

**Universidad Siglo 21**



**Carrera Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**Cuadro de Mando Integral como herramienta para la empresa A.J. & J.A. Redolfi  
S.R.L.**

**Autor: Luna Brenda Natali**

**Legajo: VCPB24614**

**D.N.I: 37.857.198**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, 2020**

## Agradecimientos

Primero que nada, quiero comenzar este apartado agradeciéndole a Dios, que me guío, me dio sabiduría, entendimiento y fortaleza para poder cumplir esta meta tan importante, que me propuse en diciembre del año 2016, lo recuerdo como si hubiese sido ayer, el momento en el que decidí abandonar la carrera que estaba comenzando y arriesgarme a seguir mi sueño, pero que por cuestiones económicas y de tiempo no podía. Desde entonces ha sido un largo y arduo camino hasta el día de hoy, quiero agradecer especialmente a mi esposo e hijas que se esforzaron tanto como yo para cumplir este sueño, mis hijas quedándose con niñeras, vecinas, para que yo pueda cursar, y mi querido esposo que trabajaba hasta 18 horas diarias para poder seguir en camino.

A todas esas personas que con su granito de arena me ayudaron a poder costear la carrera, ya sea económicamente y/o dándome aliento, ayudándome con el cuidado de mis hijas. A Dina que no le importaba viajar varios kilómetros para encargarse de casa y que yo pudiera estudiar sin tener que preocuparme de nada. Agradezco a una personita muy especial que ya no está conmigo físicamente, que me ayudó mucho en todos los aspectos, Lucy querida, sé que estarías orgullosa por donde he llegado.

Al Cr. Cristian Ceballos por darme un espacio en su estudio contable para poder tener la oportunidad de crecer profesionalmente.

A Susana Toledo, por su apoyo incondicional durante toda la carrera, por ayudarme a seguir, cuando ya no quería.

A la Universidad Siglo XXI por darme la posibilidad de poder terminar la carrera, ayudándome con una beca universitaria.

A mis compañeras y amigas Julieta y Stella Maris, que nos apoyamos mutuamente a lo largo de estos años.

A todos ustedes gracias por ayudarme y acompañarme en este camino.

**“Si Dios es por nosotros ¿quién contra nosotros?” Romanos 8:31.**

## **Resumen**

El diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral muestran cómo la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. transformará sus iniciativas y recursos, incluidos los bienes intangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado en resultados tangibles. La construcción de un mapa estratégico obliga a la empresa a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa ubicada en la Provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik, la cual es una de las distribuidoras de mayor prestigio en esa provincia. En cuanto a la producción, la calidad y precios hacen que se destaque ante sus competidores.

En conclusión, se establece que la implementación de una novedosa herramienta como lo es el Cuadro de Mando Integral genera grandes beneficios a la empresa, mejorando los resultados de la misma y así, poder cumplir con los objetivos planteados.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, implementación, mapa estratégico, bienes intangibles.

## **Abstract**

The design and implementation of a management tool based on the perspectives of a balanced scorecard shows how the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. will convert actions and resources, including intangible goods such as company culture and employee knowledge into tangible outcomes. The development of a strategic map compels the company to clarify the logic of how to create value and for whom.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. is a company situated in the province of Córdoba, in James Craik town, and is one of the most prestiged distribution company in that province. Considering production, quality and prices outstands from its competitors.

As a conclusion we may say that the implementation of an innovative tool such as balanced scorecard gives great benefits to the enterprise, improving its results and fulfilling proposed targets.

Key words: Balanced scorecard, implementation, strategic map, intangible goods

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de la situación</b> .....	7
<i>Análisis de Contexto</i> .....	13
<i>Análisis de Pestel</i> .....	13
<i>Análisis FODA</i> .....	16
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Orígenes del Cuadro de Mando Integral</i> .....	17
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> .....	17
<i>Beneficios que brinda el Cuadro de mando Integral a las empresas que lo implementan.</i> ....	19
<i>Problemas con la aplicación de la herramienta de gestión basada en el Cuadro de mando Integral</i> .....	19
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	20
<i>Declaración del problema abordado</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	20
<i>Conclusión Diagnostica</i> .....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Objetivos Específicos</i> .....	22
<i>Alcances y Limitaciones</i> .....	22
<i>Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación</i> .....	23
<i>Propuestas de medición y control</i> .....	28
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	31

## Introducción

Las empresas en la actualidad para poder afrontar los escenarios complejos y competitivos en los mercados cambiantes es necesario que cuenten con una estructura flexible para adaptarse con mayor facilidad a los cambios que les impone el mercado, de esta manera es necesario que los directivos apoyen su gestión en herramientas que les permita contar con información de calidad para el proceso de la toma de decisiones.

Ante esta realidad los directivos de las empresas han comprendido la importancia de una herramienta de gestión que le permita realizar el control y medición, para poder hacerle frente a los cambios del mercado y alcanzar las metas deseadas. Unas de las herramientas que permite a las empresas optimizar su gestión conduciéndolas al logro de los resultados esperados es el Cuadro de Mando Integral.

Baraybar (2015), en su obra describe al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión que brinda una perspectiva global, donde enlaza la estrategia corporativa con los objetivos propuestos, lo novedoso es que no solo involucra a la perspectiva financiera sino también vincula al cliente, los procesos internos y los empleados, logrando así una herramienta más amplia que proporciona valor a la empresa. Por consiguiente, esta herramienta desplaza lo antiguo y tradicional del sistema de medición y evaluación de empresa, donde solo se usaban indicadores financieros.

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, fundada en septiembre del año 1.975 por el Sr. Redolfi Adolfo al cual luego se le unió su hijo José Antonio Redolfi, conformando en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. La cual se destaca por su trayectoria en el mercado, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, de limpieza, perfumería, cigarrillos entre otros.

A pesar de ser una empresa consolidada con una estrategia orientada al cliente, no cuenta con un plan de gestión interna que la lleve hacia la medición y control de los objetivos, por lo tanto, puede ocasionar inconvenientes a la hora de la toma de decisiones.

El objetivo de este reporte de caso es diseñar e implementar una herramienta de gestión interna basada en el criterio del Cuadro de Mando Integral (CMI) de manera tal que permita optimizar la estrategia con la misión, estableciendo objetivos estratégicos que los conducirá al cumplimiento de las metas establecidas implementando medidas para detectar y corregir los posibles desvíos.

Como antecedente en el ámbito internacional se cita un trabajo realizado a una empresa de servicios de informática llamada Get Varadero (Grupo de Electrónica para el Turismo) ubicada en el territorio de Varadero, Cuba. El cual permitió observar globalmente el mecanismo de los aspectos claves de la gestión de la empresa a través del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Donde éste permite corregir oportunamente las desviaciones que podrían alterar las metas previstas mediante un control por excepción en áreas claves. Y de este modo la información obtenida con rapidez permite la actuación oportuna y proactiva además de la disminución de problemas derivados en la gestión (Nogueira Rivera, 2009).

Otro antecedente al ámbito internacional que se cita, es un trabajo de campo que fué realizado en el Grupo Alimentario Guissona, en dicho trabajo se plantea el Cuadro de Mando Integral como una herramienta efectiva que permite monitorear la estrategia. En base al análisis realizado se determinó que la organización precisaba dar un salto económico, pasando a ser competidor de los que antes eran sus clientes. En dicho estudio se arribó a la conclusión que mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral la empresa logró modificar su estrategia, basándose en los 4 pilares fundamentales, Financiero, Procesos Internos, Clientes y Aprendizaje y Crecimiento (Amat Salas, Biancheri, y Campa Planes, 2016).

