

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

**Implementación del cuadro de mando integral como sistema de gestión
empresarial**

Autor: Nicolás Deltrozzo

DNI: 26.774.643

Legajo: VCPB29013

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba

Argentina, Junio 2020

Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto.....	5
Diagnostico organizacional.....	7
Análisis específico.....	8
Marco Teórico.....	10
Planeación estratégica.....	10
Cuadro de Mando Integral.....	11
Discusión.....	14
Declaración del problema.....	14
Justificación.....	14
Discusión.....	15
Plan de Implementación.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
Alcance.....	16
Recursos.....	17
Acciones concretas a desarrollar.....	17
Marco de tiempo.....	17
Desarrollo de la propuesta.....	18
Evaluación o medición de la propuesta.....	24
Conclusiones y recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27

Resumen

El presente trabajo se centró en el diseño y propuesta de indicadores de gestión para la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivos.

Mediante el estudio realizado se conoció el funcionamiento de la empresa, para ello se empleó herramientas como el análisis FODA y PESTEL, cuyos resultados demandaron el planteamiento de una estrategia genérica, que abarcó la reformulación de la misión, visión, y valores corporativos. Se establecieron objetivos y metas, estos fueron clasificados de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

De modo que, con el cuadro de mando propuesto y sus respectivos indicadores de medición de gestión, se busca brindar una herramienta para que A.J.&J.A. Redolfi S.R.L pueda aplicar sus estrategias con el fin de ser una organización exitosa en ambientes competitivos como en el que se encuentra inmerso.

Palabras clave: pyme - indicadores - planificación estratégica - cuadro de mando integral

Abstract

This paper focused on the design and proposal of management indicators for the company A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. dedicated to the commercialization and distribution of mass consumer products.

Through the study carried out, the operation of the company was known, for which tools such as the SWOT and PESTLE analysis were used, the results of which demanded the approach of a generic strategy, which included the reformulation of the mission, vision, and corporate values. Objectives and goals were established, these were classified according to the four perspectives of the balanced scorecard.

Therefore, with the proposed scorecard and its respective management measurement indicators, it seeks to provide a tool for A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. can successfully apply its strategies in order to be a successful organization in competitive environments such as the one in which it is immersed.

Keywords: SMEs - indicators - strategic planning - balanced scorecard

Introducción

A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. está situada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee

una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas

ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James

Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

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

Dispone de un depósito principal que posee una superficie de 6860 m², que incluye las

oficinas comerciales (desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales) y el área de mantenimiento para la flota de vehículos.

En cuanto a los clientes, son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con el objetivo de brindarles la máxima satisfacción.

Las pequeñas empresas con frecuencia cuentan con recursos limitados, en términos de capital humano y financiero. Lo que implica que los empleados desarrollen varios roles de trabajo y distintas responsabilidades. Esto conlleva a que las empresas se concentren en las prioridades a corto plazo, experimentando la ausencia de una planificación de los recursos de manera adecuada que le permitan anticiparse a los problemas. Incluso en algunos casos, las actividades de gestión de desempeño pueden considerarse como innecesarias o de poco valor.

Por esta razón, Las pequeñas empresas que implementan sistemas de gestión de desempeño, suelen encontrar dificultades en la definición de los indicadores de medición de los factores críticos de éxito de su negocio. Debido a que suelen confiar principalmente en información contable e indicadores financieros, dejando de lado las demás perspectivas del negocio. (Argüello Solano & Quesada López, 2015)

Desarrollado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, el cuadro de mando integral ha sido utilizado en muchas organizaciones como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia. De acuerdo

con (Argüello Solano & Quesada López, 2015), "es la quinta herramienta más utilizada en la administración de empresas a nivel mundial".

A nivel global (Klapan & Norton, 2016) describen las experiencias de cinco empresas a las que han implementado el cuadro de mando integral, tales compañías son: Rock water, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance y Kenyon Stores.

En Perú, (Martínez, Dueñas, Miyahira, & Dulanto, 2010) destacan que los resultados del estudio realizado muestran un impacto positivo en la gestión financiera y sanitaria al aplicar el cuadro de mando integral, observándose mejores alcances a través de la medición de indicadores, en contraste con la metodología clásica de evaluación de actividades. Asimismo, (Leyton Pavez, Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, Villablanca Elgueta, & Gil Martín, 2019) en su artículo analizan sustentabilidad financiera y la excelencia de la atención hospitalaria de la salud pública chilena en base a datos obtenidos directamente del cuadro de mando integral de los 57 hospitales chilenos de mayor complejidad.

El conocimiento (información, inteligencia y experiencia) es la base de la tecnología y su aplicación. En el panorama de la competencia en el Siglo XXI, el conocimiento es un recurso crítico de las organizaciones y una fuente de ventaja competitiva que cada vez adquiere más valor. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Planificar supone recapacitar hacia dónde queremos ir y pensar, además, cómo haremos para llegar a ese lugar. Implica revisar lo que hicimos hasta el momento e imaginar cómo podemos mejorarlo. Por ello, la gestión estratégica es una parte fundamental de toda organización.

De este modo, el cuadro de mando integral pretende ser un manual de apoyo para todas aquellas organizaciones que deseen ampliar sus conocimientos en torno a la implementación de sistemas de gestión empresarial.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. posee una larga trayectoria en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, factor que la posiciona como una de las empresas más reconocidas del mercado.

La sociedad cuenta con cuatro socios, y del organigrama se observa una clara dependencia de la gerencia general con escasa descentralización de funciones y responsabilidades.

