

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L.**

**Design of a Balanced Scorecard in the company Redolfi S.R.L.**

**Autor: Gisela Paola Villalba**

**DNI: 32.877.243**

**Legajo: VCPB06648**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**San Salvador de Jujuy, Jujuy**

**Argentina, noviembre 2020**

## **Agradecimiento**

A Dios y al Universo por brindarme la oportunidad de concluir de manera exitosa mis estudios universitarios.

A Mary, mi madre y Guille, mi padre por su apoyo incondicional durante toda mi vida y en especial durante mi carrera, impulsándome siempre hacia el logro de mi objetivo.

A mi hijo Ian por permitirme reemplazar horas de juego con él para dedicárselas a mis estudios y porque con su sonrisa me da las fuerzas para seguir adelante día a día. Es el motorcito que me impulsa a no darme jamás por vencida.

A Emilio, su papá, por cuidarlo innumerables horas en las que dediqué a estudiar y por apoyarme siempre en el logro de mi título universitario, que en definitiva redundará en un mejor futuro para nuestro hijo.

A mi hermano Daniel por sus palabras de aliento cada vez que sentía que no podía más.

A mis compañeras de carrera y amigas por el apoyo brindado durante todos los años de cursado.

Y por último a la Universidad Siglo 21 y a mi director de TFG Juan Esteban Ferreiro, por su paciencia y precisión en cada una de sus respuestas a mis consultas.

¡¡¡Gracias infinitamente gracias!!!

## **Resumen**

El objetivo del presente reporte de caso es agregar valor a largo plazo a la empresa Redolfi S.R.L. Mediante el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral. El mismo consiste en un sistema de gestión global que permite alinear la estrategia a los objetivos de la organización a través de indicadores de medición conectados entre sí desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Lo cual permite la retroalimentación y brinda información certera y de calidad para el proceso de toma de decisiones y el control. A partir de un análisis de situación, se arribó a un diagnóstico organizacional en el que se determinó problemas de control de stock, deficiencia en la comunicación interna, falta de incentivos económicos, empleados poco capacitados y demora en las entregas de productos, entre los más significativos. Como conclusión se determina que la herramienta de gestión planteada permite mitigar las dificultades encontradas proporcionando a los directivos una herramienta para medir el desempeño y a su vez viene a revalorizar los factores intangibles, aumentando el sentido de pertenencia entre todos los miembros de la organización hacia la consecución de la estrategia.

Palabras claves: herramienta de gestión- planificación estratégica- indicadores- toma de decisiones.

## **Abstract**

The objective of this case is to add long-term value to the company Redolfi S.R.L., through the design and implementation of a management tool, based on the Balanced Scorecard. It is a global management system that allows for aligning strategies with an organization's objectives via inter-connected measurement indicators for 4 different perspectives: financial, customers, internal processes, and learning and growth. It produces feedback and provides reliable, high-quality information for decision-making and control processes. By engaging in a situation analysis, we arrived at an organizational diagnosis and determined the most significant problems to be the control of stock, deficiencies in internal communication, lack of economic incentives, poorly trained employees, and delays in product deliveries. Finally, we conclude that the proposed management tool would mitigate problems and provide managers with a tool to measure performance and increase appreciation of intangible factors in ways that would create a sense of belonging among all members of the organization in achieving goals.

Keywords: management tool- strategic planning- indicators- decision making.

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación .....	4
<i>Descripción de la situación de Redolfi S.R.L.</i> .....	4
<i>Análisis de Contexto</i> .....	7
<i>Análisis Pestel</i> .....	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	11
<i>Análisis específico</i> .....	12
Marco Teórico .....	14
<i>Evolución del Cuadro de Mando Integral</i> .....	14
<i>Visiones o Perspectivas del CMI</i> .....	15
<i>Indicadores del CMI</i> .....	15
<i>Barreras para su aplicación</i> .....	15
<i>Beneficios del CMI</i> .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	17
<i>Declaración del problema</i> .....	17
<i>Justificación del problema</i> .....	17
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	17
Plan de Implementación .....	18
<i>Objetivo General</i> .....	18
<i>Objetivos Específicos</i> .....	18
<i>Alcances y Limitaciones</i> .....	18
<i>Alcance geográfico</i> .....	18
<i>Alcance temporal</i> .....	18
<i>Alcance en relación al universo</i> .....	18
<i>Limitaciones</i> .....	19
<i>Recursos</i> .....	19
<i>Acciones necesarias para alcanzar los objetivos</i> .....	19
<i>Desarrollo de la propuesta</i> .....	20
<i>Diseño de Cuadro de Mando Integral</i> .....	21
<i>Implementación del Cuadro de Mando Integral</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

<i>Medición y Control</i> .....	25
Conclusiones y Recomendaciones .....	28
<i>Conclusiones</i> .....	28
<i>Recomendaciones</i> .....	28
Bibliografía .....	30

## Introducción

En el presente reporte de caso se estudió la empresa Redolfi S.R.L., es una organización situada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba Argentina. Con 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, desde el año 1959. Empezó como una sociedad de hecho, un negocio familiar que fue creciendo a través de los años hasta lograr la forma legal de una S.R.L. Fueron incorporando sucursales de venta autoservicio y depósitos en diferentes puntos de la provincia de Córdoba. Actualmente está conformada en su estructura por una totalidad de 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en las 5 sucursales.

La estrategia de la compañía es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un *servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos*. La venta de una variedad de productos alimenticios de diversas marcas, le ha permitido concretar la estrategia a través de los años.

En contraposición la visión interna de Redolfi es deficiente por no contar con un adecuado sistema de control de gestión que le aporte información necesaria para la toma de decisiones y el control, ni indicadores de medición que le permita detectar desvíos a tiempo para corregir. Estableciendo de manera clara los objetivos estratégicos, permitiendo la integración y el compromiso de todo el personal de trabajo.

En los últimos años como consecuencia de la suba de precios de los insumos y costos operativos, la empresa se vio en la necesidad de absorber las diferencias resultantes, provocando una disminución en la rentabilidad.

Otro problema detectado es el descuido del área de Recursos Humanos, una parte muy importante en toda empresa, cuentan con un sistema de comunicación interna inadecuado y no manejan información referida al inventario o quiebre de stock por lo que en ocasiones pierden ventas por no contar con stock disponible.

A continuación, se citan antecedentes relacionados al tema. En el ámbito internacional se estudió el caso de un frigorífico ubicado en Santiago de Chile, en el cual se implementó el BSC y un mapa estratégico. Se pudo determinar claramente la estrategia de la

organización, estableciendo la responsabilidad de cada miembro, lográndose una total participación de los empleados, quienes se sintieron parte del proceso aportando valor a la compañía. El CMI permitió gestionar la estrategia, que a través de indicadores proporcionó una medida eficaz para el cumplimiento de los resultados esperados (Macchiavello Yuras, 2007).

Como antecedente a nivel nacional se analizó un trabajo realizado con pymes agropecuarias en la Ciudad de Buenos Aires. Se arribó a la conclusión que el CMI es una herramienta de gestión que proporciona una visión y un control completo de la organización permitiendo iniciar acciones correctivas en el tiempo oportuno en las áreas en las que se detecta un riesgo o alerta (Felani, 2018).

