,8% lo que hizo temer en algunos analistas la posible situación de hiperinflación. En los últimos meses la tasa anual volvió a acelerarse y los analistas no se ponen de acuerdo si 2020 terminará por debajo de 2019. Argentina cuenta con una frondosa experiencia inflacionaria y desde febrero de 2019 convive con una tasa superior al 50% anual, una barrera que parece difícil de franquear, al menos en corto plazo. (Gasalla, 2020).

Argentina entra en el año 2020 con una deuda de 332 billones de dólares. Este total incluye préstamos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y 148 billones debidos a obligacionistas privados. Las agencias de calificación bajaron la calificación de la deuda argentina a causa de la decisión del nuevo gobierno de retrasar el pago de 9,1 billones de dólares de cuentas de la tesorería. Esto ya constituye un impago técnico – un “distressed-debt exchange” – según los criterios de Fitch Ratings. 64 billones más se deberán en 2021. (Greg, 2020).

A lo anteriormente nombrado le debemos sumar el estado actual de emergencia mundial por la pandemia, 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 de Centro de Estudios de la Nueva Economía expreso: “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). Todo esto desencadena en un aumento de la pobreza, disminución de ingreso en la familia, y directamente en el comercio: las personas gastan menos, y deben debatirse en qué y cómo gastan sus ingresos. Si no se toman medidas económicas de reactivación o bajas de precios e inflación en el corto plazo, el comercio se verá cada vez más afectado y con ello Redolfi S.R.L., por supuesto, quedará inserto en esta coyuntura siendo muy difícil trazar planes estratégicos.

Factores sociales

Hoy en día las familias tienen un dilema al momento de realizar las compras. Las tarjetas de crédito presentan altísimas tasas de financiación, pero su liquidez es la justa para cubrir gastos cada vez mas crecientes, por lo que las compras que realizan son mínimas, reduciéndose a lo justo e imprescindible (elcronista.com, 2019).

A este estado de recesión se le suma la actual emergencia sanitaria, donde las familias se ven obligadas a reducir gastos, ya que el sector independiente es el que más se ve afectado, al no generar ingresos por el impedimento de trabajar. El consumo en general disminuyó notablemente. La sociedad está hoy preocupada por la salud, planteándose prioridades. Por todo esto el gobierno tomó medidas para acompañar a los sectores vulnerables, otorgando planes de contención y que para asegurar al menos la compra de alimentos de las familias beneficiadas. Uno de dichos planes es el de tarjetas alimentar que durante esta situación de pandemia recibió un refuerzo al monto que normalmente abona (argentina.gob, 2020, pág. Boletin oficial). El otro; la oficialización del pago de una ayuda familiar de 10.000 pesos para monotributistas de las escalas más bajas y trabajadoras y trabajadores no registrados, según el Decreto 310, en el marco de la Emergencia Sanitaria, publicado en el Boletín Oficial. (25 mar. 2020). Esto afecta directamente el rubro de Redolfi S.R.L. dado que dichos montos son destinados directamente al consumo de productos que comercializa, directa o indirectamente a través de sus clientes en locales barriales, lo cual genera que tengan aumentos de ventas.

Factores tecnológicos

Con la explosión del internet, las empresas que se integraron a la tecnología están logrando concretar un porcentaje de ventas cada vez más alto. 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: eCommerce Go. Las plazas anfitrionas son Bahía Blanca, Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Rosario y Tucumán. El objetivo de estas jornadas es profundizar 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 (cace.org, 2018).

Siguiendo esta línea de la tecnología basada en la 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, viéndose reflejado en forma acelerada con lo que hoy nos toca vivir con el COVID-19.

Factores ecológicos o medioambientales

Este año Argentina estrenó gobierno y la nueva administración comenzó su gestión atendiendo un pedido unánime de organizaciones, científico- ambientalistas que solicitaron devolverle al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de Ministerio. En los últimos años agudizaron muchos de los males que vienen aquejando a los diferentes ecosistemas del territorio argentino: impactos en el suelo, el clima, la biodiversidad, las fuentes de agua, los bosques nativos, el océano y los conflictos socioambientales. Demandan una atención inmediata en medio de una profunda crisis económica que necesita generar divisas con urgencia (Chisleanchi, 2020).

Factores legales

La nueva Ley de Solidaridad Social y reactivación productiva, (27.541) en sus arts. 19 a 26 fija las nuevas medidas para la seguridad social y contribuciones patronales.

Deroga el cronograma de la Reforma tributaria (27.430), artículo 173 y el Decreto 814/01, que fijaba de manera progresiva las alícuotas patronales poniendo en umbral de igualdad a las grandes empresas con las pymes en 19.5% para el 2022. La ley de Solidaridad describe las nuevas alícuotas que deberá afrontar un empleador por cada empleado en materia de Contribuciones patronales. Fija las nuevas alícuotas estableciendo un nuevo mínimo no imponible en materia de contribuciones, con un 24% total en contribuciones para Pymes y del 26, 4% para grandes empresas. Los especialistas creen que es momento de impulsar un plan de blanqueo laboral mediante una reforma laboral sin tocar ni avasallar la Ley de Contrato de Trabajo ni ningún derecho laboral, solo graduando y reduciendo el costo laboral. (Chiesa, 2019).

Análisis FODA.

Esta herramienta de análisis permite detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una organización. También sirve como apoyo al momento de tomar decisiones; ya que apoya el análisis PESTEL de factores externos con el fin de llegar entre ambos a un completo análisis (Chapman, 2016).

Tabla 1

Matriz FODA Redolfi S.R.L.