Por otra parte, a pesar de que dispone de una buena infraestructura y capacidad instalada, adolece de sistemas de información y procesos estandarizados de calidad que brinden información confiable para la toma de decisiones.

Si bien tiene en cuenta diferentes objetivos estratégicos, como ser: servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, crecimiento sostenido del volumen de ventas. La empresa no cuenta con herramientas adecuadas que le permita integrar todas las perspectivas de la organización para una mejora en la gestión y medición del desempeño.

Análisis de contexto

La técnica PESTEL consiste en describir el entorno externo a través de factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Si conseguimos describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de reflexión que nos puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano. (Pascual, 2003)

Factores Políticos: A principios del año 2020 el mundo se vio sorprendido por la aparición de un virus no conocido anteriormente denominado Covid-19. Luego de su rápida propagación por Asia y Europa, en Argentina la expansión de la pandemia llegó en un momento en donde tanto gobiernos anteriores como el actual no han conseguido encauzar, de forma adecuada, las demandas sociales.

De esta forma, dado su menor crecimiento económico, afronta la crisis con peores herramientas, fundamentalmente, con escasas infraestructuras sanitarias, y con poco margen para incrementar el gasto público.

Aun así, cuenta con ventajas para combatir la enfermedad: está aprendiendo de las experiencias ajenas y ha tomado drásticas medidas mucho antes que el resto de los países.

Factores Económicos: Las principales economías del mundo han visto en marzo la mayor caída mensual de la actividad por "culpa" del coronavirus.

En un mundo globalizado Argentina no es ajena a esta situación. Ya que, a los problemas de años anteriores de recesión, inflación galopante y estancamiento económico, con la llegada de la pandemia se decretó el "aislamiento social preventivo obligatorio" lo que produjo una paralización total de la economía nacional.

La empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios se encuentra en marco de las denominadas "actividades esenciales". Lo cual la deja en una mejor posición para enfrentar en el corto plazo este contexto bastante sombrío.

Factores Sociales: La empresa funda su accionar basado en la honestidad, confianza, esfuerzo y dedicación. Con una fuerte responsabilidad social y comunitaria, como así también, orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Factores Tecnológicos: Los cambios que trae aparejado el aislamiento social preventivo y obligatorio como medida sanitaria en materia de hábitos de consumo se quedarán cuando la pandemia deje de apremiar del modo en que lo hace en estos días y gran parte será muy distinto a lo conocido hasta ahora.

Internet, Big Data, IoT (internet de las cosas), el comercio electrónico y las redes sociales serán la salida salvadora para las empresas. De modo que, algunas empresas se recrearán con las nuevas herramientas, otras desaparecerán o tendrán que volcarse a hacer una actividad nueva, distinta.

Factores Ecológicos: A nivel nacional la Ley N° 25.675 "Ley General del Ambiente" establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Así, en el año 2014 la Legislatura de Córdoba sancionó la Ley 10.208, la cual garantiza la prevalencia de la Ley General del Ambiente de la Nación sobre la normativa provincial y municipal.

Factores Legales: La empresa se encuentra en el marco de la Ley N° 24.467 "Pequeña y Mediana Empresa", dentro de la categoría "Mediana Tramo 1". Obteniendo así beneficios fiscales, laborales y previsionales dispuestos para este tipo de empresas. En cuanto a materia laboral sus empleados se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

Diagnostico organizacional

El análisis FODA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

El objetivo de este análisis, es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico. Se basa en dos pilares básicos:

Análisis interno: Se deberán poner en cuestión el liderazgo, la estrategia, las personas que trabajan en la empresa, los recursos que tienen y los procesos.

Análisis externo: Se deberán estudiar el mercado, el sector y la competencia.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa cuenta con 50 años de experiencia en el sector. ➤ Solvencia Financiera. ➤ Infraestructura y capacidad instalada acorde a las necesidades. ➤ Buena relación con sus empleados, proveedores. ➤ Línea de productos que ofrece es muy variada. ➤ Servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. ➤ Tiempo de entrega acotado de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excesiva dependencia de la Gerencia General. ➤ Falta de planificación estratégica. Las decisiones son adoptadas según la propia intuición y experiencia. ➤ Sistemas de información básico. Con recursos informáticos insuficientes. ➤ Deficiencia en los Procesos de abastecimiento, recepción y ventas. ➤ Escasa profesionalización en la dirección y recursos humano.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliar canales de comunicación para llegar a nuevos clientes potenciales. ➤ Existencia de tecnología para agilizar tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia agresiva ➤ Cambios en la legislación que impacte en la empresa. ➤ Retracción e inestabilidad económica mundial y nacional.

➤ Comercialización de productos catalogados como “esenciales”.	➤ Elevado nivel de la tasa de inflación.
--	--

Nota. Fuente: Elaboración propia

Análisis específico

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Es un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: Clientes, Procesos internos y Aprendizaje-crecimiento.

Perspectiva financiera: En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38 000 000; en el 2003, de \$42 000 000; en el 2004, de \$44 500 000; en el 2005, de \$48 300 000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53 000 000, aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba 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 %. Esta es una situación 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.

Del análisis de los EECC para los periodos 2018, 2017, 2016, surge que el Ciclo de Inventarios de la empresa es de 34, 30, 30 días respectivamente. Esto posibilita tener menos inventario ocioso.