También se puede mencionar la implementación del CMI en una distribuidora de alimento ubicada en la provincia de San Luis, en la que se pudo obtener una visión y control global de los distintos procesos empresariales a través del análisis de las cuatro perspectivas. Se logró una mejora en la política de control de inventarios y un perfeccionamiento en la estrategia de ventas afianzando la relación con el cliente. A través del uso de indicadores se pudo establecer las desviaciones respecto de los objetivos permitiendo una gestión más eficiente de la empresa y generando un aumento en los índices de rentabilidad (Tessore, 2019).

En la provincia de Córdoba se expone el trabajo realizado en una empresa que implementó el Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión empresarial y proveerle a los directivos una herramienta de control efectiva para alcanzar los objetivos planteados. Permitiendo alinear la misión y visión a la estrategia (Casa, 2015).

En base al antecedente regional, en la provincia de Jujuy en la localidad de Palma Sola se hace mención a un trabajo de campo donde se aplicó la herramienta de gestión CMI en empresas ganaderas bovinas, el resultado fue favorable. Se logró marcar el rumbo estratégico empresarial trazando objetivos a corto y mediano plazo. Se propuso una metodología de implementación para el procedimiento fundamentando cada uno de sus pasos, lo que posibilitó la generalización a cualquier empresa agropecuaria-forestal (Montenegro y Ayusa, 2011).

El principal inconveniente detectado en la empresa Redolfi S.R.L. es la ausencia de una herramienta de gestión que le permita orientar los objetivos de la organización hacia la

consecución de la estrategia de la misma, proporcionando indicadores de medición para detectar a tiempo los desvíos y corregir. Suministrando a los directivos información oportuna para la toma de decisiones y el control a través de perspectivas financieras y no financieras.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación de Redolfi S.R.L.*

La empresa estudiada en este reporte de caso es una distribuidora mayorista de alimentos, con más de 50 años de experiencia en el rubro. Surgió en el año 1959 como una sociedad de hecho entre Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi, a la que denominaron Redolfi Hermanos. En 1975 los dos hermanos de común acuerdo tomaron diferentes rumbos. Alonso fue quien decidió seguir con el desafío del desarrollo del negocio de distribución mayorista junto a su hijo José, quedando conformada la sociedad Alonso J. y Jose A. Redolfi. Quince años más tarde fue que obtuvieron la forma jurídica actual como Alonso J. y Jose A. Redolfi S.R.L. de la empresa madre.

A través de los años la organización continuó con su proceso de expansión hasta la actualidad. Cuenta con 5 sucursales, 130 empleados, una flota de 73 vehículos y 6000 clientes, abarcando casi la totalidad de la provincia de Córdoba. La facturación se incrementa año a año, no así la rentabilidad que ha ido disminuyendo debido al aumento en los costos operativos e insumos, que la empresa ha tenido que absorber, para seguir siendo competitiva en el mercado. Esta situación la atraviesa todo el sector de productos alimenticios, ya que los precios de ventas crecen a una razón menor que los costos.

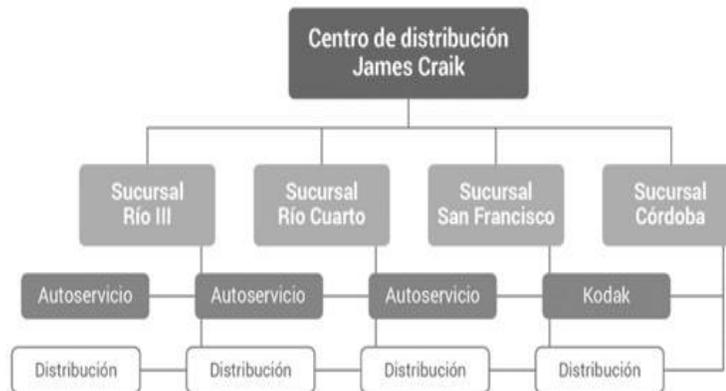
El centro de distribución Redolfi S.R.L. ubicado en la ciudad de James Craik, supervisa y administra todas las sucursales. Además cuenta con cuatro sucursales ubicadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba capital. En todas ellas, excepto en esta última, posee centros de autoservicio mayorista con salones de venta y preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de estas localidades.

A continuación se presentan los organigramas correspondientes.

La *Figura 1* muestra la composición de AJR respecto a sus sucursales, si las mismas cuentan con autoservicio mayorista o con distribución de ventas. Como se puede observar la sucursal de Córdoba, es la única que no posee autoservicio y que además cuenta con un centro de distribución Kodak.

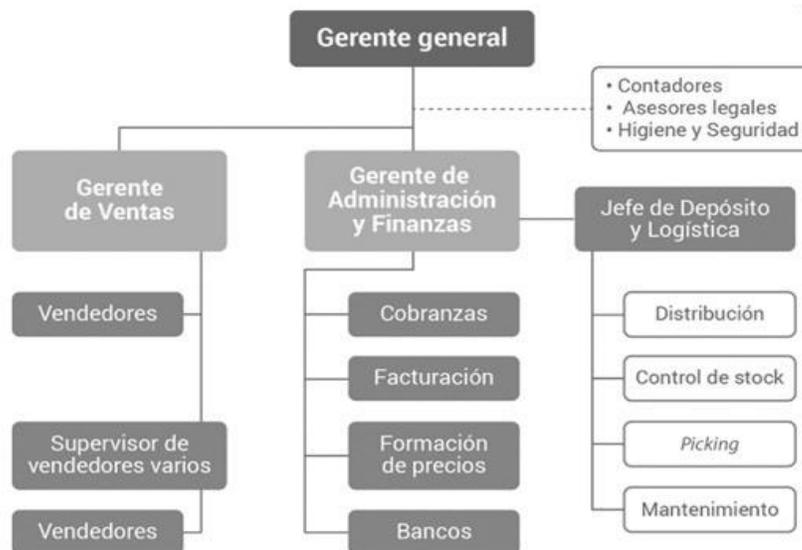
En la *Figura 2* se representa como está constituido el centro de distribución principal de James Craik. En el mismo se llevan a cabo tareas de compras a proveedores y a su vez es el encargado de abastecer a todas las sucursales.

Figura 1: Organigrama de AJR respecto a sus sucursales



Fuente: Datos brindados por la empresa

Figura 2: Organigrama centro de distribución principal



Fuente: Datos brindados por la empresa.

En este último organigrama se puede observar que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. La recepción de currículos y selección de personal la realiza el gerente de Administración y finanzas, quien también se ocupa de la liquidación de

sueldos. Cuando se requieren cargos de alta jerarquía, la convocatoria se realiza mediante publicaciones en diferentes diarios.

No cuentan con un proceso de capacitación para los distintos puestos laborales. El empleado se introduce sin previo aprendizaje, ocasionando inconvenientes dado que aprenden en la ejecución de la labor.

Otro dato de interés es que su sistema de promoción se basa en la antigüedad de los empleados, y no por sus capacidades ocasionando graves problemas a la empresa.

Su proceso de comercialización consta de tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. En el mismo se pudieron detectar varias desviaciones.

- En la primera etapa el encargado de compras es quien realiza los pedidos a los proveedores en base a la última compra, los pedidos semanales de acuerdo a los datos cargados en el sistema por los preventistas y el stock actual. No obstante tiene la posibilidad de modificar el stock mínimo a mantener, según criterio personal y/o ofertas realizadas por los proveedores.

- En la segunda etapa de recepción, los camiones arriban con la mercadería al depósito. Se realiza un control manual lo que provoca una deficiencia en la misma dado que no poseen un sistema informatizado de control, como código de barras u otro.