En el ámbito nacional se cita como antecedente el trabajo de investigación realizado en una empresa de rubro de transporte y logística donde se pretende implementar el Cuadro de Mando Integral para facilitar los procedimientos de control y lograr de esta manera la eficiencia de la administración de recursos. En este trabajo se pretende llevar a cabo la misión y visión de la empresa Messina S.A a través de las cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos. Se llegó a la conclusión que con esta herramienta se permite estandarizar los procesos de

control y materializar en indicadores concretos aspectos como la misión y visión que en oportunidades son percibidos como abstractos (Messina, 2.015).

Como antecedente regional se expone un trabajo realizado en la empresa Neuquina, con sede central ubicada en la Ciudad de Centenario – Provincia del Neuquén, dedicada al servicio de transporte de pasajeros, que busca optimizar el proceso de toma de decisiones a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral. En conclusión, al utilizar dicha herramienta de gestión, se pudo evaluar las estrategias a utilizar en el futuro frente a la competencia, mejorar y revisar cada uno de los procesos internos, motivar e involucrar al personal para alcanzar los objetivos propuestos en su visión (Godoy, 2019).

Los antecedentes anteriormente expuestos muestran la importancia de la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta a utilizar en la empresa Redolfi S.R.L. para facilitar el control, definir los objetivos estratégicos, establecer indicadores de medición, lo que permitirá que la empresa sea rentable no solo a corto plazo sino también a futuro.

Las empresas están comprendiendo que el modelo tradicional se está volviendo obsoleto para poder afrontar los cambios en el mercado, es por esta razón que los directivos están implementando nuevas herramientas de gestión que les permita renovar las estrategias de negocio para ser más competitivas. El Cuadro de Mando Integral le permite a la empresa medir la evolución de la actividad empresarial a través de indicadores de gestión, obteniendo información periódica acerca del cumplimiento de los objetivos estratégicos logrando así información precisa y de calidad, útil para el proceso de toma de decisiones.

## Análisis de la situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, fundada como Sociedad de hecho en el año 1975 por los Sres. Adolfo Redolfi (padre) y José Redolfi (hijo). Dedicada desde sus inicios a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al pasar los años debido al crecimiento y expansión de la firma en 1.990 se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. que es la actual denominación de la empresa.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa.

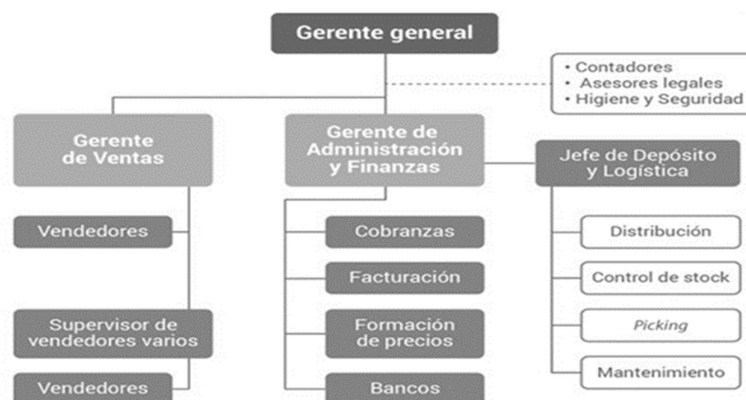


Figura 1. Organigrama estructura organizacional. Fuente: Datos empleados por la empresa.

*Perspectiva Financiera:*



A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa solvente tanto a corto como a largo plazo, presenta una estructura financiera sólida, el 80% de sus ventas es realizado en efectivo, mientras que el 20% restante son financiadas. El hecho de que sus ventas sean mayormente en efectivo permite realizar a término los pagos de los proveedores. Esto le permite evitar el endeudamiento con los mismos, y tener una buena relación financiera.

A continuación, se procede a evaluar los Estados Contables de la empresa Redolfi S.R.L.

<b>A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</b>	
<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>al 31/12/2018</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Caja y Bancos	2.178.770,08
Cuentas por cobrar	53.142.941,30
Otras cuentas por cobrar	0,00
Bienes de cambio	29.827.616,96
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>85.149.328,34</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Bienes de uso	44.894.286,49
Otros activos no corrientes	3.690.552,83
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>48.584.839,32</b>

Figura 2. Composición del Activo. Fuente: Datos proporcionado por la empresa.

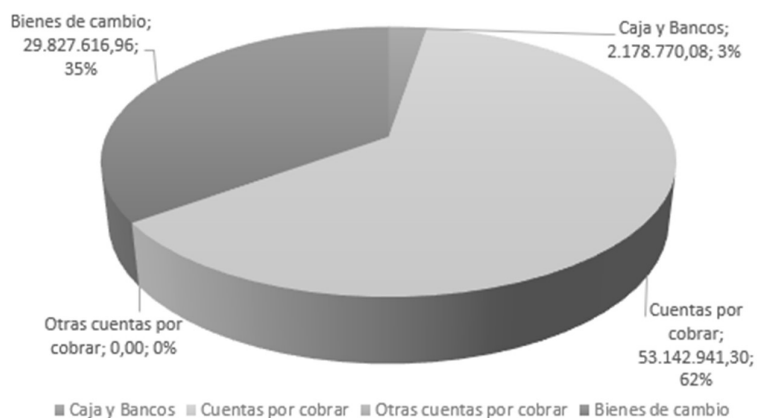


Figura 3. Gráfico de porcentajes del Activo Corriente. Fuente elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa.

En la Figura 3 se puede observar que dentro del Activo Corriente la cuenta con mayor porcentaje es *Cuentas por cobrar* con un 62% representando los derechos a cobrar de la empresa en el corto plazo.

<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>al 31/12/2018</b>
Deudores por ventas	53.142.941,30
Cupones Tarjetas de Credito a cobrar	0,00
<b>Total cuentas por cobrar</b>	<b>53.142.941,30</b>

Figura 4. Composición de las Cuentas por cobrar. Fuente datos proporcionados por la empresa.

Tabla 1

*Análisis de las cuentas por cobrar.* Fuente Elaboración propia en base a los datos proporcionados por la empresa.

Indicador	2018
Plazo de cobranza de las ventas.	60
Cuentas por cobrar / Ventas anuales*360 días	60
Rotación de cuentas por cobrar	6 veces al año

La *tabla 1* muestra el índice de plazo de cobranza para el año 2018, el cual asciende a 60 días, siendo esta la demora que tiene los clientes para el pago por la compra de mercadería.

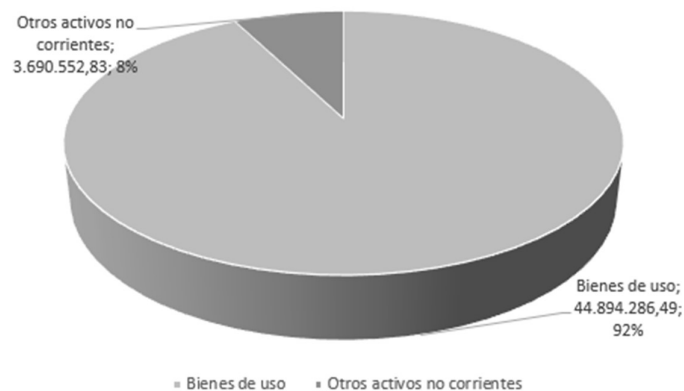
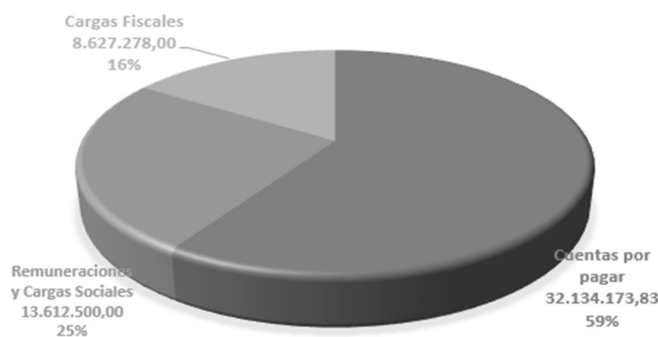


Figura 5. Gráfico de porcentajes del Activo no Corriente. Fuente: Elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa.