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Factores internos	<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Experiencia y trayectoria. * Variedad de productos. * Competitividad en precios. * Saludable en términos financieros. * Bajo nivel de endeudamiento con proveedores. * Relación positiva con proveedores. * Satisfacción al cliente. * Comercialización de marcas líderes. * Ventas sin mínimos de compras. 	<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * No posee sistema de gestión tanto contable como de control de mercadería. * No realiza publicidad masiva. * No posee área RRHH. * No posee área de Higiene y Seguridad. * Inexistencia de herramientas de gestión interna y control.
Factores Externos	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Beneficios para Pymes. * Capacitaciones constantes en rubro ventas por internet. 	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * situación económica del país. * situación económica mundial por pandemia. * disminución del consumo de ciertos productos por efecto del Covid-19. * elevada inflación * aumento del índice de pobreza.

Nota. Fuente .Elaboración propia.

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas es una herramienta creada para analizar la industria, sector o empresa, a través de 5 fuerzas que se considera que actúan sobre ella, a través de esta herramienta se logra conocer el nivel de competencia que hay en el mercado o industria (Perez Tabernero, 2019).

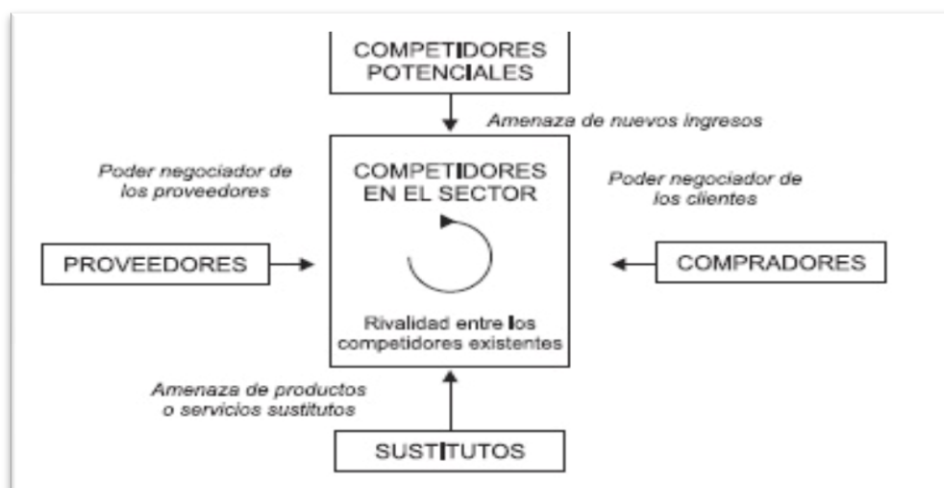


Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter (1980).

Amenaza de competidores potenciales.

La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación a sus empresas rivales. Cuando se cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo, bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que pierda su atractivo inherente.

Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores puede afectar la intensidad de la competencia, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores. La empresa cuenta con proveedores con un poder de negociación poderoso ya que muchos de ellos son de marcas líderes y con capacidad para imponer precios y condiciones, a los cuales debe someterse para poder distribuir y vender dichos productos, dada su exclusividad.

Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de consumidores para esta empresa es bajo, ya que no están muy concentrados. Son clientes del tipo quioscos y despensas, sus volúmenes de ventas son reducidos y aceptan las condiciones de pago y entrega sin prestar resistencia.

Rivalidad entre competidores del sector.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en la industria, aumentará la intensidad de competencia. Redolfi S.R.L. Posee un alto nivel de competencia, ya que en el mercado existen competidores del tipo supermercados mayoristas a los cuales los clientes puede acceder y comprar de manera fácil utilizando otros medios de pago y no solo el efectivo y realizando sus compras incluso usando la tecnología (sin tener que trasladarse al mayorista). También existen los preventistas y las entregas a domicilio de mayoristas o distribuidoras. Los principales competidores comerciales tenemos: Tadicor, Makro, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino y Diarco (Córdoba).

Amenaza de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. Generalmente los clientes eligen productos sustitutos en otras cadenas cuando se ven atraídos por grandes ofertas de difusión masiva o

beneficios extra a manera de atraer clientes. Esta fuerza para la empresa Redolfi S.R.L. es fuerte dado que existen sustitutos que logran participación en el mercado fácilmente.

Tal como se ha planteado en el punto anterior, la empresa enfrenta diversos problemas a nivel interno. La causa principal de dichas dificultades responde principalmente al crecimiento, lo cual llevó a que los directivos deban cumplir a diario con las exigencias operativas de urgencia, dejando así de lado la planificación a largo plazo.

A modo de resumen, se alistarán las principales problemáticas a tratar:

- Ausencia de visión compartida por todo el equipo humano de la empresa.
- Ausencia de planeación estratégica formal.
- Falta de capacitación.
- Carencia de herramientas de información, diagnóstico y control.

Surge la necesidad imperiosa de contar con las herramientas de Planificación Estratégica, y Cuadro de Mando Integral las cuales permitirán seguir un rumbo previamente estipulado y tomar decisiones basadas en información clara, confiable y oportuna.

Marco Teórico

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo del presente trabajo. Se relacionan con el cuadro de mando integral y los factores que se deben tener en cuenta para su diseño, mediante las cuales se exponen los distintos puntos de vista de autores.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) o en inglés balanced scorecard es un sistema de control de gestión desarrollado en la década de los 80 debido al dinamismo que se generó producto de la globalización. Este cambio hizo que el enfoque tradicional del control de gestión, basado en las mediciones contables y financieras deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Esta herramienta se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad, preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar

las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva (Berrios & Flores, 2017).