- En la etapa de ventas no tienen ninguna condición específica, como ser la exigencia de un volumen mínimo de compra. Sino solamente requerimientos tributarios.

La empresa AJR no tiene planes de financiación, las ventas se realizan el 80% al contado y el 20% restante se abona a 7,15 o 21 días.

Por otra parte no cuentan con un departamento exclusivo de Higiene y Seguridad, aun así las inspecciones realizadas fueron satisfactorias, salvo algunas observaciones respecto ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad, que se pretenden solucionar cuando se trasladen al nuevo local.

Es una empresa con un fuerte posicionamiento de marca, motivo por el cual no presentan demasiados gastos en publicidad. Realizan algunos aportes de manera solidaria, colaboran con camisetas de algunos equipos como patrocinadores, y en las radios de Rio Cuarto. Además todos sus vehículos están ploteados con el logo de AJR.

La empresa lleva a cabo un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización, que consiste en la construcción de un nuevo centro de

distribución. El crecimiento sostenido en el volumen de ventas es uno de los principales objetivos de este plan.

En cuanto a infraestructura la escasez de espacio en el centro de James Craik les ha generado limitaciones para realizar compras a mayor escala, desabastecimiento en las sucursales, pérdidas de ventas por falta de stock, alto índice de roturas, robo de mercadería, vencimiento de la mercadería por falta de control, entre otros.

Este trabajo pretende ser una guía para Redolfi S.R.L. a efectos de implementar una herramienta de gestión. Proporcionando la definición de objetivos estratégicos claros con indicadores de medición que permita detectar los desvíos a tiempo y mejorar, volviéndose más competitivos en el sector sin necesidad de aumentar los precios y obtener de esta forma una mayor rentabilidad, que en definitiva es lo que toda empresa busca lograr a largo plazo.

#### *Análisis de Contexto*

Seguidamente se presenta un estudio pormenorizado del contexto de la organización, a través del método Pestel. Ésta herramienta brinda información sobre los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la empresa.

#### *Análisis Pestel*

*Factores Políticos:* durante el año 2020 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 incorporado por el decreto 14/2020 y la aplicación de la alícuota reducida del 18% para los empleadores.

Entre los beneficios impositivos para las empresas del sector se menciona la suspensión de los embargos hasta el 31 de marzo, la Moratoria Fiscal para impuestos nacionales 2020, con posibilidad de entrar condicionalmente y sacar certificado Pyme.

A mediados de marzo de 2020 Argentina y el mundo entero se vieron envueltos en una pandemia que parece no tener fin y que se ha cobrado centenares de vidas. La economía de todos los países del mundo se vio altamente afectada. Argentina no es la excepción, por lo que a raíz de esta crisis económica, el Gobierno Nacional decidió apoyar a las pymes, quienes emplean actualmente a casi el 70% de la población y aportan el 50% del PIB. Por este motivo a nivel nacional se dictaron diversas “Medidas para PyMES” (2020):

- el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción;
- Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%;

- Paquete de medidas para garantizar la producción;
- Prorroga de moratoria pyme registro pyme;
- Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago;
- Eximición del pago de contribuciones patronales;
- Actividades exceptuadas al aislamiento obligatorio, etc.

El vicepresidente del sector de comercio y servicio de la CAME , Fabian Tarrió disertó en la reunión llevada a cabo con las comisiones de comercio y finanzas de la honorable cámara de diputados de la Nación Argentina para abordar el proyecto de ley sobre acreditación inmediata en los pagos con tarjeta de débito (CAME, 2020).

*Factores Económicos:* el escenario económico en Argentina siempre ha sido muy fluctuante, acentuándose durante los últimos años (2015 a 2019). Se produjo el cierre de 24.537 empresas pequeñas y medianas. Tras la recesión económica se evidenció un aumento en los índices de pobreza y la inflación llegó a más del 50% teniendo un alto impacto en los precios de los alimentos.

La inflación fue tan alta que los mayoristas tuvieron que absorber parte de los costos, aun así, la población se vio gravemente afectada debiendo cambiar marcas, y buscar precios más accesibles para poder llegar a fin de mes. Desde el gobierno nacional se implementaron diferentes programas para contrarrestar este impacto, como ser *Los Precios Cuidado*. Acuerdo firmado con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), que tiene una vigencia anual y revisiones trimestrales. El objetivo es que los pequeños y medianos empresarios del sector alimenticio puedan mantener el mismo precio que las grandes cadenas mayoristas.

Otra política económica implementada por el referente del gobierno nacional, Alberto Fernández, fue la de Precios Máximos, conformado por un listado de 2300 productos de 50 categorías básicas de consumo. Abarca prácticamente a todo el abanico del consumo masivo de productos de primera necesidad, tomando valores de referencia correspondientes a principio del mes de marzo. El objetivo es evitar las prácticas especulativas, buscando abastecer a todos los sectores, debido a que el aislamiento obligatorio imposibilita la búsqueda de precios.

Ante estas medidas económicas, el presidente de CADAM, Alberto Guida, solicitó una revisión de los precios máximos establecidos con fecha al 06 de marzo, dado que la

inflación no para de acechar a todos los sectores intervinientes, haciendo hincapié en que con esos precios las empresas mayoristas de productos alimenticios llegarían a tener importantes pérdidas, porque no les alcanza ni si quiera para cubrir los costos.

Por otro lado el consumo en el mes de agosto tuvo un resultado negativo respecto del 2019 se ubicó en -5.4% dejando el acumulado anual positivo en 1%. Al descomponer este número en supermercados y autoservicios. En el primero nos encontramos con un número negativo de -7.6% y los autoservicios en -3.5%. Las cadenas sufrieron más en GBA y los autoservicios en el interior. Las únicas canastas positivas fueron las de limpieza de ropa y hogar en ambos canales y las de bebidas con alcohol en los supermercados (CADAM, 2020).

*Factores Socio Culturales:* Según datos aportados por el Defensor del Pueblo de la provincia de Córdoba, la canasta básica tiene un aumento interanual del 58%.

Considerando los ingresos monetarios de las familias cordobesas, el índice de pobreza se ubicó en 37% durante el primer semestre de 2019, lo que significa un incremento de 3,3 % respecto al segundo semestre del año 2018 y un 6.9 respecto al primer semestre del mismo año (INEDEP, 2020).

Mario Mesquita, economista jefe de Itau Unibanco, y Joao Pedro Bumachar, economista para la entidad para América Latina, presentaron los pronósticos para el PIB de Argentina. Luego de dos años de recesión, 2018 y 2019, estiman una caída de la actividad doméstica del 2% en 2020 y una tenue recuperación del 1% en 2021. Con esto el PIB Argentino acumula una contracción de 7.2% en tres años.

Respecto al nivel de desempleo en Argentina según datos aportados por el INDEC (2020) en el segundo trimestre de 2020, la tasa de actividad se registró en 38.4%, la tasa de empleo en 33.4% y la tasa de desocupación en 13.1% (INDEC, 2020).

*Factores Tecnológicos:* en Argentina 9 de cada 10 personas realizó al menos una vez una compra online y 7 de cada 10 lo hizo en el último año. El eCommerce marca una facturación en el primer semestre de 2019 con un incremento del 56% respecto del mismo periodo el año anterior. En el ranking de categorías más vendidas por unidad, se encuentran los productos alimenticios y bebidas. Esta plataforma proporciona una oportunidad de expansión que Redolfi S.R.L. debe aprovechar en estos tiempos de crisis económica.