En la *Figura 5* se observa que la cuenta Bienes de Uso representa el 92% del total de los Activos no Corrientes lo que indica una gran inversión en Rodados, Muebles y Útiles, Maquinarias y Herramientas, Inmuebles e Instalaciones.

<b>PASIVO</b>	<b>al 31/12/2018</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Cuentas por pagar	32.134.173,83
Remuneraciones y Cargas Sociales	13.612.500,00
Cargas Fiscales	8.627.278,00
Otras cuentas por pagar	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>54.373.951,83</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Cuentas por pagar	18.149.042,99
Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00
Otras cuentas por pagar	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.149.042,99</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>82.522.994,82</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>51.211.172,84</b>
<b>PN + P</b>	<b>133.734.167,66</b>

*Figura 6.* Composición del Pasivo. Fuente: Datos proporcionado por la empresa.



*Figura 7.* Gráfico de porcentajes del Pasivo Corriente. Fuente: Elaboración propia en base a los datos proporcionados por la empresa.

Con respecto al Pasivo se puede visualizar en la *Figura 7* que el porcentaje de Cuentas por Pagar es de un 59% esto hace referencia a que las principales fuentes de financiamiento de la empresa con capital ajeno (proveedores) son a corto plazo. Esto nos indica que gran parte de la deuda pertenece a la actividad principal de la empresa.

<b>INDICADOR</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Liquidez Corriente Activo Corriente/ Pasivo Total	1,03	1,37	1,44
Fondo de Maniobra Activo Corriente - Pasivo Corriente	30.775.376,51	37.559.377,01	15.493.417,34

*Figura 8.* Situación de liquidez de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la *figura 8* se puede observar que en el año 2018 por cada \$1 que se endeuda en el corto plazo, la empresa cuenta con \$1,03 para hacerle frente a las

obligaciones, como también se puede visualizar que el ratio de liquidez presenta una disminución con respecto a los años 2017 y 2016. Esto nos indica que la deuda a corto plazo es debida a la actividad ordinaria de la empresa. El cálculo de Fondo de Maniobra en todos los periodos es positivo, es decir que parte de los recursos corrientes de la empresa se encuentran disponibles para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo.

*Perspectiva Clientes:*

La empresa cuenta con la estrategia de precios competitivos, a pesar de esta cualidad en ocasiones tiene demora al momento de entregar los productos, lo que se debe principalmente que la actividad está concentrada a unos pocos proveedores con los que manejan grandes volúmenes de operaciones comerciales además de la falta de capacitación e incentivos a los empleados. La empresa abastece alrededor de 6.000 clientes distribuidos en las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. Dichos clientes en general son: quioscos, farmacias, bares y confiterías, supermercados, restaurantes, librerías, comedores y perfumerías.

*Perspectiva Procesos Internos:*

Como se mencionó anteriormente, Redolfi S.R.L. tiene como principal debilidad el incumplimiento con los tiempos de entrega, debido principalmente a que las compras están concentradas en unos pocos proveedores y no se tiene un sistema informático donde se lleven los stocks y los movimientos periódicos de la mercadería dentro del depósito. Dentro de los principales proveedores de la empresa encontramos a: Glaxo, Unilever Argentina, Arcor, Gillette Argentina, Johnson & Johnson, Kodak, Marolio, entre otros. Los cuales en ocasiones presentan inconvenientes con respecto a la entrega de los productos incumpliendo dichos los plazos. Otra debilidad es su precaria estrategia y planificación publicitaria. En la actualidad, su forma para captar nuevos clientes es a través de su fanpage que tiene en Facebook, Google My Business, boca a boca, además de ser patrocinadores en eventos, equipos deportivos y radios del pueblo.

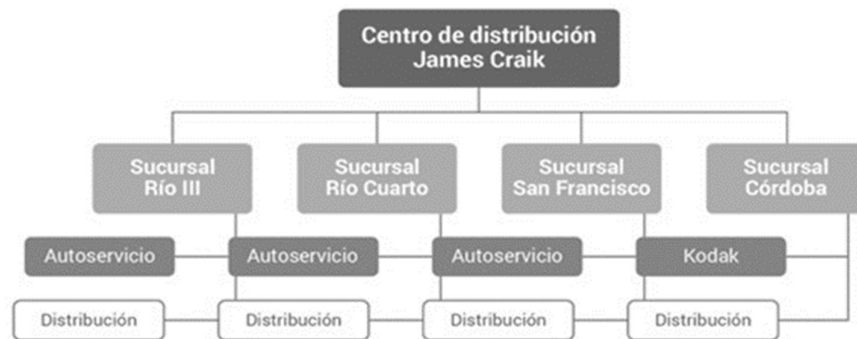
*Perspectiva Formación y Crecimiento:*

Con respecto a los empleados, la empresa ha dejado de lado este recurso fundamental para alcanzar el éxito anhelado. No cuenta con un área que se encargue específicamente de los Recursos Humanos, sino que esta tarea está delegada al área

administrativa. No existen planes de capacitación e incentivos motivacionales, como así tampoco hay un proceso de inducción al momento de la incorporación a la firma. Si bien la empresa contaba con planes de promoción interna donde los empleados ascendían por antigüedad, debido a los problemas principalmente en el área de depósitos con los choferes que no contaban con la preparación necesaria por falta de los programas anteriormente dicho, se volvió atrás con dicha implementación.

En la actualidad la empresa cuenta con 140 empleados y una flota de 83 vehículos distribuidos en las cuatro sucursales situadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y ciudad de Córdoba. La empresa es reconocida por su permanencia en el sector y se distingue de sus competidores a través de la estrategia de diferenciación de precios con un servicio orientado al cliente, lo que lo posiciona en un lugar privilegiado en el mercado.

A continuación, se presenta los organigramas de los centros de distribución de la firma Redolfi S.R.L.



*Figura 9.* Organigrama del centro de distribución con las respectivas sucursales. Fuente: Datos empleados por la empresa.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. desde sus comienzos la empresa ha logrado posicionarse en el mercado local llevando un control interno muy precario. Si bien su crecimiento es el esperado con una estructura financiera sólida, es imperiosa la necesidad de contar con una herramienta basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, que le permita contar con información precisa para el proceso de toma de decisiones, alinear la estrategia para alcanzar las metas propuestas, trabajando en conjunto con los miembros de la empresa para lograr mayor éxito en el crecimiento y competitividad de la misma.

### *Análisis de Contexto*

Para realizar el análisis de contexto de la empresa Redolfi S.R.L. se utiliza el modelo *Pestel*, donde se analizan como impactan las variables, Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales.

### *Análisis de Pestel*

#### *Factor Político:*

Durante el año 2.020 se determinó que las pymes certificadas podrían contar con importantes beneficios. Entre los que se destacan el no pago de contribuciones patronales sobre el incremento salarial por el decreto 14/2020 (Online, 2020).