El ciclo de cuentas a cobrar fue de 60, 60, 30 días, así mismo, el ciclo de cuentas a pagar fue de 65, 60, 70 días para los periodos 2018, 2017, 2016 respectivamente. Se observa un equilibrio entre las cuentas a cobrar y las cuentas a pagar.

Razones de Rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación. Así, La Rentabilidad sobre Ventas Netas para los periodos 2018, 2017, 2016 fue de 1.95%, 1.57%, 2.35% respectivamente. La Rentabilidad sobre el Capital (ROE - *return on equity*) fue 12%, 10%, 13% y la Rentabilidad sobre el Activo Total (ROA - *return on assets*) fue de 5%, 4%, 8% para los periodos 2018, 2017, 2016 respectivamente.

Rentabilidad Económica, esta razón expresa el porcentaje que representa las utilidades antes de intereses e impuestos del valor de los activos totales invertidos en totales invertidos en la empresa. La RE para los periodos 2018, 2017,2016 fue de 37%, 26%, 34% respectivamente.

Se concluye que la empresa tiene capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo, es eficaz en la administración de inventarios y la gestión de gastos. Hace uso eficiente de los recursos generando rendimientos y valor a los propietarios.

Perspectiva del cliente: Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías. Si bien conocen a sus clientes, no tienen clasificación de ellos ni por volumen ni por comportamiento de compra.

Su sistema para captar clientes es en general: por redes sociales mediante *facebook (fanpage)*, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

Perspectiva de procesos internos: El proceso de comercialización consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

Abastecimiento: Los pedidos se realizan a través de internet, la empresa posee un sistema informático básico que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Recepción: Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Ventas: La empresa no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: No cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de 130 empleados; solo desde administración se liquidan sueldos.

No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como parte de la cultura empresarial, es de mantener al personal que está trabajando con ellos (en quien se confía). Cuentan con promoción interna, esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

Marco Teórico

El cuadro de mando integral nace en la década de los '90 del siglo pasado cuando Robert S. Kaplan & David P. Norton comienzan a trabajar en un proyecto en común cuyo objetivo era explorar nuevas formas para medir el desempeño organizacional. Los autores estaban convencidos de que las ventajas competitivas de las organizaciones empezaban a asentarse cada vez más en las inversiones basadas en el conocimiento (en los empleados y en las tecnologías de información).

A través de los años, el cuadro de mando integral ha sido extensamente estudiado y ha recibido críticas: al modelo teórico en forma global; a las perspectivas; a los indicadores y a las relaciones de causa-efecto.

Sin embargo, es un modelo ampliamente implementado en el mundo, que está en constante evolución, de forma que diversos autores promueven la idea de incorporar una perspectiva que incorpore a sectores externos a la organización, que el modelo inicial no contempla, como por ejemplo el sector público, la sociedad o el medioambiente. (Amat Salas, Banchieri, & Campa-Planas, 2016).

Planeación estratégica

La estrategia siguiendo a (Rojas Lopez & Medina Marin, 2011) se puede definir como “un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

De modo que, la dirección estratégica se puede definir como el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo para descubrir amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas para determinar sus fortalezas y debilidades; todo ello, para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que genere altos rendimientos.

Así, en un contexto incierto y complejo, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización

de recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales lo cual incluye tres funciones básicas: *Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa; *Coordinación de los recursos (materiales, inmateriales, financieros y humanos), para que estén disponibles en el momento y lugar adecuados; *Búsqueda de rentabilidad, es decir, de creación de valor, lo que supone éste un elemento determinante del proceso de decisión empresarial.

Por su parte (Thompson & Peteraf, 2012) señala que, cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones enfrentan las mismas tres preguntas centrales: ¿Cuál es nuestra situación actual?; ¿Hacia dónde queremos ir?; ¿Cómo vamos a llegar?

En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea: Cómo superar a los competidores; Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y aprovechar las oportunidades de crecimiento; Cómo manejar cada parte funcional del negocio (por ej. las actividades de la cadena distribución, ventas, marketing, recursos humanos); Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

(Gil Sanguinetti, 2018) señala, que el proceso de dirección estratégica tiene tres etapas: la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia, y posteriormente su evaluación y control. De este modo, el cuadro de mando integral se enmarcaría la fase de implantación estratégica, con el propósito de medir y orientar la misma.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Además, ayuda a expresar los objetivos estratégicos en iniciativas y acciones, al tiempo que revela si una empresa y sus empleados logran los resultados establecidos por esta. (Argüello Solano & Quesada López, 2015)

Por su parte, (Klapan & Norton, 2016) indican que contempla a la organización desde cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera se pondrá “énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto” (Klapan & Norton, 2016) y (Argüello Solano & Quesada López, 2015) destacan que estos indicadores

proporcionan una visión de lo sucedido en la empresa, sin embargo, por sí solos, no contribuyen a predecir lo que sucederá en el largo plazo.

Dentro de la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Algunos indicadores genéricos de esta perspectiva son satisfacción, fidelidad, retención, adquisición de clientes y mercado seleccionado (Klapan & Norton, 2016).

Por su parte, la perspectiva de procesos internos, según (Klapan & Norton, 2016) los objetivos e indicadores derivan de las estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Así, para preparar dicha perspectiva, (Klapan & Norton, 2016) proponen un modelo genérico que abarca tres procesos principales: Innovación, Operaciones, Servicio posventa. Y agregan que, este proceso secuencial y vertical revela los nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia.