El cuadro de mando integral aparece como una nueva herramienta para el control de gestión, que busca alinear la visión y estrategia de la organización desde cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Se realiza una medición de un conjunto de indicadores, que deben orientar hacia la consecución de los objetivos fijados en la empresa. Dentro de los autores que dedicaron obras sobre esta herramienta se encuentran Muñiz y Monfort, quienes lo definen como el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, es decir que la utilización de esta herramienta permite a la gerencia centrar su atención en las variables que rodean a los objetivos estratégicos para alcanzarlos eficientemente y de acuerdo con lo planificado. Señalan que el cuadro de mando integral tiene una importante utilidad dentro de la dirección, ya que se puede medir en forma eficaz si los resultados se están cumpliendo con base a lo esperado, pudiendo confirmar que la empresa avanza hacia los objetivos marcados como estrategia y lo más importante es que indica cómo conseguir dichos objetivos (Muñiz & Monfort, 2005).

Por otro lado se encuentran los aportes de Kaplan y Norton (2016), quienes manifiestan la utilización de 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.

Las perspectivas del CMI

* Perspectiva financiera: los indicadores de esta perspectiva aportan con la verificación del cumplimiento en términos rentables. Ejemplos: el crecimiento de las ventas, la generación de flujo caja y el valor añadido económico.

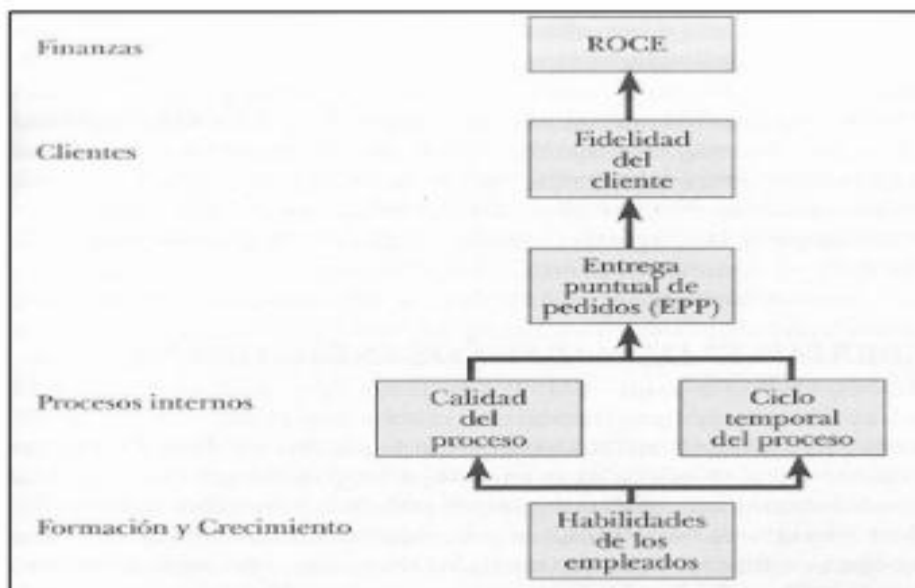
* Perspectiva del cliente: se basa en la premisa de que cuando los clientes no están satisfechos con el producto o servicio que la empresa elabora, los resultados financieros serán negativos, por lo que no se podrán alcanzar los objetivos económicos. Se elaboran indicadores según los resultados satisfactorios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

* Perspectiva del proceso interno: 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

* Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva es la base principal que la organización debe tener para alcanzar mejoras y obtener un crecimiento en el largo plazo. Juegan un papel importante los personales tanto operativos como directivos, se manejan indicadores de satisfacción de ellos, clima laboral, motivación, etc.

Mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (2016) el mapa estratégico es la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Los autores Pedrós y Artemio(2012), el mapa estratégico es uno de los elementos fundamentales del CMI, y para poder darle el mejor uso y optimizarlo, se debe conocer tanto los principios básicos que lo sustentas como los elementos que deben incluirse en el.



Nota. Figura 2. Ejemplo de mapa estratégico. Fuente: Kaplan R. y Norton D. 2016.

Indicadores

La elaboración de un cuadro de mando integral implica la creación de indicadores de gestión, un indicador o una medición debe tener ciertas características, según nos indica Salgueiro (2001) tales como: debe poder identificarse fácilmente, solo debe medir aquello que es importante, se deben comprender claramente, y finalmente aclaran que lo que importan del uso de ellos es que lo brindan conjuntamente y no de manera individual.

El uso del CMI y la toma de decisiones

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla. Un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. La toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo, como instrumento sirve para tomar decisiones de dirección importantes sobre cómo mejorar los resultados futuros, siempre y cuando sea bien preparada (Martonelli, 2013)

Diagnóstico y Discusión

Con el análisis interno y externo de la Empresa se pudieron observar sus fortalezas y sus debilidades. La intención del presente trabajo es hacer hincapié sobre las falencias para poder brindar soluciones. En un contexto de extrema competencia en la que hoy está inserta, es aconsejable dejar atrás los antiguos métodos de gestión empresarial, y disponerse a la implementación de nuevas herramientas que le permitirán lograr beneficios a largo plazo. Particularmente Redolfi S.R.L., no cuenta con un sistema de gestión integral, lo que ocasiona que el proceso de toma de decisiones se dé en un contexto de incertidumbre. No puede realizar medición de objetivos, ni obtener retroalimentación para corregir desvíos. Actualmente se guía solo con indicadores financieros, los cuales no le brindan información sobre la estrategia organizacional ni se alinea a ella quedando desactualizada de las nuevas formas de conducción empresarial y obtención de resultados.

Luego de analizar el material teórico y detectar los beneficios que otorga la utilización del CMI, se considera que lo más adecuado para la empresa sería la incorporación de esta herramienta. Para poder establecer la meta no solo de sobrevivir, sino crecer y posicionarse ante la competencia, ha de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

El cuadro de mando integral propuesto indicará a los directivos de esta empresa cuáles son las actividades que le permitirán alcanzar sus objetivos, la factibilidad de

estos para lograr un posicionamiento importante en el mercado.