Entre los beneficios impositivos para las empresas del sector se mencionan la suspensión de los embargos hasta el 31 de marzo, la moratoria para impuesto fiscal 2.020, con posibilidad de entrar condicionalmente y sacar certificado Pyme. (Infobae, 2019)

A mediados de marzo del corriente año Argentina y el mundo entero se vieron perjudicados por la pandemia del Covid 19. La economía de todos los países se vio altamente afectada, y Argentina no es la excepción, por lo cual el Gobierno Nacional decidió apoyar a las pymes, quienes emplean actualmente al 70% de la población y aportan el 50% del PIB. Por este motivo se dictaron diversas medidas para pymes. (Mi Argentina, 2020)

- Programas de Asistencia de Emergencia al Trabajo (ATP)

#### Producción.

- Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%.
- Paquetes de medidas para garantizar la producción.
- Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago.

#### *Factores económicos:*

El ámbito económico en Argentina siempre ha sido muy fluctuante, acentuándose durante los últimos años (2015-2019). Donde su produjo el cierre de 24.537 de pymes, tras la recesión económica se evidencio un aumento en los índices de pobreza y la inflación llevo a más de 50%, teniendo un alto impacto en los precios de los alimentos (Lagos, 2020).

La inflación fue tan alta que los mayoristas tuvieron que absolver parte de los costos, aun así, la población se vio gravemente afectada. Desde el gobierno se implementaron diferentes medidas para contrarrestar este impacto, como por ejemplo Los Precios Cuidados. Acuerdo firmado con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), que tiene una vigencia anual y revisiones trimestrales. Otra política económica a destacar es la que fue implementada por Alberto Fernández, fue la de Precios Máximos, conformados por 2.300 productos de 50 categorías básicas de consumo de primera necesidad. Cuyos objetivos es evitar las especulaciones, buscando abastecer a todos los sectores, debido a que el aislamiento obligatorio imposibilita la búsqueda de precios (Perfil, 2020)

#### *Factores Sociales:*

En el año 2019 creció la precariedad laboral, y la tasa de desempleo alcanzó el 8.9% por lo que casi 2.000.000 de argentinos son desempleados (Jueguen, 2020).

En base a los datos publicados en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el índice de pobreza durante el 2019 alcanzó el 35.5 mientras que el índice de indigentes tocó el 8% en igual periodo, lo cual significa que una importante cifra de habitantes no obtuvieron los ingresos suficientes para poder salir de la línea de la pobreza. (INDEC, 2020). Según las tendencias analizadas, estos índices aumentarían durante el periodo 2020 a causa del aislamiento social y preventivo, ya que las medidas tomadas tienen impacto económico diferente según el nivel socioeconómico (Agustin, 2020).

#### *Factores Tecnológicos:*

Las empresas están inmersas en un mundo globalizado donde los factores tecnológicos juegan un rol importantísimo, el creciente uso de la herramienta internet, llevó a las organizaciones a cambiar su modalidad de ventas o incorporar sitios e-commerce. En el año 2019 el e-commerce registro ventas por \$403.278 millones, lo que representó un crecimiento anual del 76%, los rubros que más crecieron fueron el de alimentos, bebidas, artículos de limpieza, que facturaron \$41.591 millones, un 111% más que en el 2018 (Martinez, 2020).

*Factores Ecológicos:*

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) presenta su cuarto reporte de Gestión Social y Ambiental donde muestra su compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Entre las actividades se mencionan la recuperación de 1400 kilogramos de material reciclable, compromiso de la reducción de desperdicios y pérdidas de alimentos, energía renovable, eficiencia energética para las pymes, entre otras (CAME, 2019).

*Factores Legales:*

El 13 de diciembre de 2019 se publica en el Boletín Oficial el decreto de necesidad y urgencia (DNU 34/2019), en el que se declara la emergencia pública en materia ocupacional por el término de 180 días a partir de la firma del decreto. Se dispone que durante la vigencia del decreto en caso que el trabajador sea despedido sin justa causa tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización correspondiente de conformidad con la legislación vigente (Gustavo, 2019).

Seguidamente al DNU 34/2019 se sanciona la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva la cual establece que las empresas podrán computar como crédito fiscal de IVA el monto que resulta de las operaciones patronales, fijando además medidas para la seguridad social con un mínimo no imponible en las contribuciones con un 24% para Pymes y el 26, 4% para grandes empresas (Ambito Financiero, 2019).

A causa de la cuarentena decretada por el Gobierno Nacional, las empresas han visto resentida su actividad y muchas de ellas han despedido personal, a causa de esto se decretó el día 31 de marzo de 2020 la prohibición de los despidos sin causa y por las causales de falta o disminución de trabajo por el plazo de 60 días quedando exceptuadas las suspensiones del artículo 223 bis de la ley de contrato de trabajo (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).



### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de la empresa analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada (Matias, 2016)

A continuación, se presenta la matriz FODA para la empresa Redolfi S.R.L.

Tabla 2

*Matriz FODA.* Fuente elaboración propia.

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	Trayectoria en el mercado. Buena relación con los proveedores. Reconocimiento de la firma. Precios competitivos. Estructura financiera sólida. Bajo endeudamiento. Comercialización de marcas reconocidas.	No cuenta con un área de Recursos Humanos. Falta de responsable a cargo del área de Seguridad e Higiene. Falta de incentivos y capacitación para empleados. Demora en la entrega de los productos. Falta de estrategia publicitaria. Carencia de sistema de control y gestión interna.
Ambiente Externo	Oportunidades	Amenazas
	Incremento del Comercio Electrónico. Aumento del Salario Vital y Móvil. Proyecto de ley que benefician a las Pymes. Nuevos mínimos para las contribuciones.	Caída de la actividad económica. Alto porcentaje de inflación. Aumento en los índices de pobreza e indigencia. Alta presión tributaria. Inestabilidad política.

## Marco Teórico

A continuación, se presenta el soporte teórico necesario para abordar la temática e implementar la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L.

### *Orígenes del Cuadro de Mando Integral*

Al final de la década de los 80 los profesores Kaplan y Norton inician un nuevo proyecto llamado *La medición del resultado en las organizaciones del futuro*, que ha dado lugar a unos de los instrumentos más interesantes en los últimos años el *balanced scorecard* o Cuadro de Mando Integral. Éstos enfatizan que el diseño de un Cuadro de Mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Kaplan y Norton ven a la organización desde cuatro perspectivas; *financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento* (Kaplan y Norton, 2.016).

El autor Baraybar (2.011) en su libro al hablar del Cuadro de Mando Integral menciona que al utilizarlo como herramienta de gestión permite transformar la estrategia en objetivos operativos medibles mediante la consecución de *Mapas Estratégicos*. Los cuales proporcionan una visión en la relación causa - efecto entre los componentes estratégicos de una empresa, es tan revelador para los directivos como para el Cuadro de Mando Integral en sí.

### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Siguiendo con los lineamientos de Kaplan y Norton (2016), el Cuadro de Mando Integral permite transformar la visión y la estrategia en objetivos e indicadores a través de las cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Formación y Crecimiento y Procesos Internos, logrando el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación. Las perspectivas no son estáticas, si la organización lo requiera es posible incorporar otras o bien prescindir de alguna de las establecidas.

La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de la organización, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera. El objetivo financiero

para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad y los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección sería el *cash flow* (flujo de caja) y reducir las necesidades de capital circulante. (Santillana, 2017).

Otra herramienta interesante a incluir en el Cuadro de Mando son los Ratios Financieros, como en el caso de los Ratios de Liquidez.

Estos son utilizados para medir el grado de solvencia de una empresa, es decir si va a ser capaz de pagar sus deudas al vencimiento. Se pueden utilizar tanto a corto como largo plazo anticipando problemas de Cash Flow. (Holded, 2017)

En la perspectiva clientes del Cuadro de Mando Integral los directivos de la empresa identificarán los clientes y mercados. Se incluye en esta perspectiva las medidas fundamentales de los resultados, que resultan de una medida bien formulada. Los indicadores fundamentales incluyen: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente.