Otra herramienta que tiene alto alcance en los últimos años son las TICs (Tecnología de la Información y la Comunicación) que le permite a las empresas eliminar la

estandarización de las actividades y los procesos manuales. Las TICs le proporcionan a las empresas como AJR una mayor rapidez, disminuyendo los costos y facilitando la inserción de ésta en la economía global. Algunas de las ventajas que provee son: conocer mejor a los clientes, analizar a la competencia, expandir el mercado, reducir riesgos, mejorar la comunicación interna, simplificación de los procesos de gestión, etc.

*Factores Ecológicos:* el factor medioambiente en los últimos años pasó a ser importante para los negocios que querían innovar. Es por ello que cada vez son más las compañías que se comprometen con la práctica de buenos usos en la gestión de la biodiversidad como parte de una estrategia de negocios.

La Responsabilidad Social Empresaria y sustentabilidad son otros temas que tuvieron auge en la última década, donde se plantean diversos estándares a cumplir para cuidar el medioambiente, se ha comprobado que las practicas de sustentabilidad hacen más rentables a las compañías.

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) cuenta con un área específica que se dedica a generar políticas y programas con distintos actores para propiciar el crecimiento económico con inclusión social y medioambiente. En el balance de Gestión Social y Ambiental 2018-2019, entre las principales actividades se mencionan la recuperación de 1400 kilogramos de material reciclable, compromiso de la reducción de desperdicios y pérdidas de alimentos, energías renovables, eficiencia energética para las pymes, entre otras de importancia (CAME, 2019).

*Factores legales:* en marzo del año 2020, se promulgó la *Ley de Góndolas 27545*, con el objetivo de contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, higiene y limpieza sean transparentes, en beneficio de los consumidores, para evitar prácticas comerciales que perjudiquen a los mismos. Proteger a la industria nacional, a los productores y artesanos de la región. Pretendiendo con esta ley favorecer el crecimiento de las pymes y de las nuevas y pequeñas empresas (CADAM, 2020).

En la ciudad de Córdoba, durante el año 2003 se sancionó la ordenanza N°1564/07 que exige a partir del 2012 trasladar las infraestructuras de industrias, depósitos, etc., fuera del ejido urbano. Para las organizaciones que lo hagan antes del 2009, se dispusieron beneficios tributarios y subsidios para contratación de personal. Debido a esto AJR invirtió para mudarse sobre la ruta provincial N°10 a 3km de la Ruta Nacional 9 y a 2.5 km de la

autopista Córdoba-Rosario, reemplazando los pequeños depósitos dentro de la localidad de James Craik.

### *Diagnóstico Organizacional*

Una herramienta muy utilizada para analizar a las organizaciones, es el análisis FODA, que describe las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Proporcionando el conocimiento interno y externo de la empresa.

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Trayectoria y posicionamiento en el mercado; Extensa variedad de productos ofrecidos Precios competitivos Estructura financiera sólida Buena atención al cliente Inversión en infraestructura	Ausencia de herramientas de gestión y control Ausencia de servicio post venta Alto índice de roturas y robo de mercadería Falta de espacio en infraestructura Ausencia de un área de RRHH Falta de capacitación al personal Ausencia de un proceso de inducción Problemas en la entrega de mercadería y el servicio postventa Falta de incentivos económicos al personal Falta de stock disponible Deficiencia en la comunicación interna
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Beneficios impositivos para PyMES Apoyo del Gobierno Nacional con diferentes medidas a las PyMES Créditos para el pago de sueldos Eximición de contribuciones	Alto índice inflacionario Disminución del consumo Aumento del índice de pobreza Elevada cantidad de competidores Escaso número de proveedores

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la empresa y el sector externo.

En base a la información que se expone en la matriz FODA presentada, se determina como conclusión del diagnóstico organizacional que la empresa Redolfi S.R.L. cuenta con trayectoria, posicionamiento en el mercado y una estructura financiera sólida. Posee una estrategia orientada a la satisfacción del cliente y precios competitivos. Sin embargo en numerosas ocasiones perdió oportunidades de ventas por no contar con stock disponible, en tiempo y forma, debido al alto índice de roturas, robos y/o vencimiento de la mercadería.

Esto debido a la deficiente organización y la ausencia de una herramienta de control de gestión.

#### *Análisis específico*

Para completar el diagnóstico se realiza un análisis específico según el perfil profesional, desde las cuatro perspectivas que utiliza la herramienta Cuadro de Mando Integral:

- **Perspectiva Financiera:** Es el fin último de toda empresa.

Redolfi tiene una sólida posición financiera dado que el 80% de sus ventas las realiza al contado. Aunque en los últimos años su rentabilidad se ha visto afectada por el aumento de los costos. Teniendo en cuenta los ratios de rentabilidad se puede mencionar el ROI *return on investment* el cual se calcula como beneficios brutos/activo total. También se puede utilizar el indicador de ganancia neta sobre ventas.

- **Perspectiva Clientes:** en esta perspectiva es primordial medir el nivel de satisfacción de los clientes a efectos de conocer el éxito de la empresa en el sector. Para ello se puede utilizar el ratio de retención de clientes, el cual implica calcular la cantidad de clientes al final del periodo menos los clientes nuevos, dividido entre el número de clientes al inicio del periodo. Otro indicador es el índice de reclamos: cantidad total de reclamos/cantidad de llamados a la empresa.

La empresa analizada tiene una estrategia orientada hacia la satisfacción del cliente, aunque debido al alto índice de roturas y falta de control en muchas ocasiones pierden ventas por no contar con stock y además se producen demoras en las entregas.

- **Perspectiva de Procesos Internos:** el análisis de esta perspectiva permite elevar la eficiencia en el funcionamiento interno de la empresa, detectando el sector en el que se producen desvíos y corregir. Como indicador se puede mencionar tasa de roturas/perdidas/falta de mercadería: se calcula comparando el stock del sistema contra el stock físico. Redolfi presenta serias dificultades en esta área.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** esta perspectiva representa los cimientos del Cuadro de Mando.

- Permite conocer los activos intangibles de la empresa haciendo foco en la capacidad del personal, el nivel de motivación de estos y los sistemas de información y comunicación interna. Los indicadores son: índice de motivación de los empleados, que se

obtiene a través de encuestas de satisfacción. Y la tasa de formación que se calcula como gastos de capacitación, investigación y desarrollo/utilidad neta.

Redolfi no cuenta con un programa de capacitación a los empleados, incentivos económicos y motivación. Y aunque tienen un buen clima laboral, y baja rotación del personal, se considera que se puede mejorar.

## Marco Teórico

El marco teórico y conceptual se construye sobre las teorías y autores más relevantes del caso, con las cuales se constituyen los cimientos necesarios para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L.

### *Evolución del Cuadro de Mando Integral*

Lo que actualmente se conoce como Cuadro de Mando integral, se inició como un estudio realizado en múltiples empresas durante un año. David Norton y Robert Kaplan se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990 a fin de desarrollar un nuevo modelo de medición, como respuesta a la obsolescencia de los medidores de la contabilidad financiera (Kaplan y Norton, 2014).

Los aportes proporcionados por los miembros del grupo llevaron a la expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que se conoce como Cuadro de Mando Integral organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación (Kaplan y Norton, 2014).