Con el diseño y la implementación de una herramienta de gestión interna se espera que la empresa esté en condiciones de hacer frente a los vertiginosos cambios que impone el mercado en que se ve inmersa la misma. 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 de manera que se obtengan métricas de las cuales hoy carecen, 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 cuáles se transformaran 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 reporte de caso se propone el diseño y la implementación de un modelo de control de gestión interna basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para agregar valor a la empresa Redolfi SRL.

Alcance geográfico.

El presente se realiza en la empresa cordobesa Redolfi SRL, ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba, la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos.

Alcance temporal.

El proyecto comprende el periodo desde el mes de Enero de 2021 a Mayo de 2021.

Universo.

El presente proyecto involucra a todas las áreas e integrantes de la empresa Redolfi SRL.

Limitaciones.

La elaboración solo se limita a generar una propuesta de Cuadro de Mando Integral que apoye el proceso de toma de decisiones sin incursionar en otros temas o aspectos ajenos a este tema.

Tabla 2

Recursos Involucrados.

Recursos tangibles.	Recursos Intangibles
Monetarios (según presupuesto)	Capacitación sobre utilización del CMI
Muebles de oficina	Visitas a clientes
Descripción de los productos	
Muestras de los productos	
Flota detallada de vehículos	
Mapa de rutas	
Nómina de personal	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 3

Estipulación de honorarios profesionales

Tareas	Módulos	Total
Reunión con directivos y análisis de la organización	10	\$15700
Diseño de CMI Con la adaptación de la visión a la estrategia	15	\$23550
Establecimiento de los objetivos e indicadores de cada perspectiva y confección del mapa estratégico	15	\$23550
Capacitación del personal	15	\$23550
Implementación del CMI	15	\$23550
Evaluación y control de medidas correctivas	10	\$15700
Correcciones	10	\$15700
Total honorarios	90	\$141300

Fuente. Elaboración propia

Costo por módulo \$1570, según Resolución 74/19. Aranceles indicativos para servicios profesionales, Córdoba, 26 de Diciembre de 2019. emitida por el Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (Anexo 1).

Los recursos material en muebles de oficina, mas impresiones de hojas de ruta, carpetas con para capacitaciones, etc. \$20000.-

Siendo un costo total de implementación de \$161.300.-

Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación

- Entrevista con los dueños de la empresa Redolfi para establecer objetivos adecuados y representativos.
- Observación de la forma de trabajo y entrevista con los empleados, lo cual ayudara a conocer y entender la metodología que utilizan diariamente para realizar sus tareas.
- Organización de la información recaudada, a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos. Además se realizara un boceto de los objetivos tentativos y se establecerán cuáles son los más representativos para cada perspectiva.
- Presentación de un bosquejo del cuadro de mando integral.
- Tiempo de aceptación y/o ajuste del proyecto. Es en este lapso en donde los directivos decidirán si están de acuerdo y, podrán realizar sugerencias para realizar las modificaciones que se crean necesarias.
- Determinación de los indicadores. Es en esta etapa en donde se los identifica y se procede a seleccionar aquellos que se consideren los más efectivos y eficientes para cumplir con los objetivos propuestos.
- Realización del cuadro de mando, con objetivos y sus respectivos indicadores.
- Capacitación al personal: una vez diseñado el CMI se capacitara a todo el personal, sobre lo que cada persona debe hacer, como se medirán los resultados y cada cuanto, aclarando quien está a cargo del control. Indicando las medidas correctivas a tener en cuenta en caso que se detecten desvíos.Exposición del cuadro de mando integral.
- Implementación. Se utilizaran y aprovecharan al máximo los recursos disponibles para poder realizar la misma de la manera más exitosa.
- Medición del desempeño.
- Correcciones: Ejecutar los ajustes necesarios, si existen indicadores que no muestren lo requerido, cambiarlos, se busca tratar de detectar si fehacientemente

los aplicados cumplen lo buscado que es obtener información confiable para la toma de decisiones. Finalmente mostrar a la alta dirección los resultados finales.

Las mismas se exponen mediante el diagrama de Gantt siguiente:

Tabla 4

Diagrama de Gantt

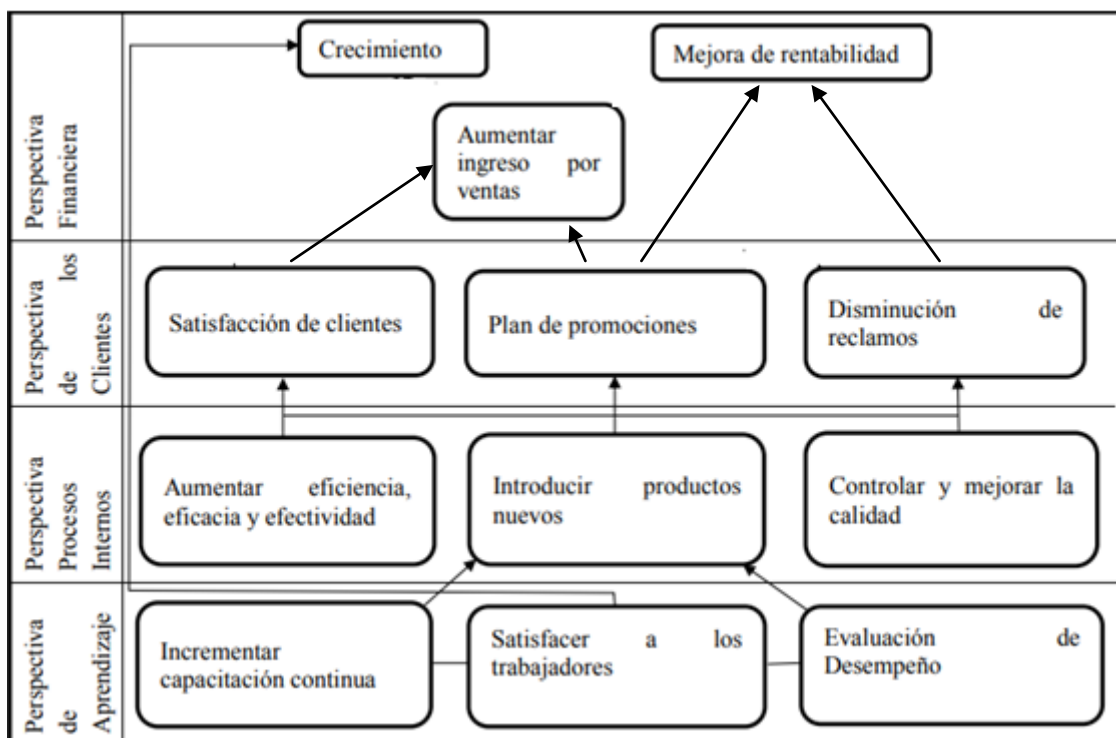
Tareas	Períodos (Semanas)				
	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021
Reunión con directivos y análisis de la organización					
Diseño de CMI Con la adaptación de la visión a la estrategia					
Establecimiento de los objetivos e indicadores de cada perspectiva y confección del mapa estratégico					
Capacitación del personal					
Implementación del CMI					
Evaluación y control de medidas correctivas					
Correcciones					

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa REDOLFI SRL.

El primer gran desafío para que la aplicación de esta herramienta se cumpla eficazmente es lograr que todos la interpreten correctamente y se sientan parte del cambio. Para hacer la estrategia más comprensible y gráfica, se aporta un mapa estratégico. Este expone de manera sencilla las 4 perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto entre los mismos. Para el diseño de esta herramienta de gestión, en primer lugar se establecen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, luego a partir de ellos se elabora el mapa estratégico, el cual es fundamental para comprender la relación causa-efecto entre los objetivos. El sentido de las flechas demuestra cómo los objetivos de las perspectivas de la parte inferior impulsan al cumplimiento de la perspectiva financiera es decir, cómo los recursos intangibles bien manejados logran el fin de incrementar las ganancias de la empresa.

Mapa Estratégico.



Nota. Figura 3. Mapa estratégico para Redolfi SRL. Elaboración propia.

Una vez diseñado el mapa estratégico, se eligen y parametrizan los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, lo que luego permite evaluar el cumplimiento de cada objetivo planteado. Contar con información exacta en tiempo real en el momento adecuado brinda más ventajas de las que se cree, más aún a la hora de tomar decisiones y corregir errores. Por eso se recomienda acordar con los dueños o alta dirección los indicadores de gestión, estableciendo en qué períodos de tiempo se proponen cumplir, qué sectores serán los responsables de los mismos y que acciones tomar en caso que no se cumplan y en caso que sí se cumplan también, destacando la importancia de hacer que el personal se sienta a gusto y comprometido, lo cual brinda mejores resultados.

Cabe destacar la importancia de replantear los indicadores cada cierto tiempo ya que el entorno es dinámico y puede que los planteados queden obsoletos y haya que adaptar los mismos a los nuevos escenarios.

Por último, en base a los resultados obtenidos, se podrán analizar las conclusiones a las que se ha arribado y tomar las decisiones pertinentes.

Tabla 5

Cuadro de mando integral Redolfi S.R.L.

	Objetivos	Indicador	Formula	Valor meta	Frecuencia medición	Valor actual	Encargado	Valores indicativos		
								Rojo	Amarillo	Verde
Aprendizaje	Dotar aprendizaje a los empleados para la fuerza laboral	% de empleados capacitados	(Personal capacitado/total de personal) *100	80%	trimestral	Sin datos	Gerente procesos	-50%	entre 51% y 79%	mas 80%
	Mantener la satisfacción de los trabajadores	% de empleados satisfechos	(empleados satisfechos/total empleados)100	80%	trimestral	Sin datos	Gerente procesos	-70%	entre 71% y 89%	mas 80%
	Evaluar el desempeño de los empleados	% de conocimiento de las tareas propias y de compañeros	(tareas conocidas/total tareas)*100	95%	bimestral	Sin datos	Gerente procesos	-80%	entre 81% y 94%	mas 95%
Procesos internos	Aumentar eficiencia, eficacia y efectividad	% de error en tareas	(tareas con error/total tareas)*100	20%	bimestral	Sin datos	Gerente. Gerente de ventas. Gerente administración. Gerente procesos	mas 50%	entre 21% y 54%	menos 20%

	Introducir nuevos productos	cantidad de nuevos productos	Introducir al menos 3 productos	3	mensual	Sin datos	Gerente general. gerente de ventas. Gerente administración. Gerente procesos	1	2	3 o mas
	Controlar y mejorar la calidad	porcentaje de productos deficientes o devueltos	(productos deficientes o devueltos/total veta)100	20%	bimestral	Sin datos	Gerente general. gerente de ventas. Gerente administración. Gerente procesos	mas 50%	entre 21% y 54%	menos 20%
	Satisfacer al cliente	porcentaje cliente satisfecho	(cliente satisfecho/total cliente)100	80%	bimestral	Sin datos	Gerente general. gerente de ventas.	-70%	entre 71% y 89%	mas 80%
Clientes	Ofrecer precio y producto	porcentaje cliente considera buenos precios	(cliente valoran positivo/total cliente)100	80%	bimestral	Sin datos	Gerente general. gerente de ventas.	-70%	entre 71% y 89%	mas 80%
	Disminución de reclamos	porcentaje de reclamos	(reclamos/total clientes)*100	20%	bimestral	Sin datos	Gerente general. gerente de ventas.	mas 50%	entre 21% y 54%	menos 20%

Financiera	Aumentar ingresos por ventas	índice de aumento de venta	ventas actuales* % de aumento	25%	semestral	\$235794232,30	Gerente general. Gerente administración.	-10%	entre 11% y 20%	mas 25%
	Mejora de la rentabilidad	índice aumento rentabilidad	(ganancia neta/venta neta)	20%	semestral	12,41% zona amarilla	Gerente general. Gerente administración.	-10%	entre 11% y 24%	mas 25%

Fuente. Elaboración propia.