Ésta perspectiva permite a los directivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionara rendimientos financieros a futuro (Kaplan y Norton, 2.016)

Otra perspectiva es la de Procesos Internos, como mencionan Kaplan y Norton (2.016) la que está relacionada con la cadena de valor, por lo que es necesario identificar los procesos críticos para el logro de los objetivos de la perspectiva Clientes y Financiera. El Cuadro de Mando Integral recomienda definir la cadena de valor, identificando los clientes, necesidades y posibles soluciones a las mismas, coordinando los procesos de entrega de productos y servicios como así también el servicio al cliente después de la venta.

Tabla 3

*Procesos de la empresa.* Fuente elaboración propia.

Procesos de Innovación	Procesos Operativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing – servicio post venta</li> </ul>

La cuarta perspectiva la de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo. Ésta procede de tres fuentes principales; las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización donde través del Cuadro de Mando Integral se podrán identificar los vacíos entre las fuentes anteriormente dichas. (Kaplan y Norton, 2.016)

*Beneficios que brinda el Cuadro de mando Integral a las empresas que lo implementan.*

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión de las más utilizadas en las empresas como una perspectiva integradora del modelo. Uno de los beneficios de esta herramienta, es que es considerada un instrumento que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por entornos cada vez más cambiantes y competitivos (Gan Bustos y Trigine Prats, 2.010)

*Problemas con la aplicación de la herramienta de gestión basada en el Cuadro de mando Integral*

A pesar de ser el Cuadro de Mando Integral considerado una herramienta flexible que se ajusta a la realidad de cada empresa contribuyendo a una mejor implementación a partir de la medición y seguimiento de los resultados, buena parte de las organizaciones fracasa en su implementación porque no comunica la estrategia de manera correcta a todos los niveles organizacionales (Bisbe y Barrube, 2012). Zizlavsky (2014), expone que las principales fallas en la aplicación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de mando Integral son las siguientes; la complicada integración con otras herramientas de control de gestión organizacional, los activos intangibles, la comunicación de la visión y la estrategia a todos los niveles organizacionales, concentración de indicadores financieros y la elevada inversión monetaria para llevar a cabo la implementación.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema abordado*

En una economía globalizada y cambiante como la actual, es necesario analizar las posibilidades futuras del negocio y replantearse con frecuencia si la empresa se va adaptando al mercado. En base al diagnóstico realizado en la empresa Redolfi S.R.L. se puede inferir que los principales problemas son: la falta de información de calidad en el tiempo oportuno por lo que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en un contexto de incertidumbres, debido a la falta de un sistema de gestión integral de control y medición. Otra de las problemáticas que la empresa sostiene es con respecto a las cuentas por cobrar, donde podemos observar en el Activo Corriente el alto porcentaje de dicha cuenta, lo que nos muestra que la empresa es flexible con los plazos de los créditos, según la información brindada por la empresa los plazos de cobranza de los deudores por ventas esperados son de 7 a 21 días, mientras que los plazos que actualmente se están brindado son de 60 días en el año 2018.

### *Justificación del problema*

Para hacer frente a los entornos competitivos es necesario que las organizaciones cuenten con estructuras flexibles que le permitan adaptarse con rapidez a los cambios. Para esto es fundamental que las empresas dejen atrás los modelos de gestión antiguo para dar paso a las nuevas herramientas que les permita traducir la misión y visión en indicadores medibles, aportar valor, permitir el crecimiento sostenido a largo plazo, facilitar el proceso de tomas de decisiones y el desempeño de los miembros de la organización.

### *Conclusión Diagnostica*

Con la puesta en marcha de la metodología de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral, la empresa bajo análisis contará con la herramienta de control que le permitirá alinear la estrategia con la visión, conocer el logro de sus metas y objetivos, lo cual permitirá no solo alcanzar el éxito financiero, sino que también permitirá hacer foco en los factores importante como los son, los clientes, procesos internos, y aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento. De esta manera será posible involucrar a todas las áreas organizacionales, haciéndolos partícipes en el logro de las metas y objetivos propuestos.

Al comenzar a implementar el Cuadro de Mando Integral va a ser posible definir indicadores precisos que permitan la medición de los objetivos estratégicos y neutralizar las debilidades de la misma, para aumentar su potencialidad ante la competencia. En base a los resultados que arrojen los indicadores, la empresa contará con información precisa para hacer frente a los mercados. Esto le permitirá pensar no solo en el corto plazo, sino también considerar horizontes lejanos, lo que le permitirá afianzarse aún más en el mercado y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar una herramienta de control interno basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución mayorista. De forma tal que se pueda optimizar la toma de decisiones e incrementar su valor, a partir del segundo semestre del año 2.020.

### *Objetivos Específicos*

- Diseñar objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y así tener un parámetro de medición.
- Realizar un mapa estratégico para medir las acciones y aplicar medidas correctivas.
- Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva y poder controlar cada uno de los objetivos propuestos.

### *Alcances y Limitaciones*

#### *Alcance geográfico*

El presente Reporte de Caso se realiza en la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de Jame Craik provincia de Córdoba.

#### *Alcance temporal*

El informe se encuentra comprendido en el periodo de agosto 2.020 a enero del año 2.021.

#### *Limitaciones*

Al desarrollar este Reporte de Caso se presentaron limitaciones en la información presentada por la empresa, la cual afecto de alguna manera la implementación de ciertos índices de la propuesta.

#### *Recursos involucrados en la implementación del Cuadro de Mando Integral*

Se puede mencionar a los recursos como cualquier factor que esté a disposición de la empresa. Estos pueden ser tangibles o intangibles.

Dentro de los recursos tangibles se encuentra al personal con el que cuenta la empresa, las oficinas, los centros de distribución, los transportes y los demás bienes de uso que tienen en su poder.

Y dentro de los recursos intangibles se puede mencionar las habilidades y competencia de los trabajadores, los contratos que tienen firmado con marcas exclusivas, la reputación de la empresa.

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

A continuación, se exponen las actividades a desarrollar y sus plazos.

Tabla 4

*Diagrama de Gantt.* Fuente elaboración propia.

Actividades / meses	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Enero 2021
Realizar un diagnóstico organizacional						
Reunión con los directivos para organizar el plan de acción de implementación del Cuadro de Mando Integral						
Elaboración del mapa estratégico						
Establecer objetivos e indicadores para el Cuadro de Mando Integral						
Capacitar a los directivos, mandos medios y operarios sobre la importancia de herramienta de control de gestión						
Implementación de la herramienta de control de gestión						
Control y aplicación de medidas correctivas						



Se procede a la presentación del mapa estratégico, donde se muestra la relación perspectivas – objetivos.