Los ejecutivos Chambers y Brady fueron fundamentales en las investigaciones realizadas por Kaplan y Norton (2014), para ampliar la aplicación del CMI. Lo vieron como algo más que un simple sistema de medición, y pretendían utilizarlo para alinear la estrategia a los objetivos de la organización.

El CMI evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión global, en el que los directores ya no solo lo utilizaban para comunicar la estrategia, sino también para aplicarla (Kaplan y Norton, 2014).

Siguiendo esta línea de pensamiento los autores Berrios y Flores (2017) afirman que la capacidad de ejecutar la estrategia es mucho más importante que la estrategia en sí misma. En las últimas décadas cobró importancia el valor generado por los activos intangibles, como ser la relación con los clientes, la innovación en los productos o servicios, eficacia en los procesos operativos, la tecnología de información; así como también las capacidades y habilidades desplegadas por los empleados de la organización.

Otra herramienta muy importante para la aplicación del CMI son los mapas estratégicos. Proporcionan la estructura de vinculación entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando, permitiendo la relación causa efecto entre los componentes de la estrategia

formulada previamente por la organización, y que a partir de los activos intangibles crean valor para la compañía (Berrios y Flores, 2017).

Numerosos autores se han dedicado a estudiar las técnicas del Balanced Scorecard, puesto que en muchas ocasiones las empresas no logran los resultados esperados. Tal es el caso de Niven R.P.(2014) quien se centró en el análisis de la aplicación del BSC, y diseñó un enfoque dinámico para la ejecución del mismo. Por cuanto asegura que al aplicarlo correctamente es una herramienta muy eficaz.

#### *Visiones o Perspectivas del CMI*

El Cuadro de Mando Integral está conformado por cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. La primera de ellas es el fin último de la estrategia por lo que se presenta por encima de las demás tanto en el mapa estratégico como en el CMI. La perspectiva Clientes, representa el valor que la empresa le da a sus clientes, tanto los actuales como los futuros o potenciales. Medir la satisfacción de los mismos es primordial para toda empresa. Esta perspectiva se encuentra interrelacionada con la de procesos internos, que es la tercera de las perspectivas, en ella se muestran los procesos en los que la organización debe sobresalir. Una manera podría ser la de presentar propuestas para atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Y por último la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la cual permite conocer las habilidades de la empresa y saber qué hacer para seguir mejorando y creando valor (Kaplan y Norton, 2014).

#### *Indicadores del CMI*

A partir de la aplicación de la estrategia, los indicadores permiten medir de manera eficaz la actividad y resultados de la empresa. Tradicionalmente estos eran de naturaleza pura y exclusivamente financiera, con la creación del CMI, se vieron diversificadas en medidas financieras y no financieras (Niven, 2014). Esta herramienta de gestión permite enfatizar la conversión de la visión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan y Norton, 2014).

#### *Barreras para su aplicación*

Niven, R. Paul (2014) fue uno de los autores que dedicó su tiempo al estudio de las fallas detectadas en el CMI. El 70% de las empresas que lo aplicaban no lograban el fin deseado. Contrariamente a lo que se pensaba, resultó que no era un problema en el planteo de la estrategia, sino la deficiente aplicación de la misma.

Este autor basó sus estudios en los de Kaplan y Norton, enfatizando en cuatro barreras principales que dificultan la aplicación de la estrategia:

- Barrera de la visión: solo el 5% de los empleados comprenden la estrategia;
- Barrera de las personas: solo al 25% de los directivos se les asigna incentivos ligados a la estrategia;
- Barrera de la dirección: el 85% de los equipos directivos dedican una hora o menos al mes para la discusión de la estrategia;
- Barrera de los recursos: el 60% de las empresas no realizan la relación presupuesto-estrategia.

Castillo, Coronado, Negrete y Toro coinciden con Niven en la primera de las barreras. Estos autores presentaron un informe en el que varias empresas fracasaron en su intento de aplicación del CMI, detectando el principal error en la transmisión y comunicación de la estrategia hacia todos los miembros de la organización (Castillo, Coronado, Negrete, Toro, sf).

#### *Beneficios del CMI*

Según los autores Busto y Trigine (2010) el CMI es una herramienta de gestión que puede utilizarse en cualquier dimensión organizacional, ya sea en toda la empresa de manera global o con un pequeño grupo de trabajo. Además ayuda a sistematizar haciendo visible los indicadores que sustentan las acciones principales de la empresa. Y como indican Kaplan y Norton (2014) el principal beneficio que brinda esta herramienta, como su nombre lo indica, es la integración de las cuatro perspectivas.

Por lo expuesto se comparte lo desarrollado por Kaplan y Norton y las barreras planteadas por Paul Niven, que son fundamentales para evitar caer en errores o sesgos en la aplicación del BSC.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Del análisis de la información obtenida de la empresa Redolfi S.R.L. surge que uno de los principales inconvenientes que se presenta, es la nula utilización de una herramienta de gestión para el control que le posibilite a la empresa realizar mediciones de los desvíos y corregir, como así también contar con información de calidad y oportuna para la toma de decisiones.

Como se observa en la Tabla 1, la comunicación interna es deficiente, no se aplican incentivos económicos, no cuenta con un servicio post venta, se provoca el quiebre de stock y no realizan capacitaciones al personal en sus tres niveles jerárquicos: gerencia, mandos medios y vendedores.

### *Justificación del problema*

En tal sentido resulta relevante el estudio del caso, dado que los inconvenientes encontrados son comunes a los casos estudiados por los autores citados en el marco teórico y conceptual.

Por lo expuesto se considera que la determinación de un método de trabajo que consiste en la implementación de una herramienta de gestión, con sus respectivos indicadores de medición. Le proporciona a los directivos de la empresa la información detallada sobre el funcionamiento de cada sector y/o actividad. Estos por su parte son los encargados de gestionar el proceso de aplicación y motivar al personal para lograr una ventaja competitiva a nivel global.

### *Conclusión Diagnóstica*

La planificación e implementación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión permite mitigar las dificultades encontradas alineando la estrategia organizacional y los objetivos. Además con la participación y el compromiso de todo el personal, se genera una forma eficiente de conectar las perspectivas clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Manteniéndose en el mercado de productos alimenticios de forma sostenida en el tiempo aumentando su rentabilidad económica y su competitividad.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar una herramienta de control de gestión, basada en el Cuadro de Mando Integral, para agregar valor a largo plazo a la empresa Redolfi S.R.L., a partir del primer semestre del año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Plantear los objetivos estratégicos y metas para cada una de las perspectivas del CMI con sus correspondientes indicadores para proporcionar a los directivos de la empresa parámetros de medición y a los operarios un plan de acción;
- Proponer un diseño de Cuadro de Mando Integral, basado en la estrategia, relacionando las cuatro perspectivas;
- Definir mecanismos de revisión del BSC, facilitando el control y la actualización periódica, que permita agregar valor a la compañía;
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación del CMI.

### *Alcances y Limitaciones*

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño de una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para ser aplicado en la empresa Redolfi S.R.L. a partir del primer semestre del año 2021.

### *Alcance geográfico*

La propuesta profesional fue desarrollada en la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, en la localidad de James Craik.

### *Alcance temporal*

La implementación comprende el periodo de tiempo que va desde enero a junio del año 2021.