La tabla precedente muestra el cuadro de mando integral con 11 indicadores, se calculó uno de ellos ya que se cuenta con dicha información arrojando un resultado dentro de la franja amarilla con ello se puede mostrar la facilidad de ejecutar el cuadro y obtener resultados.

A la hora de realizar el control y medición del proyecto se toman en cuenta los valores arrojados por cada uno de los indicadores propuestos, teniendo en cuenta el valor meta asignado. Para llevar a cabo el trabajo de control se necesitará continuar abonando honorarios mensuales al profesional contador, estipulando un costo de mantenimiento de 20 módulos, según los honorarios indicativos de la última resolución (Anexo 1) del Consejo profesional de ciencias Económicas de Córdoba (lugar donde se regulan los mismos), los cuales ascienden a \$ 31400 (\$1570*20).

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones

En esta etapa se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta. Se evaluarán los cambios esperados a partir del diseño e implantación del cuadro, en la siguiente imagen se muestran de acuerdo a la franja donde se sitúe el indicador las acciones correctivas a seguir para mejorar tal índice.

Acciones a controlar	Meta	Parametro		Medida correctiva	Responsable
Capacitacion al personal	capacitacion en 3 meses	-	amarillo	mantener capacitaciones y programas de incentivos	Gerencia General.Gerencia de ventas
		no se	rojo	programar capacitaciones	Gerencia General.Gerencia de ventas
satisfaccion de los empleados	100%	Entre 71 y 89%	amarillo	mantener capacitaciones y programas de incentivos	Gerencia General.Gerencia de ventas
		Menos de 70%	rojo	generar planes de reconocimiento, reestructurar puestos, reforzar incentivos	Gerencia General.Gerencia de ventas
Aumentar eficacia, efectividad y eficiencia al introducir nuevos productos	lograrlo	-	amarillo	Revisar planes comerciales, y planificacion de nuevos productos	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
		no logrado	rojo	Reforzar campañas de busqueda de nuevos productos, replantear procesos internos.	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
Disminuir reclamos	40%	21 al 30%	amarillo	revisar causas de reclamos	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
		menos 20%	rojo	reformular según causas las correcciones necesaria, corregir puntos flojos.	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
satisfaccion del cliente y disminucion de reclamos	20% y 90%	11 a 15% y 65 a 75%	amarillo	revisar causas de reclamos	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas.
		menos de 10 y 60%	rojo	reformular según causas las correcciones necesaria, corregir puntos flojos.	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
Aumentar ventas	25%	de 11 a 20%	amarillo	controlar plan comercial y de marketing	Gerencia General.Gerencia de ventas
		menos de 20%	rojo	reforzar y reformular planes comerciales, incentivas mas campañas, generar promociones.	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
rentabilidad	20%	entre 11 y 19%	amarillo	controlar plan de ventas y gastos	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica
		menos de 19:	rojo	reforzar plan comercial, generar busqueda de aumento de ventas, y disminucion de gastos	Gerencia General Administración. Gte. Ventas.Gte administracion y finanzas. Gte deposito y logistica

Nota. *Figura 4.* Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones. Elaboración propia.

Con respecto al personal la dirección deberá poner atención en la motivación y compromiso de los empleados, haciéndolos participes en todo el siempre los siguientes puntos:

- Nivel de satisfacción personal por empleado
- Sentido de pertenencia hacia la firma.

Los mismos se evaluarán con una encuesta de clima interno y satisfacción personal. Dichos indicadores deberían compararse con los mismos datos de períodos anteriores, para evaluar el progreso de la herramienta: si un empleado se siente conforme, reconocido y motivado, aumenta su cantidad y calidad de trabajo.

Respecto a la satisfacción de clientes se pueden hacer:

- Nivel de retención de clientes, comparar la cartera con períodos anteriores
- Nivel de satisfacción de clientes, mediante encuestas por internet o personales
- Cantidad de pedidos entregados por día.

• Mantener una estadísticas de ventas no concretadas por falta de stock y por mercadería vencida. Con el fin de lanzar promociones previas a los vencimientos y así liberar dicha mercadería.

Estos indicadores darán una referencia de la evolución de la propuesta. Al lograr el bienestar dentro del ámbito laboral, los empleados trabajarán a gusto, se sentirán comprometidos con la empresa, atenderán a los clientes de una manera diferenciada, logrando además que la comunicación e información fluya entre todos los sectores involucrados, lo cual da como resultado la prosperidad financiera.

Redolfi S.R.L. es una gran empresa y sus fundadores han demostrado a lo largo de su historia que poseen mentalidad arriesgada y optimista, por lo que es momento de animarse a aplicar esta herramienta para lograr estar mejor posicionados ante sus competidores lo cual indefectiblemente se verá reflejado en un aumento de los beneficios económicos.