La cuarta y última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. (Klapan & Norton, 2016) además, destacan tres categorías principales de variables a tener en cuenta: *Las capacidades de los empleados, *Las capacidades de los sistemas de información, *Motivación, delegación de poder (*empowerment*) y coherencia de objetivos.

Siguiendo a (Argüello Solano & Quesada López, 2015), el cuadro de mando integral evalúa los resultados financieros presentes y los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles necesarios para alcanzar los resultados futuros. Además, (Dávila, 1999) señala que los indicadores financieros son instrumentos que solo explican lo que ha pasado, y para poder gestionar por delante de la información financiera se necesita de indicadores no financieros que adelanten lo que más tarde reflejarán dichos indicadores financieros. De tal modo, el cuadro de mando ofrece un método más estructurado de selección de indicadores.

Para ello, se establecen un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas para determinar oportunidades de mejora (Argüello Solano & Quesada López, 2015). Así, por ejemplo, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo del tiempo en una mejora de rentabilidad, porque la satisfacción de clientes va “por delante” de la rentabilidad. (Dávila, 1999).

Para visualizar la cadena de relaciones causales se recomienda la elaboración de un mapa estratégico. Este mapa comienza con los objetivos de formación y crecimiento,

vinculados hacia arriba con los objetivos de proceso interno, seguido de los objetivos de la perspectiva de clientes, para finalizar con los objetivos financieros (Argüello Solano & Quesada López, 2015). En consecuencia, la utilización de dicho mapa configura una condición previa para la implementación exitosa del cuadro de mando integral.

Sin embargo, siendo muchos los beneficios de la herramienta, también hay que tener en cuenta una serie de riesgos, que habrá que valorar. En este sentido, (Dávila, 1999) señala que sin la colaboración de la dirección en la implantación del cuadro de mando carece de fundamento y el esfuerzo será en vano. Como así también, las personas involucradas en ejecutar la estrategia la interpretan en función a sus prioridades, metas y objetivos. Además, (Klapan & Norton, 2016) sostienen que los sistemas administrativos y los procesos clave, están diseñados para un control operativo y no para apoyar a la estrategia. Concluyendo que existe la posibilidad de que está sea clara y sencilla, pero se diluya conforme avanza por la organización.

En cuanto a la implementación del cuadro de mando (Argüello Solano & Quesada López, 2015) mencionan la falta de investigaciones empíricas sobre el uso del mismo en pequeñas empresas, y agregan que los usuarios del cuadro de mando suelen ser empresas de gran tamaño, mientras que el uso en las organizaciones del sector público o las pequeñas y medianas empresas es menos frecuente.

No obstante, algunas empresas pequeñas han optado por simplificar el modelo del cuadro de mando integral en cuanto a sus perspectivas o por modificar su proceso de implementación, adaptadas específicamente a sus características y necesidades, pero cuyas mejores prácticas se basan en los modelos utilizados en las grandes empresas (Argüello Solano & Quesada López, 2015).

En conclusión, el cuadro de mando integral puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización, ya que alinea y apoya los procesos clave, que incluye: Identificar y alinear las iniciativas estratégicas; Comunicar la estrategia a toda la organización; Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo; Obtener el *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El proceso de desarrollo de un buen cuadro de mando integral proporciona a la organización, una imagen clara del futuro y del camino que conduce a él. Por lo que, al construir el sistema de gestión alrededor de la estructura del cuadro de mando, las organizaciones pueden alcanzar su recompensa final: la traducción de la estrategia en acción.

Discusión

Declaración del problema

A.J.&J.A. Redolfi S.R.L es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector, conquistando nuevos clientes e incrementando su participación en el mercado.

De acuerdo con el análisis de los indicadores específicos, la perspectiva financiera muestra una posición sólida para cumplir con sus obligaciones, además hace uso eficaz y eficiente de sus recursos. Pero a largo plazo estos pueden verse afectados sino se tiene en cuenta las restantes perspectivas del cuadro de mando integral.

Por ello, en referencia a la perspectiva del cliente, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. En cuanto a la perspectiva de procesos internos, existen procesos que se encuentran informatizados mientras que otros se realizan solo en forma manual. Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no cuenta con área de recursos humanos dedicada a la selección de personal y su posterior capacitación. (Véase Análisis específico)

Justificación

Las organizaciones necesitan que los directivos cuestionen sus decisiones y reflexionen sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual. De esta manera, el cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Por ello, según el estudio realizado en A.J.&J.A. Redolfi S.R.L., se infiere que carece de un sistema de gestión eficaz y eficiente, por lo que con este proyecto se buscará la elaboración de un cuadro de mando que le permita a la empresa integrar todas las perspectivas para medir correctamente su desempeño y así obtener información mediante la utilización del *feedback* para la mejora continua.

En síntesis, El cuadro de mando integral crea un modelo global de la estrategia (el todo es más que la suma de las partes), que permite que todos vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Discusión

En la actualidad denominada la "era de la información", toda empresa debe invertir en la mejora de dicha información, desde su obtención y almacenamiento, hasta su tratamiento y difusión. Precisamente, el cuadro de mando integral ha sido empleado con fuerza en los últimos 25 años en diferentes sectores y ramas de la economía (Véase introducción).

Las principales aportaciones del cuadro de mando integral, como herramienta de gestión son: centrarse en los objetivos estratégicos de la organización en relación a las cuatro perspectivas propuestas, establecer una relación causa-efecto entre los indicadores seleccionados junto a un mapa estratégico para la rápida visualización de los mismos.