### *Alcance en relación al universo*

El presente reporte de caso involucra a cada uno de los miembros que integran la empresa Redolfi S.R.L.

### *Limitaciones*

Se han identificado algunas limitaciones que afectan a la implementación de la herramienta de gestión de control, como ser la falta de capacitación del personal involucrado y la ausencia de tecnologías de control y comunicación interna.

### *Recursos*

Entre los recursos involucrados podemos mencionar los siguientes:

- Computadoras de escritorio
- Escritorios
- Sillas
- Estantería
- Rodados
- Estados Contables
- Portafolios y muestrarios de productos
- Respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo
- Responsabilidad social y comunitaria
- Recursos económicos necesarios para llevar adelante el proyecto

### *Acciones necesarias para alcanzar los objetivos*

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt con el detalle de las actividades para la correcta implementación del Cuadro de Mando Integral. Con los respectivos periodos de tiempos de ejecución.

Como primera actividad se realiza una reunión con todos los involucrados en la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión para lograr integrar la visión con la estrategia empresarial. Para lo cual es fundamental conocer la posición actual de la empresa y hacia dónde quiere llegar en una posición futura deseable. De manera conjunta con esta actividad es necesario realizar un diagnóstico organizacional para conocer las principales debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

Luego de la primera actividad, se realizan reuniones con los directivos de la empresa para determinar el alcance del CMI. Como así también es importante lograr una alineación entre la visión y la estrategia organizacional.

Una vez determinada la alineación de la visión y la estrategia, se procede a definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, mediante reuniones entre el

directorio y los responsables de cada una de las áreas organizacionales. Posteriormente se establecen los indicadores de medición adecuados, coherentes y precisos para luego poder comunicarlos a todos los miembros de la organización, permitiendo cuantificar si al cabo del tiempo establecido se ha alcanzado el resultado.

Como siguiente actividad se diseña el mapa estratégico, el cual es fundamental ya que permite mostrar la estrategia de modo integral. De esta forma se logra marcar el camino a seguir de manera clara y contundente.

Finalmente la empresa será la encargada de llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Figura 3: Diagrama de Gantt

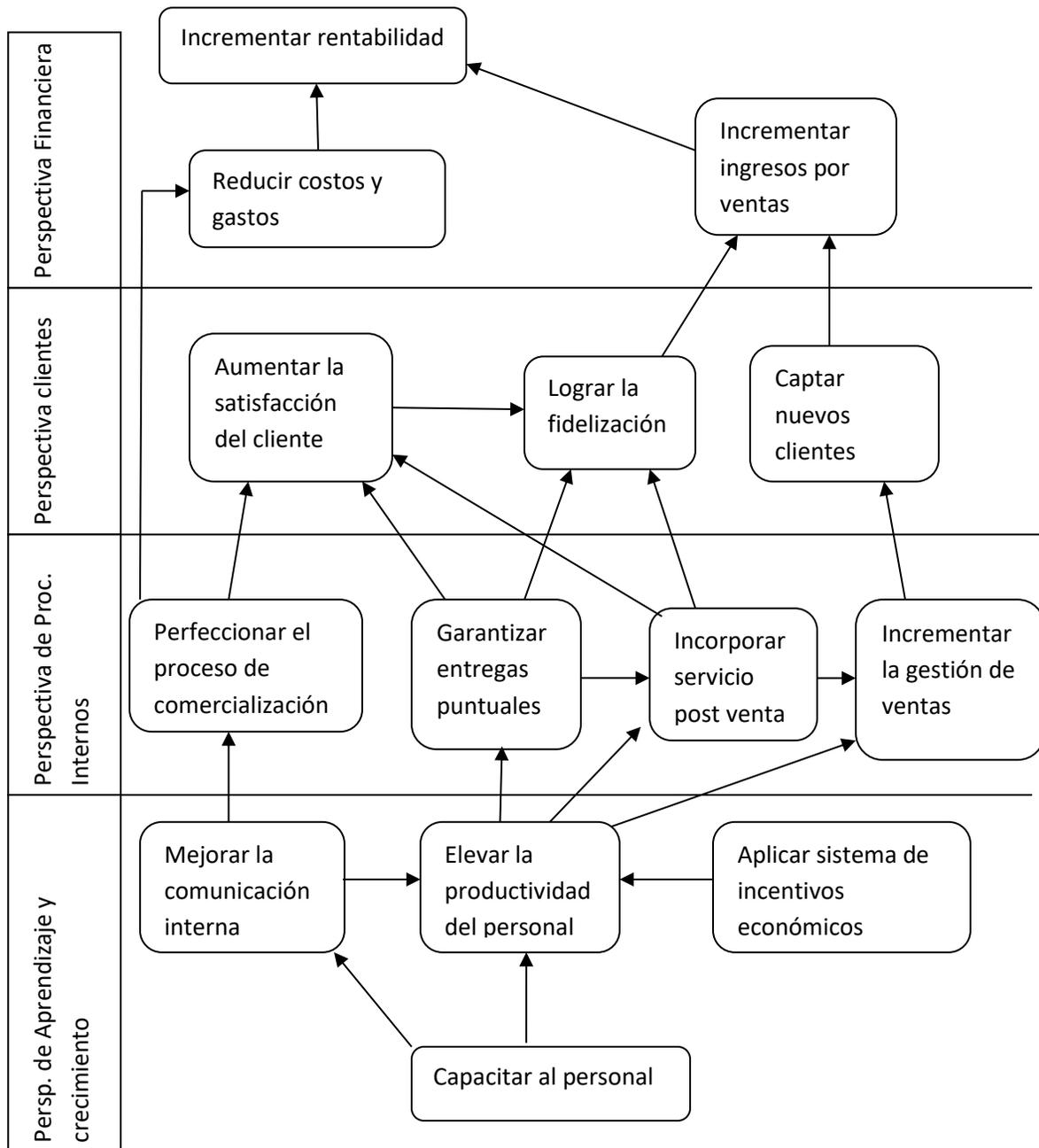
Etapas previas a la implementación del CMI	Periodos por semana																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Diagnóstico organizacional	■	■																						
Planificación p/determinar el alcance del CMI			■	■																				
Establecer y alinear visión y estrategia				■	■	■																		
Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI							■	■	■															
Establecer indicadores de medición coherentes y preciso p/los objetivos estratégicos								■	■	■	■													
Elaboración del mapa estratégico												■	■	■	■	■	■	■						
Implementación de la propuesta																			■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

#### *Desarrollo de la propuesta*

En este apartado se desarrolla el mapa estratégico, herramienta que marca el camino a seguir en la construcción del CMI.

Figura 4: Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia

#### *Diseño de Cuadro de Mando Integral*

Para el diseño del CMI, se seleccionaron los indicadores que mejor se ajustan a la empresa Redolfi S.R.L. En tal sentido se definieron los objetivos estratégicos para cada perspectiva con el responsable de la concreción.