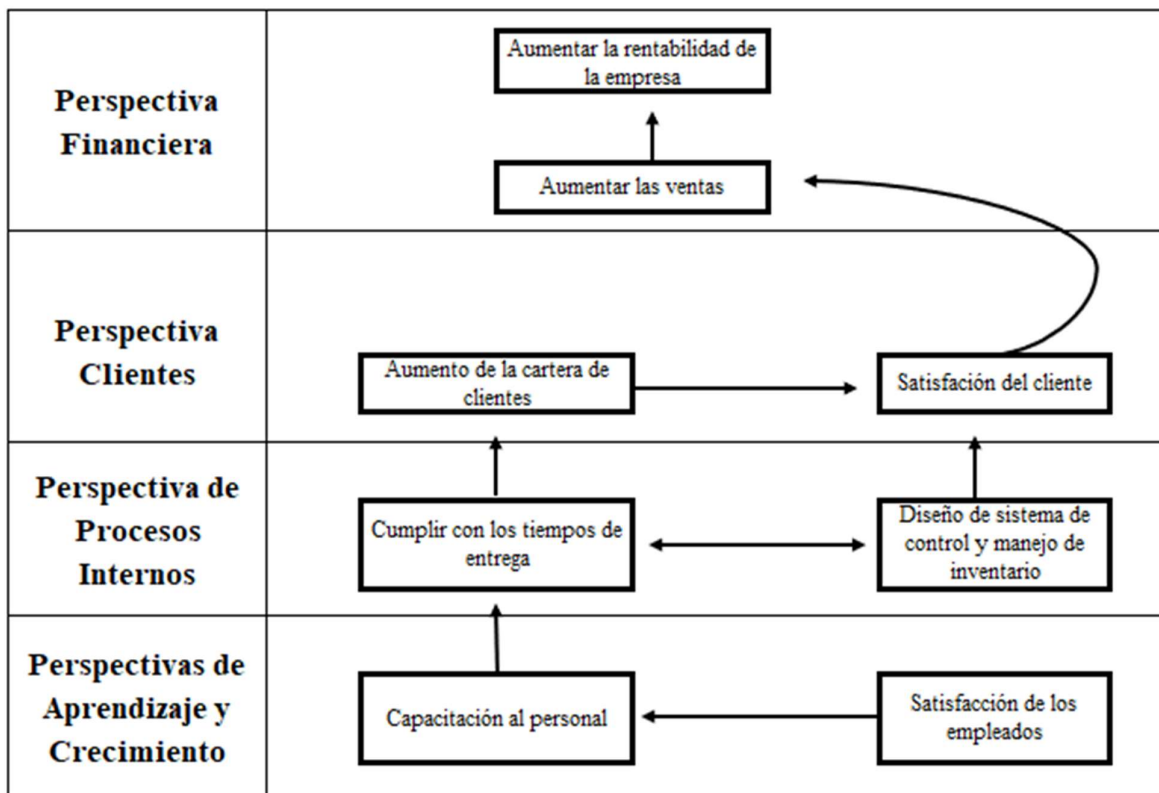


Figura 10. Mapa estratégico. Fuente elaboración propia.

Una vez establecido el mapa estratégico, se puede dar forma al Cuadro de Mando Integral cuyo objetivo es el de articular y comunicar la estrategia empresarial a través de los indicadores ya que puede ser utilizado como un sistema de gestión, de información y de formación. Algunos de los procesos de gestión decisivos son:

- Aclarar o transformar la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la formación estratégica.

Para estos es de gran importancia que se entienda que todas las perspectivas están relacionadas entre sí.

### *Perspectiva Financiera*

En esta perspectiva se puede observar que los indicadores elegidos son: el aumento de la rentabilidad el cual es un aspecto importante a destacar, y el aumento de ventas, los cuales se puede decir que son el complemento perfecto para lograr grandes beneficios para la empresa. Cabe destacar que en esta perspectiva se crea una retroalimentación con las demás. Ya que, al capacitar al personal, dándole nuevas herramientas como lo es un sistema de inventarios, se los logrará incentivar de tal manera que les genere una satisfacción en su puesto de trabajo, lo que conlleva a cumplir de manera efectiva los plazos de entrega. Al cumplir con lo anteriormente mencionado la empresa Redolfi S.R.L. logrará aumentar su cartera de cliente y la satisfacción de los mismo, generando nuevas ventas y aumentando la rentabilidad de la empresa.

### *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Los indicadores planteados en esta perspectiva hacen referencia a la capacitación continua de los empleados, la cual le da beneficios tanto a nivel personal como laboral, ya que se generará un buen clima de trabajo, mejorando el desempeño en las tareas de la organización y lograr una satisfacción por parte del empleado y la empresa.

### *Perspectiva de procesos internos*

Los indicadores formulados en esta perspectiva hacen referencia al diseño de un sistema de inventario, y a los plazos de entrega de los productos. Estos mismos se necesitan el uno al otro para cumplir con los clientes de la empresa, y ayudar a la vez a los empleados a tener un mejor control de stock, por lo cual le permitirá a la empresa evitar retrasos en las entregas.

### *Perspectiva Clientes*

Esta perspectiva es fundamental, ya que habla de los indicadores de crecimiento de la cartera de clientes y la satisfacción de los mismos. Para lograr ambos la empresa debe mantener ciertos estándares por lo cual estos indicadores mostraran si es necesario realizar medidas correctivas.