En definitiva, es una herramienta útil para la dirección de la empresa en el corto y largo plazo. Ya que sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran a través de los citados indicadores que permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

Aun así, hay que considerar las propias limitaciones del mismo. El cuadro de mando, es una herramienta más dentro de las herramientas de gestión, y su éxito dependerá de muchas variables como lo son sus propias características y el grado de madurez organizacional que presenten las compañías.

En cuanto a la implementación, para que esta sea exitosa en una pequeña empresa, se debe tener un modelo simple que priorice lo importante, tener un lenguaje común, un equipo líder que empuje el proyecto, una buena comunicación y la participación de diferentes personas de la organización.

Por lo tanto, incorporar un cuadro de mando integral le otorgará a A.J.&J.A. Redolfi S.R.L la capacidad de redefinir sus relaciones con los clientes, reestructurar los procesos internos fundamentales e incorporar nuevas habilidades a su personal, para convertirse en una empresa líder del sector mayorista de la provincia de Córdoba.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral acorde a las necesidades A.J.&J.A Redolfi S.R.L, para el año 2020, que provea a la misma de una herramienta de gestión integral a los fines de la planeación estratégica.

Objetivos específicos

Determinar los objetivos y acciones estratégicas en base a las perspectivas del cuadro de mando integral teniendo en cuenta las características de la empresa.

Definir los indicadores cualitativos y cuantitativos de cada perspectiva del cuadro de mando.

Elaborar el mapa estratégico para conectar las perspectivas a través de las relaciones causa-efecto con la finalidad de visualizar el funcionamiento de la estrategia.

Construir la matriz del cuadro de mando integral para su posterior implantación con la finalidad de mejorar el rendimiento en el año 2020.

Alcance

De contenido: Se aborda el tema Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) como herramienta de gestión estratégica.

Temporal: El estudio realizado abarca un periodo de tiempo estimativo equivalente a un semestre.

Ámbito geográfico: Por ser globales los problemas que padecen las compañías en especial las pequeñas y medianas empresas, el cuadro de mando es aplicable a nivel mundial, con la debida adaptación o adecuación al medio en que se aplique, dadas las características particulares.

Recursos

En cuanto a los recursos humanos se incluye a los administradores junto a los colaboradores responsables del área administrativa, contable, abastecimiento, recepción y ventas, más la incorporación de un profesional encargado de coordinar el proyecto.

Para los recursos materiales se emplearán los propios de cada área de la empresa los cuales se encuentran centralizados en un solo complejo, que incluye las oficinas comerciales desde donde se centralizan las tareas administrativas y el abastecimiento a las sucursales. En caso de ser necesario se renovarán a fin de alcanzar los estándares necesarios de calidad.

Acciones concretas a desarrollar

Con la finalidad de diseñar un cuadro de mando integral para A.J.&J.A. Redolfi S.R.L y su implementación en el año 2020, se propone cumplimentar las siguientes etapas:

Etapa 1: Preparación del Proyecto

Etapa 2: Establecer los objetivos estratégicos

Etapa 3: Identificar las acciones que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos.

Etapa 4: Elaborar el mapa estratégico, identificando relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

Etapa 5: Selección de indicadores claves de desempeño.

Etapa 6: Construir la matriz del cuadro de mando integral.

Etapa 7: Implementación del cuadro de mando integral. A ejecutar por la empresa.

Etapa 8: Revisión formal de la implementación.

Marco de tiempo

Diagrama de Gantt.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Preparación de proyecto	■	■	■																					
Establecer objetivos estratégicos				■																				
Identificar acciones estratégicas					■																			
Elaborar mapa estratégico						■																		
Selección de indicadores clave							■	■																
Elaboración matriz CMI									■															
Implementación CMI										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Revisión de la implementación																					■	■	■	■

Nota. Fuente elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Presentación formal del proyecto a los administradores con la obtención de una carta de compromiso por parte de la misma.

Ganar la confianza del personal por medio de una presentación inicial a toda la organización, del concepto del cuadro de mando y de sus beneficios a fin de mitigar la resistencia al cambio por parte de los empleados.

Reformular, la misión, visión y valores de la siguiente manera:

Misión: “Ser la empresa de distribución de productos de consumo masivo preferida en la provincia de Córdoba por su calidad y generación de bienestar a su entorno”.

Visión: “Ser una empresa activa, ágil, innovadora, que responda a los desafíos que se le planteen, satisfaciendo las necesidades del cliente a través de la calidad de nuestros productos y servicios con responsabilidad frente a nuestros colaboradores, proveedores, al estado y a la sociedad en general”.

Valores: Integridad, Lealtad, Trabajo en equipo, Superación continúa, Orientación al cliente, Responsabilidad social y comunitaria.

Difundir la misión, visión y los valores organizacionales, a través de medios tradicionales y/o digitales según el área comprometida.

Luego, formalizar el proceso de planificación, definir los objetivos estratégicos y a partir de ellos determinar las acciones estratégicas para atender nuevas necesidades y retos.

Tabla 3

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad que permita la supervivencia y crecimiento de la empresa. • Disminuir costos y gastos.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar los niveles de satisfacción del cliente. • Aumentar el grado de fidelidad del cliente. • Optimizar la imagen de la empresa.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir tiempos de entrega de producto. • Mejorar la calidad de los procesos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio post venta.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la motivación de los empleados • Generar planes de adiestramiento y capacitación • Incorporar Tecnologías de la información

Nota. Fuente: Elaboración propia

Las acciones que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos.