Conclusiones y recomendaciones

La revisión teórica de los conceptos y fundamentos del tema permitió ver las ventajas que genera el uso del cuadro de mando integral destacando su principal objetivo el cual es promover la elaboración, ejecución y comunicación de la estrategia de una empresa, además la idea de separar en cuatro perspectivas de Aprendizaje-Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera, permite una visión integral de la organización a la vez que la unifica en iras a los objetivos que se proponen.

Particularmente del diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través de la matriz FODA y de Pestel, permitió detectar los problemas claves que son fácilmente solucionables a través de la herramienta propuesta.

Luego de la implementación de la herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para dar apoyo al proceso de toma de decisiones, se evidencia una mejora sobre todo en la obtención de información que respalda tal proceso en la empresa Redolfi SRL, ya que brinda la misma no solo real sino confiable y oportuna, siendo además una herramienta totalmente útil para traducir la visión de la empresa a todos los sectores y colaboradores que la componen.

Se elaboró el Mapa Estratégico con las relaciones de causa-efecto asociadas a cada objetivo estratégico de la organización, a partir de este se definieron y validaron los indicadores mejor ajustados a la estrategia de la empresa según los fines perseguidos. Además se propuso un método de evaluación de los objetivos con las medidas correctivas para cada caso, dando igual importancia a cada una de las perspectivas buscando tratar de maximizar lo que pueda ofrecer cada una.

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos se proponen dos puntos considerados claves luego de haber llevado a cabo el diagnostico, por un lado darle la importancia que merece el comercio digital, mas aun dada la situación actual, que se espera duradera, poder explotar la venta digital sería totalmente beneficioso para Redolfi, por lo que buscar una empresa o crear un departamento dentro de la misma que se dedique a la página web, a la publicidad masiva en redes sociales, a la venta on line, es imprescindible. Otro punto que se recomienda es la creación de un departamento de recursos humanos que se dedique a las tareas que le son inherentes, buscando ejecutar lo

planteado en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje, además de trabajar en el día a día de los empleados.

Recomendaciones

- Revisar los marcos de referencia de los indicadores para poder categorizar los estados de cada uno por rangos en: verde, amarillo y rojo, para así tomar las medidas correctivas pertinentes.

- Transmitir la cultura del CMI a los trabajadores de la empresa para lograr su motivación y compromiso en la ejecución de la estrategia que se proponga.

- Actualizar y retroalimentar el CMI periódicamente conforme se vayan cumpliendo los objetivos estratégicos o según lo recomienden los expertos de cada perspectiva: Financiera, Clientes, Proceso Internos y Aprendizaje y Crecimiento, con el fin de mantenerlos actualizados.

Bibliografía

- argentina.gob. (29 de Abril de 2020). argentina.gob.ar. Obtenido de argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/tarjeta-alimentar-se-acreditara-un-refuerzo-extraordinario>
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorcard". Barcelona España: ESIC Editorial.
- Berrios, R., & Flores Santiago: Centro de Investigación Sobre Educación- Ediciones San Sebastián.
- cace.org. (20 de abril de 2018). cace.org.ar. Obtenido de cace.org.ar:
<https://www.cace.org.ar/capacitacion-ecommerce-go>
- Chapman, A. (03 de marzo de 2016). empresascreciendobien.com. Recuperado el 09 de 05 de 2019, de empresascreciendobien.com:
<http://www.empresascreciendobien.com>
- Chiesa, J. (27 de 12 de 2019). <https://www.ambito.com/>. Recuperado el 03 de 04 de 2020, de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/opiniones/costo-laboral/para-empresas-cuanto-costara-un-empleado-2020-n5073534>
- Chisleanchi, R. (13 de 01 de 2020). <https://es.mongabay.com/>. Recuperado el 03 de 04 de 2020, de <https://es.mongabay.com/>:
<https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Cronista. (30 de marzo de 2020). cronista.com. Obtenido de cronista.com:
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Adimra-pide-medidas-especificas-para-un-sector-paralizado-20200330-0088.html>
- Dalto, V. (14 de febrero de 2019). infobae.com. Recuperado el 12 de abril de 2019, de infobae.com: <http://www.infobae.com>
- elcronista.com. (8 de noviembre de 2019). elcronista.com. Obtenido de elcronista.com:
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Tarjetas-de-credito-que-hacer-cuando-la-deuda-se-descontrola-20191108-0034.html>
- Gasalla, J. (26 de enero de 2020). <https://www.infobae.com/economia/2020/01/26/la-argentina-cumple-un-ano-con-una-inflacion-por-encima-del-50-anual/>.
 Recuperado el 03 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/26/la-argentina-cumple-un-ano-con-una-inflacion-por-encima-del-50-anual/>:

- Greg, S. (25 de febrero de 2020). <https://www.acton.org/>. Recuperado el 03 de abril de 2020, de https://www.acton.org/global/article/2020/02/25/argentina-esta-cayendo-en-el-caos-economico?utm_term=argentina%20econ%C3%B3mica&utm_campaign=Spanish+Ads&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9098040689&hsa_cam=1465251833&hsa_grp=98412320298&hsa_ad=421
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. (3ª ed.). (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Lajara, M. (2016). *Aplicación de cuadro de mando integral en una pyme (E.C.)*. Rosario.
- Lendoiro, F. (17 de marzo de 2020). *cronista.com*. Obtenido de *cronista.com*: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Carrefour-dispone-medidas-excepcionales-para-atender-a-los-mayores-de-65-anos-20200315-0001.html>
- Martonelli, S. (2013). *Indicadores de Gestión empresarial*. EEUU: Palilibros.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pedrós, & Artemio. (2012). *Mapas estratégicos*. Madrid: Diaz Santos.
- Perez Tabernero, P. (2019). *Estudio de los análisis en el modelo de emprendimiento disciplinario. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel*. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industriales.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo (edición actualizada y aumentada)*. Barcelona: Deusto s.a. ediciones.
- Rodrigues Fernandes, A. I. (2018). *Culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal*. Valladolid: Rodrigues.
- Salgueiro. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.

- Santandertrade.com. (1 de Mayo de 2020). santandertrade.com. Obtenido de santandertrade.com: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?actualiser_id_banque=oui&id_banque=11
- Serra, F. N. (2016). Planificación estratégica y cuadro de mando integral Serra SRL. Córdoba: Doctoral Dissertation.
- Slotnisky, D. (15 de 04 de 2019). iproup.com. Recuperado el 16 de 04 de 2019, de iproup.cpm: <http://www.iproup.com>
- Tanus, P. (2016). Desarrollo de CMI para empresa de salud. Córdoba,

Anexos

Anexo I. Resolución CPCECBA

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 5° 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 1° 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 1°: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)

Artículo 2°: Agregar la tarea y módulo que a continuación se detalla:

4. Ley de lavado de activos	Módulos	Monto
4.1 Asesoramiento en general.	5	7850
4.2 Asesoramiento o acompañamiento en inscripción ante la U.I.F.	1	1570
4.3 Confección del Manual de Procedimientos en materia de PLA/FT.	22,5	35325
4.4 Revisión del Manual de Procedimientos en materia de PLA/FT confeccionado por el Sujeto Obligado.	22,5	35325
4.5 Capacitación. (Una vez por semana hasta 5 personas-cada vez-)	10	15700
4.6. Función de Auditoría Interna Anual (Compliance) para verificar el cumplimiento efectivo de los procedimientos y políticas de prevención, en el caso de que el responsable revista el carácter de personas jurídicas , con informe al Oficial de Cumplimiento.	25	39250
4.7. Control de los Procedimientos establecidos para el Lavado de Activos.	15	23550
4.8. Análisis de los riesgos operativos y legales que pueden surgir de diferentes hechos; actos; operaciones u omisiones, conforme las reglamentaciones vigentes y las características del negocio del Sujeto Obligado.	30	47100
4.9. Evaluación y análisis de los procedimientos de control y sistemas	67,5	105975

de comunicaciones internas de las áreas y dependencias, orientados a conocer fundamentalmente:

- 4.10. Elaboración del Informe. 25 39250
 4.11. Asesoramientos al Oficial de Cumplimiento. (por 1 consulta semanal). 4 6280
 4.12. El Profesional especialista designado Oficial de Cumplimiento, es la máxima autoridad designada por el órgano 30 47100
 de administración (en el caso que los Sujetos Obligados sean personas jurídicas) responsable de "velar por la observancia e implementación de los procedimientos y obligaciones establecidos" por cada resolución.
 4.13. Requerimientos de U.I.F. 22,5 35325
 4.14. Asesoramiento para la determinación del perfil de riesgo de los clientes del Sujeto Obligado. 15 23550
 4.15. Profesionales inscriptos como Revisor Externo Independiente (REI), 50 78500
 Elaboración del informe anual en la que se pronuncie sobre la calidad y efectividad del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.
 4.16. Diseño de la política global anti lavado del cliente. 22,5 35325
 4.17. Revisión y diagnóstico de los legajos que está obligado a llevar y conservar el Sujeto Obligado. 1 1570
 4.18. Confección / Revisión de Matriz de Riesgos. 3 4710
 4.19. Confección de Reportes Sistemáticos Mensuales (RSM) que aplica a Sujetos Obligados. 3 4710

F. BALANCE SOCIAL / INFORME DE

SUSTENTABILIDAD Módulos Monto

1.1 Asesoramiento en Elaboración (implica no poder realizar el aseguramiento/auditoria)

Nivel básico/esencial o exhaustivo –Norma G4 GRI-

Estándar o ISO 26000

1.2. Básico 1.3.Exhaustivo 20% del valor determinado para el aseguramiento/auditoria de los EECC.

25% del valor determinado para el aseguramiento/ auditoria de los EECC

1.4. Primer Ejercicio Se calcula un 50% más sobre el valor determinado para el nivel básico/esencial o exhaustivo.

2.1. Transferencia de conocimiento / Capacitación Hora docente en cursos actualización aplicada por el Coceaba

1200

2.2. Asistencia Técnica Hoba base Sugerida 1570

3.1. Verificación de contenido y calidad de la información 66% de los Valores aplicados por GRI a la tarea (que incluye otros servicios).

Ingresos anuales más de 1.000 millones 6,37 10000

de 100 a 1.000 millones 3,18 5000

de 1 a 100 millones 0,64 1000

4. Aseguramiento/Auditoria (implica no haber hasta 1 millón 0,32 500

participado en el asesoramiento de su elaboración) 4.1.Razonable (con informe breve) bajo norma G4 GRI- Estándar o ISO 26000

Incluye verificación de contenido y calidad de la información.

25% del valor determinado para el aseguramiento/auditoria

4.1. Basico

4.1.2 Exhaustivo de los EECC.

30% del valor determinado para el aseguramiento/auditoria de los EECC

4.2. Limitado (con informe breve) 20% del valor determinado para el aseguramiento/auditoria de los EECC

4.3. Aseguramiento de informes de cumplimiento (COP) 20% del valor determinado para el aseguramiento/auditoria de los EECC de Pacto Global u otros informes No GRI

Artículo 3º: La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 27.06.19), tiene vigencia a partir del 01 de enero de 2020, su texto ordenado se transcribe en el Anexo, que forma parte de la presente.

Artículo 4º: Regístrese, comuníquese y archívese. Córdoba, 26 de diciembre de 2019

Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA
Secretaria del CPCE DE CORDOBA Presidente del CPCE DE CORDOBA