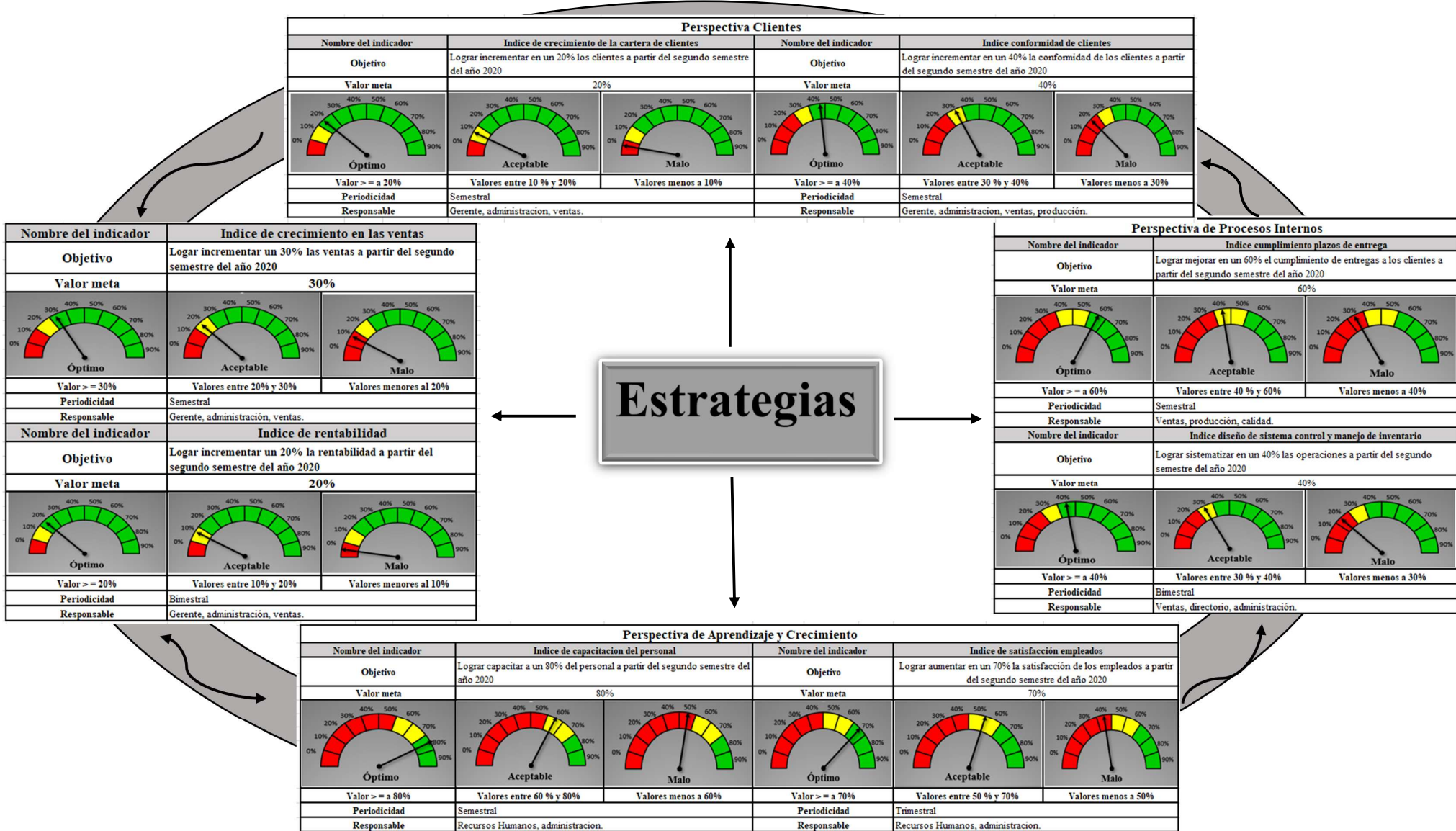






Figura 11. Cuadro de Mando Integral. Fuente elaboración propia

Perspectivas	Acciones a controlar	Objetivo	Fórmula	Medidas y acciones a implementar	Responsable
Perspectiva Financiera	Crecimiento en las ventas	<p>Crecimiento de ventas <b>30%</b></p>	$\left( \frac{\text{ventas en el periodo } (n) - \text{ventas en el periodo } (n - 1)}{\text{ventas en el periodo } (n - 1)} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = a 30%:</b> Continuar con las estrategias de ventas, marketing, implementadas hasta el momento.	Directorio, administración, ventas
			<b>Medición al inicio</b>		
			<b>16%</b>		
			<b>Resultado final obtenido</b>		
	Índice de rentabilidad	<p>Rentabilidad <b>20%</b></p>	$\left( \frac{\text{Utilidad antes del imp. e intereses}}{\text{Total del Activo}} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = a 20%:</b> Mantener convenios con proveedores, costos, plan comercial.	Administración, ventas
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Índice capacitación al personal	<p>Capacitación al personal <b>80%</b></p>	$\left( \frac{\text{Cantidad de empleados capacitados en el periodo } n}{\text{Total de empleados de la empresa}} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = a 80%:</b> Continuar con los planes de capacitación establecidos hasta el momento.	Recursos Humanos, administración
			<b>Medición al inicio</b>		
			No se pudo realizar la medición por falta de datos		
			<b>Resultado final obtenido</b>		
	Índice satisfacción empleados	<p>Satisfacción empleados <b>70%</b></p>	$\left( \frac{\text{Satisf. de emplea.} - \text{insatisfacción de empleados}}{\text{Satisfacción de empleados en el periodo } (n - 1)} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = a 70%:</b> continuar con incentivos y reconocimiento a los empleados.	Recursos Humanos, administración
Índice satisfacción empleados	<p>Satisfacción empleados <b>70%</b></p>	$\left( \frac{\text{Satisf. de emplea.} - \text{insatisfacción de empleados}}{\text{Satisfacción de empleados en el periodo } (n - 1)} \right) * 100$	<b>Valores &lt; a 70%:</b> Implementar incentivos motivacionales aplicados para quienes mejoren y mantengan el desempeño logrado en el período analizado.	Periodicidad: Trimestral	
					<b>Resultado final obtenido</b>
			Datos a completar por la empresa		

Perspectiva de procesos internos	Índice de cumplimiento de plazos de entrega	 <p>Cumplimiento plazos de entrega</p> <p><b>60%</b></p>	$\left( \frac{\text{Cantidad de prod. entregados a tiempo en el periodo } n}{\text{Cantidad de entregas en el periodo } n} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = 60%:</b> Continuar con el cumplimiento en los pazos de entrega, capacitando empleados, mantener las políticas de stock e inventarios.	Ventas, producción, calidad	
			<b>Medición al inicio</b>	No se pudo realizar la medición por falta de datos	<b>Valores &lt; a 60%:</b> Analizar las causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén. Controlar stocks e inventarios.	<b>Periodicidad:</b> Semestral
			<b>Resultado final obtenido</b>	Datos a completar por la empresa		
Perspectiva de procesos internos	Índice diseño de sistema de control e inventarios	 <p>Diseño de sistema de control y manejo de inventarios</p> <p><b>40%</b></p>	$\left( \frac{\text{Cant. de productos entregados a tiempo en el periodo } n}{\text{cantidad de entregas totales en el periodo } n} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = a 40%:</b> Continuar con la implementación del sistema, e invirtiendo en nuevas tecnologías.	Directorio, administración, ventas.	
			<b>Medición al inicio</b>	No se pudo realizar la medición por falta de datos	<b>Valores &lt; a 40%:</b> Comprobar de manera detallada los elementos de su patrimonio, asegurando el aprovisionamiento de mercancías y reducir los costos por pedido y por material faltante.	<b>Periodicidad:</b> Bimestral
			<b>Resultado final obtenido</b>	Datos a completar por la empresa		
Perspectiva Clientes	Índice de crecimiento de la cartera de clientes	 <p>Crecimiento de la cartera de clientes</p> <p><b>20%</b></p>	$\left( \frac{N \text{ de clientes del periodo } - n \text{ de clientes del periodo } n - 1}{N \text{ de clientes del periodo } n - 1} \right) * 100$	<b>Valores &lt; = a 20</b> Mantener estrategia publicitaria establecida, bonificaciones, calidad, buenos precios.	Administración, ventas	
			<b>Medición al inicio</b>	No se pudo realizar la medición por falta de datos	<b>Valores &lt; a 20%:</b> Innovar con estrategias de marketing, publicitarias, descuentos y financiaciones.	<b>Periodicidad:</b> Semestral
			<b>Resultado final obtenido</b>	Datos a completar por la empresa		
Perspectiva Clientes	Índice conformidad de clientes	 <p>Conformidad de clientes</p> <p><b>40%</b></p>	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes conformes en el periodo}}{\text{cant. de clientes de la firma encuestados en el periodo}} \right) * 100$	<b>Valores &gt; = a 40%:</b> Continuar con las entregas en tiempo y forma, la aplicación de descuentos por compras realizadas, buena atención.	Directorio, administración, ventas, producción.	
			<b>Medición al inicio</b>	No se pudo realizar la medición por falta de datos	<b>Valores &lt; a 40%:</b> Evaluar el cumplimiento en la entrega de los pedidos, implementar políticas de descuentos y bonificaciones.	<b>Periodicidad:</b> Semestral
			<b>Resultado final obtenido</b>	Datos a completar por la empresa		

Fuente: Elaboración propia

*Propuestas de medición y control*

Tabla 5 *Propuestas de medición y acciones correctivas.* Fuente: Elaboración propia

Acciones a evaluar	Unidades de medida	Medida correctivas/ Acciones a implementar	Responsable
Crecimiento en las ventas	Banda Verde	Continuar con las estrategias de ventas, marketing, implementadas hasta el momento.	Directorio. Administración. Ventas.
	Banda Amarilla y Roja	Aplicar estrategias publicitarias, y así lograr captar nuevos clientes potenciales, analizar el plan de venta como así mismo el plazo de los pagos de las mismas.	Directorio. Administración. Ventas
Índice de Rentabilidad	Banda Verde	Mantener convenios con proveedores, costos, plan comercial.	Administración. Ventas
	Banda Amarilla y Roja	Analizar convenios con proveedores, implementar estrategias comerciales.	Administración. Ventas
Índice de capacitación al personal	Banda Verde	Continuar con los planes de capacitación establecidos hasta el momento.	RRHH Administración
	Banda Amarilla y Roja	Aumentar las políticas de capacitación, Diseñar nuevos sistema de incentivos	RRHH Administración
Índice de satisfacción de los empleados	Banda Verde	Continuar con incentivos y reconocimiento a los empleados.	RRHH Administración
	Banda Amarilla y Roja	Implementar incentivos motivacionales.	RRHH
Índice de cumplimiento en el plazo de entrega	Banda Verde	Continuar con el cumplimiento en los pazos de entrega, capacitando empleados, mantener las políticas de stock e inventarios.	Ventas. Producción. Calidad
	Banda Amarilla y Roja	Analizar las causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén. Controlar stocks e inventarios.	Ventas. Producción Calidad
Índice de diseño de control de inventarios	Banda Verde	Continuar con la implementación del sistema, e invirtiendo en nuevas tecnologías.	Directorio. Administración Ventas
	Banda Amarilla y Roja	Analizar las causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén. Controlar stocks e inventarios.	Directorio. Administración. Ventas
Índice de crecimiento en la cartera de clientes	Banda Verde	Mantener estrategia publicitaria establecida, bonificaciones, calidad, buenos precios.	Ventas. Administración
	Banda Amarilla y Roja	Innovar con estrategias de marketing, publicitarias, descuentos y financiaciones.	Ventas. Administración
Índice de conformidad de clientes	Banda Verde	Continuar con las entregas en tiempo y forma, la aplicación de descuentos por compras realizadas, buena atención.	Directorio. Administración. Ventas Producción
	Banda Amarilla y Roja	Evaluar el cumplimiento en la entrega de los pedidos, implementar políticas de descuentos y bonificaciones.	Directorio. Administración. Ventas Producción

## Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye este informe demostrando la importancia de diseñar y aplicar una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L. Gracias a sus perspectivas, éste le permitirá a la empresa tener en claro que es lo que busca mejorar y cómo hacerlo.

Si bien el trabajo presenta diferentes limitaciones como, dificultad de acceso a información para conocer los valores de diversos indicadores propuestos al momento de cero de implementar la herramienta de control, se concluye que a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral se pudo transformar la visión y la estrategia en objetivos organizados en cuatro perspectivas diferentes e importantes: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Y así lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, evitando resultados no acordes con los objetivos establecidos, transformándose ésta en una de sus fortalezas.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza mediciones para informar a los empleados acerca de los causantes de éxito, o fracaso, actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de estos resultados, los directivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto del personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo y corto plazo. Como así mismo proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El cual mide los activos intangibles de la empresa, de este modo, el Cuadro de Mando Integral usa mapas de estrategia y relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados.

Se recomienda a la empresa Redolfi S.R.L. una nueva área destinada a Recursos humanos, para dar solución al problema interno de la empresa con respecto a sus empleados, como lo son la falta de incentivos tanto económicos como de reconocimiento y las capacitaciones, los cuales forman un papel importante dentro de la relación empleados – directorio, la cual representa una limitación y/o debilidad.

Contemplando lo anteriormente dicho se logrará obtener mayor rendimiento, compromiso y responsabilidad por parte de los empleados, por lo tanto, la empresa se verá beneficiada al aumentar su cartera de clientes e incrementar sus ventas.

Con respecto al área financiera se recomienda hacer foco en la cuenta Cuentas por Cobrar, ya que no se están respetando los plazos de pago por parte de los deudores por ventas, lo cual ocasiona contar con menos capital a la hora de re invertir.

Se cierra este apartado habiendo mencionando ciertas fortalezas, limitaciones, recomendaciones. Siendo como última recomendación, incorporar un sistema de gestión en el que se pueda acceder a información certera de cada una de las áreas, lo cual es indispensable para el control de cada uno de los indicadores.



## Bibliografía

- Agustin, S. (24 de marzo de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de infobae.com: <https://tinyurl.com/y2mm5xba>
- Amat Salas, O., Biancheri, L., & Campa Planes, F. (2016). Implementacion del Cuadro de mando Integral en el sector agroalimentario, Caso Guisona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25-36.
- Ambito Financiero. (27 de diciembre de 2019). *www.ambito.com*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.ambito.com*: <https://tinyurl.com/y3wjrobk>
- Baraybar. (2015). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona, España: ESIC.
- Cadam. (2015). EDITORIAL 127 ¿INTEGRACION SOCIAL O SEGMENTACION DE CANALES? (CAMARA ARGENTINA DE DISTRIBUIDORES Y AUTOSERVICIOS MAYORISTAS, 50-52.
- CAME. (3 de junio de 2019). *redcame.org.ar*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de *redcame.org.ar*: [https://redcame.org.ar/contenidos/circular/CAME-publica-su-Reporte-de-Gestion-Social\\_br\\_-y-Ambiental-2018-\\_2019.11105.htm](https://redcame.org.ar/contenidos/circular/CAME-publica-su-Reporte-de-Gestion-Social_br_-y-Ambiental-2018-_2019.11105.htm)
- Economista, E. (2020 de marzo de 2020). La política argentina en tiempos de coronavirus. págs. <https://eleconomista.com.ar/2020-03-la-politica-argentina-en-tiempos-de-coronavirus/>.
- Gan Bustos y Trigine Prats. (2.010). *Manual de instrumento de gestion y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 20 de septiembre de 2020
- Godoy, A. (2019). *Cuadro de Mando integral- analisis de contexto empresa de servicios de transporte de pasajeros Campana Dos*. Neuquén Capital. Recuperado el 20 de septiembre de 2020
- Gustavo, S. (14 de diciembre de 2019). *ERREIUS.COM*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de ERREIUS.COM: <https://tinyurl.com/y5g2yl9z>
- Holded. (11 de 10 de 2017). *Holded.com*. Recuperado el 17 de octubre de 2020, de Holded.com: [https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas#Que\\_son\\_los\\_ratios\\_financieros](https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas#Que_son_los_ratios_financieros)
- INDEC. (01 de ABRIL de 2020). *www.indec.gob.ar*. Obtenido de *www.indec.gob.ar*: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- Infobae. (31 de diciembre de 2019). *www.infobae.com*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.infobae.com*: <https://tinyurl.com/yyg3lef2>

- Jueguen, F. (26 de marzo de 2020). *www.lanacion.com.ar*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.lanacion.com.ar*:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-desempleo-se-mantuvo-estable-2019-pero-nid2347727>
- Kaplan y Norton. (2.016). El Cuadro de Mando Integral. En R. K. Norton, *El Cuadro de Mando Integral* (págs. 4-50). Barcelona: Gestion 2.000. Recuperado el 20 de septiembre de 2020
- Lagos, C. (20 de enero de 2020). *www.punto a punto.com.ar*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.punto a punto.com.ar*: <https://tinyurl.com/y3mw6fqw>
- Martinez, B. (5 de marzo de 2020). *www.lanacion.com.ar*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.lanacion.com.ar*: <https://tinyurl.com/y4494asd>
- Matias, R. L. (diciembre de 2016). *www.analisisfoda.com*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.analisisfoda.com*: <https://www.analisisfoda.com/>
- Messina, M. (2.015). *Cuadro de mando integral aplicado al rubro de transporte de carga y logistica*. Mendoza: Universidad de Cuyo. Recuperado el 14 de septiembre de 2020
- Mi Argentina. (31 de marzo de 2020). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.argentina.gob.ar*:  
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (31 de marzo de 2020). *saij.gob.ar*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *saij.gob.ar*:  
<https://tinyurl.com/yy86uhax>
- Nogueira Rivera, D. y. (2009). *redalyc.org*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *redalyc.org*: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417462004>
- Online, I. (04 de enero de 2020). *www.ignacioonline.com.ar*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de <https://tinyurl.com/y6yr6lqh>
- Perfil. (21 de marzo de 2020). *www.perfil.com*. Recuperado el 05 de octubre de 2020, de *www.perfil.com*: <https://tinyurl.com/yxcqg963>
- Santillana, R. F. (2017). *Cuadro de Mando Integral resumen Marco Teorico*. Santiago: C.I.E.S. Recuperado el 20 de septiembre de 2020