Tabla 4

Acciones estratégicas

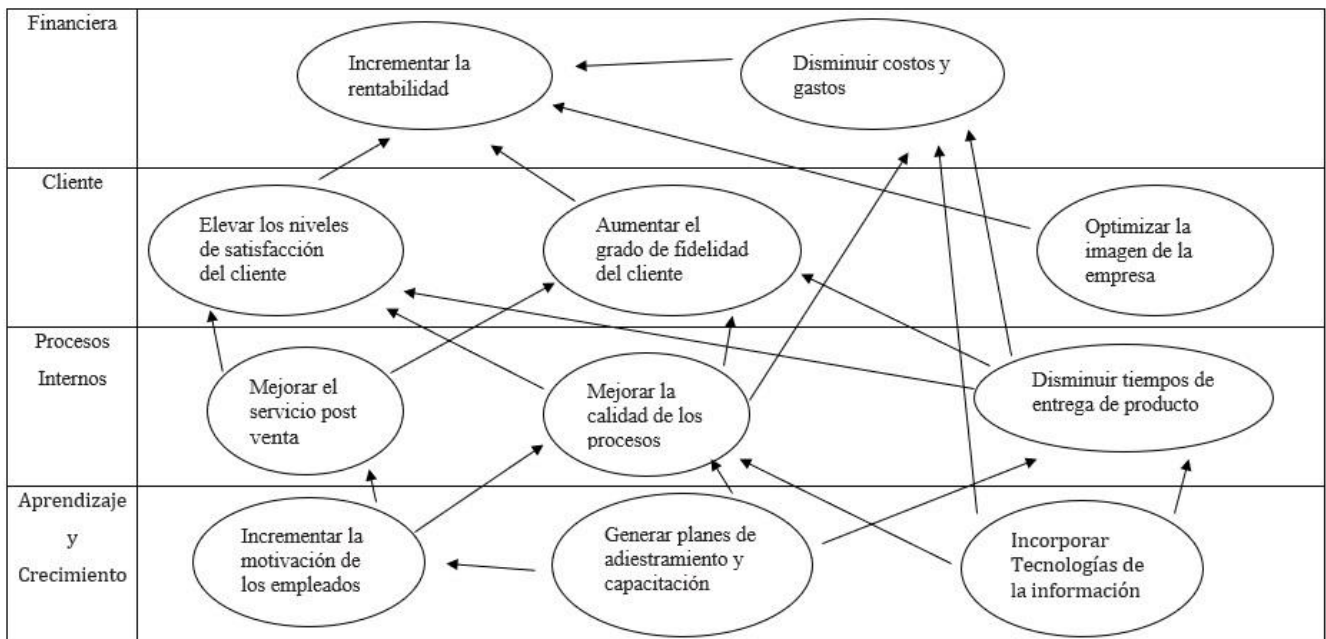
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una rentabilidad que permita la supervivencia y crecimiento de la empresa. • Disminuir costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar Sistema de contabilidad. • Controlar activos de la empresa. • Implantar herramientas de gestión.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar los niveles de satisfacción del cliente. • Aumentar el grado de fidelidad del cliente. • Optimizar la imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar comunicación con clientes • Programas de fidelización • Encuesta de evaluación de satisfacción del cliente. • Oferta clara y precisa. • Sistema de incentivos individual y de grupo basado en la calidad de su servicio. • Plan de acción para respuesta inmediata ante reclamo de clientes.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir tiempos de entrega de producto • Mejorar la calidad de los procesos. • Mejorar el servicio post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de información. • Definir y formalizar métodos de trabajo, con apoyo de herramientas adecuadas. • Implementar plan de control de los procesos.
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la motivación de los empleados. • Generar planes de adiestramiento y capacitación. • Incorporar Tecnologías de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el trabajo en equipo y el uso de plataformas tecnológicas. • Realización periódica de reuniones para revisar la gestión. • Diseñar programas de capacitación permanentes para el personal. • Encuesta de satisfacción a los empleados.

Nota. Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico, identificando relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

Tabla 5

Mapa estratégico



Nota. Fuente: Elaboración propia

Definición de los indicadores de desempeño para cada objetivo estratégico, una meta cuantitativa, la forma de calcularlo y la frecuencia de medición. Para ello, la fuente de datos surge de: Perspectiva financiera: registros contables, Estados Contables. Perspectiva del cliente: encuestas de satisfacción de clientes, analítica web (*Google Analytics*). Perspectiva procesos internos: planillas de reparto, hoja de ruta, registro de actividades programadas, registro de sugerencias y quejas. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: registro de asistencia de empleados, encuesta de satisfacción de empleados, registro horas capacitación empleados, registro de actualización tecnología.

En caso de que la empresa no cuente con alguno de las fuentes de datos/registros mencionados deberá crearlos a tal efecto.