Figura N°5: Indicadores de medición

	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Motivo de selección</b>	<b>Fuente de datos</b>
<b>P. Financiera</b>	Incremento de capital	Incrementar la rentabilidad en un 25%	Permite conocer la rentabilidad de la empresa y que hacer para mejorar	EE CC
	costos operativos e insumos- robos vencimientos y roturas	reducir costos y gastos 20%	Si se reduce el costo, se puede absorber otros factores y ayuda a mantener precios y calidad	Inventario de mercadería y EECC
	Incremento de ingreso por ventas	incrementar ingresos por ventas 25%	Su medición brinda información sobre variación de ingresos y evaluar acciones para mejorarlo	EE CC
<b>P. Clientes</b>	Nivel de satisfacción de clientes	Aumentar la satisfacción del cliente en un 50%	Proporciona información sobre la imagen de la empresa frente al cliente, dando a lugar a una mejora continua	Encuestas
	Repetición de compras de clientes	Lograr fidelización en un 40%	Otorga información sobre cantidad de clientes permanentes	Ratio de retención de clientes y cantidad de reclamos
	Evolución de nuevos clientes	Captar nuevos clientes en un 20%	Medición de clientes nuevos, plasma el margen de crecimiento presentado por la empresa y evaluarlo	Cronograma de llamadas y visitas a nuevos clientes
<b>P. Proc. Internos</b>	Relación costo beneficio de comercialización	Perfeccionar proceso de comercialización 30%	Provee información sobre los beneficios de mejorar el proceso de comercialización y la relación con los costos ocasionados	Estados Financieros
	Tiempo de entrega de mercadería	Garantizar entregas puntuales 3 días	Mide en que porcentaje la empresa está cumpliendo a sus clientes y permite mejorar la imagen de la misma	Cotejo de pedidos con Remitos de entrega
	Nivel de atención en servicio post venta	Incorporar servicio post venta en un 20%	Permite mejorar la atención al cliente y aumenta el nivel de satisfacción de los mismos, favoreciendo la imagen de la empresa ante estos.	Cantidad de llamadas por reclamos y visitas al cliente

	Incremento de gestión de ventas	Incrementar gestión de ventas en un 25%	El aumento de este indicador permite aumentar los ingresos por ventas y las ganancias sobre las mismas	Cronogramas de visitas a nuevos clientes
<b>P. Aprendizaje y Crecim.</b>	Satisfacción laboral	Mejorar la comunicación interna en un 70%	Mide el nivel de satisfacción del personal y permite conocer el grado de mejora de la comunicación interna entre los miembros de la organización	Encuestas
	Satisfacción laboral	Elevar la productividad en un 50%	Permite elevar la productividad del personal y mejorar los puntos que no sean favorables	Encuestas
	Nivel de productividad del personal	Aplicar sistema de incentivos económicos	Eleva la productividad del personal a través de incentivos económicos	Área Administrativa
	Capacitación y crecimiento del personal	Capacitar al personal	Representa el nivel de personal capacitado que presenta la empresa	Área Administrativa

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unid. Med.	Obj.	Frec. de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
<b>Financiera</b>	Incrementar rentabilidad	Incremento de capital	%	25%	semestral	25%	15%	10%	Gerente de Administración y Finanzas
	Reducir costos y gastos	costos operativos e insumos- robo, vencimientos y roturas	%	20%	mensual	20%	15%	10%	Jefe de depósito y logística/ Gerente de Administración y Finanzas
	Incrementar ingresos por ventas	Incremento de ingresos por ventas	%	25%	mensual	25%	15%	10%	Gerente de Ventas
<b>Cientes</b>	Aumentar satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	%	50%	mensual	50%	30%	15%	Gerente de Administración y Finanzas

	Lograr fidelización	Repetición de compras de clientes	%	40%	bimestral	40%	25%	15%	Gerente de Ventas
	Captar nuevos clientes	Evolución de nuevos clientes	%	20%	mensual	20%	15%	10%	Gerente de Ventas
<b>Procesos Internos</b>	Perfeccionar proceso de comercialización	Relación costo-beneficio de comercialización	%	30%	semestral	30%	20%	10%	Gerente de Administración y Finanzas
	Garantizar entregas puntuales	Tiempo de entrega de mercadería	Días	3	quincenal	3	4	5	Jefe de depósito y logística
	Incorporar servicio post venta	Nivel atención servicio post venta	%	20%	mensual	20%	10%	5%	Gerente de Ventas
	Incrementar gestión de ventas	Incremento de gestión de ventas	%	25%	quincenal	25%	15%	10%	Gerente de Ventas
	Mejorar comunicación interna	Satisfacción laboral	%	70%	semestral	70%	50%	30%	Gerente General
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Elevar la productividad del personal	Satisfacción laboral	%	50%	semestral	70%	50%	30%	Gerente General
	Aplicar sistema de incentivos económicos	Nivel de productividad del personal	%	30%	mensual	30%	25%	20%	Gerente General
	Capacitar al personal	Capacitación y crecimiento del personal	%	70%	anual	70%	50%	30%	Gerente General

Fuente: elaboración propia

La implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L. consistió en la definición de objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, considerando la estrategia principal de la organización, basada en la satisfacción del cliente.

Para la definición de los objetivos se procedió de la siguiente manera: en primer lugar se consideró el estudio interno realizado en la empresa, para lo cual resultó primordial la capacitación al personal, a efectos de mejorar las competencias de los recursos humanos, elevando la productividad de los mismos. Se detectaron deficiencias en la comunicación

interna por lo que se procedió a establecer un sistema formal para la misma. Con respecto a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se establecieron metodologías de incentivos económicos en los tres niveles jerárquicos. Se definieron indicadores de medición como el índice de motivación del personal, que se determina a través de encuestas de satisfacción y la tasa de formación que se calcula como gastos de capacitación, investigación y desarrollo dividido la utilidad neta.

En segundo lugar para la perspectiva de Procesos Internos, se procedió a esquematizar el proceso de comercialización a efectos de perfeccionarlo, estableciendo cronogramas de trabajo para cada etapa con sus respectivos responsables. Se trabajó en la redefinición de la gestión de ventas y la entrega de mercadería a fin de garantizar entregas puntuales. Se creó e incorporó el servicio post venta a cargo del Gerente de Ventas, quien es el encargado de revisar periódicamente la existencia de reclamos o quejas por parte de los clientes. Como así también se analizó la tasa de roturas, perdidas y falta de mercadería, comparando el stock del sistema contra el stock físico.

Por otra parte se revisó la perspectiva Clientes, estableciéndose metas medidas de manera porcentual respecto al aumento en la satisfacción de los clientes orientada al logro de la fidelización de los mismos. Se diseñó un cronograma de llamadas y visitas a modo de captación de nuevos clientes para ampliar la cartera e incrementar los ingresos por ventas. Se utilizó para la medición el ratio de retención de clientes: cantidad de clientes al final del periodo menos clientes nuevos/número de clientes al inicio del periodo y el índice de reclamos: cantidad total de reclamos/cantidad de llamadas a la empresa.

Y por último se focalizó la atención en la perspectiva Financiera, con el objetivo de incrementar la rentabilidad, disminuyendo los costos y gastos que eran ocasionados por la mala organización de los recursos disponibles. Para medir los objetivos se utilizó el ratio conocido como ROI: beneficios brutos/activo total y el de ganancia neta/ventas. A efectos de conocer el aumento en el capital de trabajo se estableció la medición de activo corriente menos pasivo corriente.

#### *Medición y Control*

En relación al Cuadro de Mando Integral con sus 4 perspectivas y cada una de estas con sus objetivos estratégicos. Se observa en la *Figura 7* cuales son las medidas de acción

recomendadas para realizar una revisión a cada una de ellas a efectos de detectar los desvíos a tiempo y corregir, como así también el área responsable de dicha medición.

Figura N°7: Evaluación y control

Aspecto a evaluar	Parámetro	Acciones a implementar	Responsable
<b>Se logró incrementar la rentabilidad</b>	Hasta un 25%	Revisar planes de ventas, estrategia comercial, estructura de costos	Gerente de ventas
	Mayor al 25%	Continuar con el plan de venta y estrategia comercial implementada	
<b>Se logró incrementar los ingresos por ventas</b>	Hasta un 25%	Modificar estrategia de comercialización	Gerente de ventas
	Mayor al 25%	Continuar con el plan comercial	
<b>Se logró satisfacer a los clientes</b>	Hasta un 50%	Chequear el proceso de comercialización en base a las causas de la insatisfacción	Gerente de Administración y finanzas
	Mayor al 50%	Continuar con la gestión comercial empleada	
<b>Se logró garantizar entregas puntuales</b>	Hasta 3 días	Continuar con el proceso de comercialización	Jefe de depósito y logística
	Más de 3 días	Revisar proceso de comercialización, stock disponible y salida de la mercadería de depósito	
<b>Se logró elevar la productividad del personal</b>	Hasta un 50%	Revisar encuestas de satisfacción laboral y comunicación interna	Gerente Gral.
	Mayor al 50%	Continuar con la gestión implementada	
<b>Se logró capacitar al personal</b>	Hasta un 70%	Aumentar periodicidad y variedad de capacitación en los distintos niveles	Gerente Gral.
	Mayor al 70%	Continuar con el programa de capacitación	

Fuente: Elaboración propia

En esta etapa se evalúa el impacto en la empresa de la implementación de la herramienta de gestión propuesta, se establecen para ello 3 reuniones con el equipo directivo de la organización, a efectos de revisar, adaptar y ajustar el CMI según los resultados obtenidos.

En la primera reunión programada a un mes de la implementación se espera que se haya logrado perfeccionar la comunicación interna, aumentando la satisfacción laboral y mejorando la productividad.

La segunda reunión se estima en dos meses luego de la implementación, para revisar el aumento de la rentabilidad a causa de los ingresos por ventas, el servicio post venta y la reducción de costos y gastos.

Y una tercera y última reunión pasados tres meses, para evaluar la capacitación al personal. En la misma se realizarán entrevistas individuales a cada responsable de los distintos sectores organizacionales, para clarificar dudas y resolver inconvenientes puntuales que hayan podido surgir.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

A partir del estudio de la empresa Redolfi S.R.L. se observaron serias dificultades en los procesos internos, por lo que se planteó como una posible solución la implementación de una herramienta de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral. Con dicha aplicación se pudieron mejorar algunos aspectos pero restan por mejorar otros, lo que se logrará con el control y seguimiento de la implementación del Cuadro de Mando Integral, para ello se capacitó a todo el personal jerárquico a fin de que pueda controlar el cumplimiento de las metas planteadas, transmitiendo y contagiando el compromiso por el logro de la estrategia a todos los miembros de la organización.

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, le proporciona a la organización, conocimiento de donde se encuentra y plantearse hacia donde quiere ir. Mediante la definición de la estrategia y un método de implementación, se traza el rumbo que debe tomar conduciendo a la organización a alcanzar resultados exitosos a largo plazo involucrando a todas las áreas, de manera tal que cada miembro se sienta partícipe de este proceso de cambio, fortaleciendo la comunicación, motivación y el clima laboral. Logrando un sentido de pertenencia por todos los miembros de la empresa.

A través de la definición de indicadores para cada perspectiva le permite a los directivos medir el desempeño de las metas planteadas, a efectos de iniciar acciones correctivas cuando los resultados no son los esperados, logrando así encausar los mismos hacia los objetivos previamente establecidos.

Lo innovador de este método de gestión es la integración de los factores tangibles con los intangibles, por lo que viene a reposicionar la importancia de los clientes, los empleados y la cadena de valor en el crecimiento sostenido en el tiempo. Aportando además información útil para la toma de decisiones y el control, mas allá de los métodos tradicionales de la contabilidad financiera.

### *Recomendaciones*

Se recomienda a la empresa la apertura de un área específica de Recursos Humanos, donde se trabaje en post del mejoramiento de las condiciones laborales, mediante capacitaciones, procesos de inducción y promoción de puestos laborales por capacidad. Se

considera una problemática significativa para una empresa del porte y tamaño de Redolfi S.R.L. por lo que se recomienda abrir este tema en futuras investigaciones.

Por último se recomienda a la empresa incorporar un sistema de gestión que permita acceder a la información de cada una de las áreas en tiempo y en forma lo cual es fundamental e imprescindible al momento de realizar el control de cada uno de los indicadores para implementar diferentes medidas de acción y de corrección a los desvíos.

Se cierra este apartado mencionando que es esencial que Redolfi SRL mida y evalúe su gestión teniendo en cuenta la herramienta de control propuesta y así lograr una retroalimentación con información de calidad que permita mejorar el proceso de toma de decisiones, agregando valor a la compañía a largo plazo.

## Bibliografía

- argentina.gob.ar. (2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de argentina.gob.ar:  
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación sobre educación superior CIES-USS. Santiago: Serie creación n°27.
- Busto, & Triginé. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos.
- CADAM. (17 de marzo de 2020). *cadam.com.ar*. Obtenido de cadam.com.ar:  
<http://cadam.com.ar/legislacion/ley-de-gondolas-ley-27545/33>
- CADAM. (16 de 09 de 2020). *cadam.com.ar*. Obtenido de cadam.com.ar:  
<http://cadam.com.ar/mercados/>
- CAME. (diciembre de 2019). *redcame.org.ar*. Obtenido de redcame.org.ar:  
<https://www.redcame.org.ar/seccion/rse-revistas>
- CAME. (30 de 09 de 2020). *redcame.org.ar*. Obtenido de redcame.org.ar:  
<https://www.redcame.org.ar/novedades/10043/ley-de-acreditacion-inmediata-came-en-la-camara-de-diputados>
- Casa, J. A. (2015). *El cuadro de mando integral: etapa de reestructuración interna*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Castillo, Coronado, Negrete, & Toro. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral*. España: Consultores Nara y Asociados.
- Felani, C. R. (2018). *Diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral en pymes agrícolas*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía.
- INDEC. (23 de 09 de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de indec.gob.ar:  
[https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20proviene%20de%20la%20Encuesta%20Permanente%20de%20Hogares%20\(EPH\).&text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2013%2C1%25](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20proviene%20de%20la%20Encuesta%20Permanente%20de%20Hogares%20(EPH).&text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2013%2C1%25).
- INEDEP. (enero de 2020). *defensorcordoba.org.ar*. Obtenido de defensorcordoba.org.ar:  
<http://www.defensorcordoba.org.ar>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: ESIC.
- Macchiavello Yuras, G. E. (2007). *Implementacion de un Cuadro de Mando Integral de Frigorificos Ideal S.A.* Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Montenegro, O. D., & Ayusa, C. V. (2011). *Uso de un Cuadro de Mando Integral. Caso de estudio en empresas ganaderas bovinas de Palma Sola. Jujuy.* Jujuy: Universidad Nacional de Jujuy.
- Niven, P. R. (2014). *Evolucion del Cuadro de Mando Integral. Un enfoque dinamico para la ejecucion de la estrategia.* Wiley Corporate. F&A series.
- Tessore, A. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Distribuidora Rodo S.R.L.* San Luis: Universidad Siglo 21.