Tabla 6

Selección de indicadores perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Meta
Financiera	Incrementar rentabilidad financiera	Porcentaje de crecimiento de ventas	(ventas del periodo actual – ventas del periodo anterior)/ventas del periodo anterior	Trimestral	3%
		Rendimiento sobre los activos (ROA)	(ROA del periodo actual/ ROA del periodo anterior) -1	Trimestral	3%
		Margen de Ut. Neta	Utilidad neta / ventas netas * 100	Trimestral	3%
	Disminuir costos y gastos	% Gastos/Ventas	(Gastos de Adm./Ingresos por ventas)*100	Mensual	3%
			(Gastos de Comerc./Ingresos por ventas)*100	Mensual	3%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Selección de indicadores perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Meta
Cliente	Elevar los niveles de satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de clientes	(Clientes satisfechos/ total clientes)*100	Mensual	95%
	Aumentar el grado de fidelidad del cliente	Porcentaje de retención de clientes	Cantidad de clientes que vuelven a comprar/Total de clientes	Mensual	95%
	Optimizar la imagen de la empresa	Presencia en plataformas digitales	Incremento N° de visitas en las diferentes plataformas digitales	Mensual	5%
		Porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa	(Personas que conocen de la marca/personas encuestadas)*100	Trimestral	95%

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Selección de indicadores perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Meta
Procesos Internos	Disminuir tiempos de entrega de producto	% de cumplimiento de tiempos de entrega	(tiempo planificado/tiempo real)*100	Mensual	95%
	Aumentar la calidad de los procesos	% Implementación de la gestión integral por calidad	(N° de actividades realizadas/N° de actividades programas)*100	Mensual	95%
		% de devoluciones de productos defectuosos	Productos defectuosos / cantidad de productos despachados	Mensual	95%
	Mejorar el servicio post venta	Satisfacción por consultas (%)	(N° de consultas satisfechas/ N° de consultas)*100	Mensual	95%
		Quejas (cantidad)	(N° de quejas de clientes insatisfechos)	Mensual	10

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Selección de indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo	Frecuencia de medición	Meta
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la motivación de los empleados	Índice de Ausentismo	$(\text{Días ausentes} / \text{Días laborales}) * 100$	Mensual	90%
		Sugerencias por empleado	$(\text{N}^\circ \text{ sugerencias} / \text{empleado}) * 100$	Trimestral	90%
		satisfacción del personal	$(\text{empleados satisfechos} / \text{total empleados}) * 100$	Trimestral	95%
	Generar planes de adiestramiento y capacitación	% cumplimiento del plan de capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ de hs de capacitación} / \text{N}^\circ \text{ de hs presupuestadas}) * 100$	Mensual	95%
Incorporar Tecnologías de la información	Nivel de actualización de la tecnología utilizada	% de las ventas destinado a la compra y actualización de tecnología utilizada	Mensual	10%	

Nota. Fuente: Elaboración propia

La matriz del cuadro de mando integral.

Tabla 10
Matriz cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Óptimo	Meta	Deficiente	Responsable
Financiera	Incrementar rentabilidad financiera	Crecimiento de ventas	Porcentaje	Trimestral	5%	3%	1%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Financiera	Incrementar rentabilidad financiera	Rendimiento sobre los activos (ROA)	Porcentaje	Trimestral	5%	3%	1%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Financiera	Incrementar rentabilidad financiera	Margen de Ut. Neta	Porcentaje	Trimestral	5%	3%	1%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Financiera	Disminuir costos y gastos	% Gastos/Ventas	Porcentaje	Mensual	1%	2%	5%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Cliente	Elevar los niveles de satisfacción del cliente	Satisfacción de clientes	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Cliente	Aumentar el grado de fidelidad del cliente	Retención de clientes	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Cliente	Optimizar la imagen de la empresa	Presencia en plataformas digitales	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Cliente	Optimizar la imagen de la empresa	Reconocimiento de imagen de la empresa	Porcentaje	Trimestral	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Procesos Internos	Disminuir tiempos de entrega de producto	Cumplimiento de tiempos de entrega	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Procesos Internos	Aumentar la calidad de los procesos	Implementación de la gestión integral por calidad	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Procesos Internos	Aumentar la calidad de los procesos	Devoluciones de productos defectuosos	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Procesos Internos	Mejorar el servicio post venta	Satisfacción por consultas	Porcentaje	Mensual	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Procesos Internos	Mejorar el servicio post venta	Quejas	Cantidad	Mensual	5	10	20	Gerencia/Coordinador del proyecto
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la motivación de los empleados	Índice de Ausentismo	Porcentaje	Mensual	95%	90%	80%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la motivación de los empleados	Sugerencias por empleado	Porcentaje	Trimestral	95%	90%	80%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la motivación de los empleados	Satisfacción del personal	Porcentaje	Trimestral	99%	95%	85%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Aprendizaje y Crecimiento	Generar planes de adiestramiento y capacitación	Cumplimiento del plan de capacitación	Porcentaje	Mensual	99%	95%	90%	Gerencia/Coordinador del proyecto
Aprendizaje y Crecimiento	Incorporar Tecnologías de la información	Nivel de actualización de la tecnología utilizada	Porcentaje	Mensual	15%	10%	5%	Gerencia/Coordinador del proyecto

Nota. Fuente elaboración propia

La implementación del cuadro de mando integral corre por cuenta de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y aplicando las acciones estratégicas. Además, concientizar y reafirmar al personal sobre el nuevo sistema de gestión estratégica.

Al incorporar por primera vez un cuadro de mando en A.J.&J.A. Redolfi S.R.L, se sugiere que todo el proyecto desde su preparación, implementación y evaluación debe estar a cargo de la Gerencia/administradores junto al Coordinador contratado a tal efecto.

Evaluación o medición de la propuesta.

Una vez implementado el sistema, deberá realizarse la revisión y actualización de la estrategia de negocios de forma periódica. Esto implica revisar el mapa estratégico; los objetivos estratégicos y sus relaciones; las iniciativas estratégicas y, en consecuencia, los indicadores del cuadro de mando integral; este proceso se deberá efectuar dos veces al año.

Sin embargo, puede llevarse a cabo con mayor frecuencia si la empresa se encuentra en un contexto de incertidumbre, adaptando sus estrategias en respuesta a los cambios en el mercado.

Para ello, se realizará un análisis de los indicadores citados haciendo hincapié en aquellos en los que la meta se encuentre en niveles deficiente.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo se realizó sobre A.J.&J.A. Redolfi S.R.L, una empresa dedicada comercialización y distribución de productos de consumo masivo ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

De acuerdo al análisis realizado se determinó que la empresa no contaba con una planificación estratégica debidamente estructurada. Por ello, para lograr este objetivo se diseñó un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica.

A.J.&J.A. Redolfi S.R.L, a pesar de ser una de las empresas líderes del sector mayorista, presenta algunos aspectos que pueden ser mejorados para volverse aún más competitiva en el mercado, principalmente en las áreas incluidas en las perspectivas de cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral desarrollado por Klapan & Norton.

El mencionado cuadro propuesto les permitirá a los directivos realizar una medición y evaluación de la situación actual de diversos aspectos de la empresa. Además, a través de la utilización de revisiones periódicas, le brindará a la organización la posibilidad de conocer en todo momento en dónde se encuentra posicionada en relación con los objetivos planeados y le facilitará corregir aquellas desviaciones en las áreas que lo requieran.

Para ello, se establecieron un total de 18 indicadores, entre las cuatro perspectivas, con el fin de evaluar el desempeño financiero, operacional, de imagen y comunicación de la compañía, posibilitando a A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. tomar las decisiones correctas, como también accionar sobre los puntos críticos contribuyendo con la mejora del desempeño a mediano y largo plazo.

La implementación de la herramienta queda fuera del alcance de este trabajo. Sin embargo, es de esperar que tan pronto como se ponga en marcha el proceso de implementación surgirán nuevas ideas y aspectos que no fueron advertidos por el autor en este reporte. Queda como tarea de la dirección de A.J.&J.A. Redolfi S.R.L la implementación de los conceptos desarrollados y relacionados en este trabajo.

Finalmente, el caso analizado puede servir de insumo para futuras investigaciones. Estudios de este tipo pueden contribuir a desarrollar una metodología específica para las pequeñas y medianas empresas acorde con sus capacidades y recursos.

En cuanto a las recomendaciones:

Adquisición de software de gestión. Aplicado a las áreas de abastecimiento, recepción y ventas que permita automatizar y centralizar procesos de las operaciones y donde se tenga acceso a toda la información de utilidad sobre las mismas.

Los clientes están demandando un buen servicio. Es obligación conocer y entender las necesidades de cada uno, manteniendo una comunicación fluida con ellos. La sensación de abandono es el primer paso para la pérdida de un cliente.

Trabajar las redes sociales de forma estratégica. Sentirse cómodo con el tipo de red que se utilizará teniendo en cuenta el contenido y el tiempo de cada publicación. Y lo más importante: ser constante.

Romper con lo tradicional y ser creativo. No se puede seguir pensando solamente de forma lineal porque las oportunidades tanto en la relación con nuestros clientes como en las transacciones vendrán por otro lado.

Capacitarse y aprender. la capacitación debe ser un proceso continuo porque la realidad, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar y de desarrollarse. Un profesional o un técnico requieren actualizaciones en forma periódica porque de lo contrario llegará un momento en que lejos de aportar a la organización harán que esta pierda competitividad y productividad.

Compliance (Ley N° 27.401 responsabilidad penal empresaria). Implementar un Código de Ética (conjunto procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos) que tiene como objetivo lograr evitar o mitigar las responsabilidades de la empresa y sus directivos por delitos de cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional. Es importante destacar que en el caso de las Personas Jurídicas que contraten con el Estado Nacional, la implementación de un Programa de *Compliance* tiene carácter obligatorio.

Bibliografía

- Amat Salas, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (Junio de 2016). *La implantacion del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario*. Obtenido de www.scielo.org: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100003&lang=es
- Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (Diciembre de 2015). *Implementacion del cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de la literatura*. Obtenido de <https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control el Cuadro de Mando Integral. *Revista de antiguos alumnos*.
- Gil Sanguineti, F. (2018). *Fundamentos de la administracion*. Lima: Jamming S.A.C.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos, 11a. edición*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Klapan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (3ª Edición Revisada)*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Ley N° 10.208. (27 de junio de 2014). *Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba*. Obtenido de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/f6c53fd19cefc4403257d08005e0f8c?OpenDocument>
- Ley N° 24.467. (12 de 04 de 2019). *Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/205554/20190415>
- Ley N° 25.675. (27 de Noviembre de 2002). *ley general del ambiente*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Ley N° 27.401. (8 de noviembre de 2017). *responsabilidad penal empresaria*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>
- Leyton Pavez, C., Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., Villablanca Elgueta, M., & Gil Martín, J. (Junio de 2019). *Sustentabilidad financiera y excelencia de la atención hospitalaria*. Obtenido de www.scielo.org: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-14292019000100059&lang=es

- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J., & Dulanto, L. (julio de 2010). *El cuadro de mando integral en la ejecución del plan estratégico de un hospital general*. Obtenido de www.scielo.org: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2010000300007&lang=es
- Pascual, P. (enero de 2003). *pascualparada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Rojas Lopez, M. D., & Medina Marin, L. J. (2011). *Planeación estratégica*. Bogota: Ediciones de la U.
- Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill.