

**Universidad Siglo 21**



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Plan de gestión de información interna y externa basada en el Cuadro de mando Integral para la empresa A.J.&J.A.Redolfi S.R.L.**

Internal and external information management plan based on the Scorecard Integral for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Autora: Lencina, Patricia Raquel

D.N.I.: 22.600.814

Legajo: VCPB32693

Director de TFG: Favio D'Ercole

Año 2020

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradezco a Dios, por haber estado siempre a mi lado en todo este camino, por darme las fuerzas necesarias para seguir.

A mi Madre, quien es mi sostén y apoyo que con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales sin importar las adversidades.

A mis hijos, Sofía y Valentín por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día.

A mi compañero de vida por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis hermanas y toda aquellas personas que de una u otra manera han contribuído para el logro de mis objetivos. Muchísimas gracias.

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	1
<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Análisis de Situación</b> .....	8
<i>Análisis de Contexto: Pestel</i> .....	9
<i>Factores Económicos</i> .....	10
<i>Factores Sociales</i> .....	11
<i>Factores Tecnológico</i> .....	12
<i>Factores Ecológicos</i> .....	12
<i>Factores Legales</i> .....	13
<i>Diagnóstico Organizacional . Análisis Foda</i> .....	13
<i>Análisis Específico Según el Perfil Profesional</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	19
<i>Descripción del problema</i> .....	19
<i>Justificación del problema</i> .....	19
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	21
<i>Objetivo General</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<b>Conclusiones</b> .....	32
<b>Recomendaciones</b> .....	33
<b>Bibliografía</b> .....	34

## Resumen

El desarrollo del presente trabajo pretende demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Redolfi S.R.L. Inicialmente, se desarrollo un Diagnóstico de la situación actual de la empresa, tanto interna como externa. Se realizó un análisis a través de herramientas como análisis Foda y Pestel, luego de realizado este análisis se detectó varias problemáticas en diferentes ámbitos de la empresa entre ellas falta de planificación estratégica, ausencia de capacitación para los empleados, descentralización de los depósitos, inexistencia de un área de recursos humanos, entre otras, como consecuencia de ello se propuso como objetivo evaluar una propuesta de una implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa bajo estudio que permita ser utilizado como herramienta de planificación y gestión que permita alinear a la organización con sus estrategias, medidas a través de indicadores, y que sirva de herramienta de apoyo para la toma de decisiones que permite al empresario monitorear cada uno de los procesos estratégicos de la empresa, y a la vez obtener una retroalimentación de la información para tomar decisiones eficientes y oportunas. Con los resultados obtenidos se pretende corroborar las hipótesis planteadas y aportar al crecimiento y desarrollo de la organización.

Palabras claves: Gestión, Indicadores, Cuadro de Mando Integral.

## Abstract

The development of this work aims to demonstrate the influence of the Balanced Scorecard on the Performance of the Management Indicators of the company Redolfi S.R.L.

Initially, a Diagnosis of the current situation of the company, both internal and external, was developed. An analysis was carried out through tools such as Foda and Pestel analysis, after carrying out this analysis, several problems were detected in different areas of the company, including lack of strategic planning, lack of training for employees, decentralization of deposits, non-existence of an area of human resources, among others, as a result of this it was proposed to evaluate a proposal for an implementation of a Balanced Scorecard for the company under study that allows it to be used as a planning and management tool that allows aligning the organization with its strategies, measured through indicators, and that serves as a support tool for decision-making that allows the entrepreneur to monitor each of the strategic processes of the company, and at the same time obtain feedback from the information to make efficient decisions and timely. With the results obtained in this thesis, it is intended to corroborate the hypotheses raised and contribute to the growth and development of the organization

Keywords: Management, indicators, Balanced Scorecard.

## Introducción

Redolfi S.R.L. es una de las distribuidoras de alimentos mayoristas de la provincia de Córdoba, más importante y con excelente trayectoria con más de 50 años, ubicada en James Craik.

Al comienzo funcionaba como una empresa familiar, pequeña dedicándose a la venta de cigarrillos y golosinas, pero con el transcurso de los años fue diversificando la venta de nuevos rubros convirtiéndose en la distribuidora más reconocida.

Debido a esta diversificación de rubros le permitió abrir nuevas sucursales en Río Cuarto, San Francisco, San Luis, Santa Fe e incluso en la Pampa.

En cuanto a la estructura interna y al funcionamiento de la empresa, no cuenta con un sistema de control de medición que le permita verificar el grado de cumplimiento de sus objetivos, y contar con información útil para la toma de decisiones por parte de los directivos.

En términos generales la problemática de la empresa no sería la financiera en su totalidad.

Es por esta razón que este trabajo se centra en implementar un Cuadro de Mando Integral para que a la empresa le permita optimizar la estrategia y los objetivos no solo a corto plazo sino también en el largo plazo, donde la empresa pueda visualizar, analizar y gestionar la multiplicidad de indicadores que le permitan dar cuenta de su situación con los clientes, con los empleados, con los procesos internos con los objetivos de la empresa con su capacidad de desarrollo etc y así poder resolver los problemas específicos de la empresa y poder tomar decisiones.

El Cuadro de Mando Integral es un herramienta que representa una metodología fundamental para una gestión eficiente ya que permite la traducción de la misión y la estrategia en objetivos que mediante indicadores organizados en cada perspectiva permiten monitorear los resultados alcanzados según las metas propuestas, comunicando los avances a todo el personal (Kaplan y Norton, 2016).

Como antecedente Internacional se menciona un estudio realizado a una Organización no Gubernamental ubicada en Chile, donde la aplicación del CMI, primero por su sencillez de comprensión, puesto que es un modelo digerible y de rápido entendimiento, tanto para el área directiva como también para el resto de los

funcionarios y luego con la interrelación y aplicación de las cuatro perspectivas les permitió mejorar la gestión organizacional y enfrentar apropiadamente los factores críticos de éxitos que tiene la Institución, haciendo factible la comunicación de los directivos con sus colaboradores (Ganga, Ramos , Leal, y Perez, 2015).

En el ámbito nacional se menciona a trabajo realizado por la Universidad de Buenos en la implementación del CMI en una empresa Eléctrica Integrada Argentina, donde este modelo les permitió la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir en la organización con el fin de tomar las medidas precisoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de las actividades desarrolladas por la misma. Asimismo este modelo resultó de gran utilidad y beneficio para la salud de la organización, ya que permitiría medir la actuación integral en las cuatro perspectivas, así como alinear el rumbo estratégico de la empresa con sus procesos operativos, indicadores e inductores de actuación en las proyecciones futuras de la empresa (Cuadernos de Cimbage, 2015).

En el ámbito local se cita el estudio realizado en un Hospital en San Miguel de Tucumán la cual se vieron obligada a cambiar su herramienta de control de gestión e implementar la metodología basada en las perspectivas del CMI. En este trabajo para que una empresa pueda tener éxito es necesario que cuente con una herramienta de gestión que le permita conocer con exactitud cual es la situación actual teniendo en cuenta sus finanzas, clientes, factores humanos, motivacionales, capacidades y procesos internos, lo cual le permite implementar acciones correctivas, estableciendo metas medibles trazando de esta manera un camino hacia el cumplimiento de las mismas.

Mediante esta propuesta, se espera que las ideas expuestas contribuyan al diseño e implementación de un sistema de control de gestión más adecuado a las necesidades de los hospitales públicos de la Argentina, cimentando en la articulación del cuadro de mando integral con el balance social (Universidad de Buenos Aires, 2016).

En la actualidad el entorno organizacional se ha visto afectado por los continuos cambios que la globalización y la era de la información han provocado. Es por ello que las empresas se han adaptado y se deben seguir adaptando a esta continua variabilidad, transformando los enfoques de gestión tradicionales en los que se basaban, como así también, reestructurando los procesos y procedimientos habitualmente utilizados, de tal

manera de alcanzar resultados económicos y financieros que le permitan a la organización crecer y perdurar en el tiempo.

El Cuadro de Mando Integral, de ahora en adelante denominado CMI, surge como un instrumento que ayuda a enfrentar las tendencias actuales en el control de gestión, debido a que es una herramienta que integra tanto los enfoques tradicionales sustentados en los activos tangibles, como también a la concepción moderna basada en los activos intangibles.

Para planificar, tomar decisiones y controlar, se requiere información. Esta debe incluir a la información estratégica, que indique no sólo si la empresa es competitiva hoy sino también si seguirá siéndolo en el futuro (Rodríguez Ponssa y Sanchez, 2009).

El CMI es una herramienta para explicitar, comunicar y alcanzar una visión compartida de la estrategia de la empresa (Kaplan y Norton, 1997).



## Análisis de Situación

La empresa es A.J.&A.Redolfi de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba Argentina, con 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillo, artículos de limpieza y perfumería etc. Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centraliza las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad solo permanece la distribuidora ya que el supermercado mayorista decidieron cerrarlo a principios del año 2004.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de “Refinerías de Maíz” (Hellmann’s, Ades, Knorr, etc.), más “Gillette” entre otras. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción las necesidades del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos, etc. con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios), ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento al proveedor, pero si tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos del distribuidor.

Al hacer una revisión de la empresa, se han podido detectar algunos problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de la misma,

entre ellos, se puede mencionar la falta de planificación estratégica, no aplica una herramienta de Control de gestión para resolver problemas y tomar decisiones como la escasez de control sistemático, falta de comunicación interna, ausencia de capacitación, especialmente con los choferes, por no contar con un área de recursos humanos, como consecuencia de ello algunos roles que son cumplidos por la misma persona, como la gerencia comercial y la general, la recepcionista que cumple la función de secretaria de la gerencia general.

En lo que respecta al sector depósitos no poseen un modelo de inventario, ni un sistema informático a pesar de tener precios competitivos en el segmento de mercado al que pertenecen.

La empresa no tiene inconvenientes financieros atento que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranzas no superior a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, manteniendo así una excelente relación con sus proveedores.

Otra deficiencia que presenta la empresa es la falta de un sistema informatizado como por ejemplo códigos de barras, sino que realizan en forma manual las tareas de controlar los productos que se bajan del transporte .

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, el sistema de captación de clientes es a través de algunos auspicios que realizan los patrocinantes de voley, Vazquez ,etc.

En términos generales la empresa no aplica herramienta de Control de gestión .

#### *Análisis de Contexto: Pestel*

Para dicho análisis se utiliza Pestel, en el cual se analizan como impactan las medidas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la empresa (Pascual Parada, 2017).

#### *Factores Políticos*

La crisis económica que se acentúa en 2018 en la Argentina y a la que remiten datos insistentes como entre otros la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, los despidos en la industria, el aumento de la desocupación, el alto endeudamiento, el cierre de pequeñas y medianas empresas etc. En diciembre de 2019 cuando asume Alberto Fernandez a efectos de salir de este cuello de botellas, implementa un paquete de

medidas para inyectar dinero en los bolsillos de la población y reactivar la economía, como ayuda económica a los sectores mas vulnerados como la entrega de tarjetas alimentar, ticket nación, aumento de los planes sociales, becas, incremento en las asignaciones universal por hijos etc, como así tambien el congelamiento de los servicios públicos como luz, agua, gas, combustibles, bonos a jubilados, incrementos de los impuesto internos( automóvil, moto lanchas)etc (infobae económico, 2020).

Actualmente el gobierno lanzó línea de créditos a tasa 0 para para poder levantar a las Pymes de la situación de emergencia, extendiéndose el plazo hasta el 30 de septiembre de 2020 (A.F.I.P., 2020).

### *Factores Económicos*

En lo que respecta a la perspectiva financiera según informe del Banco Central, actualmente la economía Argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Siguiendo el mismo pensamiento frente a este escenario el nuevo Gobierno Nacional adoptó una serie de medidas sociales, productivas, regulatorias y de consolidación fiscal destinadas a afrontar las manifestaciones más inmediatas de la crisis y a estabilizar la macroeconomía y, a partir de allí, redefinir las prioridades de política con el objetivo de sentar las bases para iniciar un proceso de desarrollo económico sostenible (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Estas medidas se condensan en la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley nro. 27541), que contempla crear las condiciones para asegurar la sostenibilidad fiscal y de la deuda pública, con una orientación solidaria, aplicando esquemas tributarios progresivos. Asimismo, busca promover la reactivación de la economía, fortaleciendo los ingresos de los sectores más vulnerables para que puedan recomponer sus niveles de consumo y aliviando las deudas tributarias de las pequeñas y medianas empresas. Es por esto que al lanzar las tarjetas alimentar, las tarjetas ticket nación e ife les permitió a los sectores más vulnerables palear la cuestión alimentaria y a su vez reactivar el consumo, en este sentido la firma Redolfi se vio favorecida por el incremento del consumo de los clientes y a su vez por el incremento de sus ventas.

Con respecto a las medidas impositivas, además de la mencionada en el párrafo anterior, se cuentan el aumento de los derechos de exportación, los cambios en las contribuciones patronales a la seguridad social, la reorientación de los impuestos al consumo, la reforma del impuesto a los bienes personales y de la tasa de estadística., manteniendo las tarifas por hasta 180 días, en tanto finalice el proceso de renegociación de los esquemas vigentes. En igual sentido se han desplegado también una serie de medidas para paliar la situación de los sectores sociales más vulnerables mediante los incrementos de suma fija en los salarios y prestaciones de la seguridad social y el Programa Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Como así también la suba del dólar impacta de inmediato en los bolsillos de los consumidores, no demorará en impactar tampoco en las góndolas de supermercados. Si bien por el momento no se puede especificar el impacto en la inflación de los próximos meses, es probable que el índice de precios se vea afectado a corto plazo por esta corrida cambiaria (Ámbito Financiero, 2020). En este momento 2,6 millones de hogares vieron una reducción en sus ingresos laborales, en comparación a la "prepandemia". Sin embargo, en abril, el 60% de las familias había reportado esa situación, mientras que en la "segunda oleada" de la encuesta bajó al 45%, de lo que se interpreta un efecto "positivo" de la cuarentena más flexible (Clarín, 2020).

#### *Factores Sociales*

Atento a los informes del INDEC en cuanto al índice de pobreza en el año 2019 alcanzó el 35,50%, y se prevé que la pobreza en Argentina rondará en 2020 el 50%, producto de la recesión económica que se profundizó con la pandemia y el aislamiento obligatorio, como consecuencia de esto gran cantidad de hogares carenciados se incrementaron a igual que la cantidad de desocupados (INDEC, 2020).

Otro dato Alarmante informe de UNICEF la pobreza se agudiza y para fin de año alcanzaría a más de 8 millones de chicos, a tres meses de las últimas estimaciones que habían hecho sobre chicos argentinos bajo la línea pobreza, representantes de Unicef recalcularon sus proyecciones, advirtieron que los efectos del coronavirus son peores de lo esperado, para diciembre próximo, el 62,9% de los chicos estarán en situación de pobreza, nada menos que 8,3 millones de personas, superando por un amplio margen los 7 millones de niños en esa condición

socioeconómica registrados un año atrás. Asimismo es alarmante la pobreza extrema es decir los niños en situación de indigencia en 2020 terminará con algo del 18,7%, es decir, 2,4 millones de menores a casi 13% en año 2019 (Clarín, 2020).

#### *Factores Tecnológico*

La adopción de las tecnologías de información y comunicación (TIC), y del comercio electrónico o e-commerce en particular, beneficia a las empresas en la medida que posibilita la reducción de los costos de transacción y el incremento de la velocidad y eficiencia de los procesos y las operaciones organizacionales. A su vez, Internet y el comercio electrónico son herramientas que permiten una mejor comunicación e interacción con clientes, socios y proveedores, proporcionando información sobre los productos, brindando servicios en línea que mejoran la calidad de atención a clientes, ofreciendo la posibilidad de compra en línea, entre otros. Al mismo tiempo, con el surgimiento de Internet y el comercio electrónico, la aparición de nuevos competidores on-line y de clientes cada vez más informados y exigentes subraya la necesidad de las empresas de contar con información de calidad que les permita enfrentar los desafíos de este nuevo escenario (Estudios Gerenciales, 2016).

En la actualidad a pesar de la crisis económica las ventas on line crecieron un 100%, con estos datos queda demostrado la importancia del e-Commerce en nuestro país, que sigue siendo una pieza fundamental en el negocio de muchas tiendas online y, que junto a la logística están ofreciendo un servicio sin precedentes en estos tiempos de incertidumbre.

Esta situación supone pues una oportunidad, tanto para los vendedores online, que pueden aumentar sus ventas, como para las tiendas físicas, que pueden mantener su actividad gracias al comercio electrónico mientras que el movimiento está restringido (tecnología para tu empresa, 2020).

#### *Factores Ecológicos*

Este año Argentina estrena gobierno. La nueva administración empezó su gestión atendiendo un pedido unánime de organizaciones, científicos y ambientalistas devolverle al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de ministerio. Más allá de las críticas, al nuevo ministro le espera una ardua tarea. Los últimos años agudizaron muchos de los males que vienen aquejando a los diferentes ecosistemas del

territorio argentino. Impactos en el suelo, el clima, la biodiversidad, las fuentes de agua, los bosques nativos, el océano y los conflictos socio-ambientales demandan una atención inmediata en medio de una profunda crisis económica que necesita generar divisas con urgencia (Chisleanschi Rodolfo, 2020).

### *Factores Legales*

En Argentina en dic. 2019 se sancionó la ley denominada “Solidaridad Social y Reactivación Productiva”, lo reglamentó un impuesto para la Argentina Inclusiva y Solidaria que graba con un 30% compras de divisas para ahorro, los gastos con tarjeta y el pago de servicios en el exterior (Clarín, 2020).

### *Diagnóstico Organizacional . Análisis Foda*

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las oportunidades y las amenazas que se presentan en el mercado externo y las fortalezas y debilidades que presentan en el mercado interno.

A continuación se presenta el análisis FODA para la empresa Redolfi SRL.

#### *Fortalezas*

- La empresa se maneja de una organización de forma familiar.
- La imagen de la empresa es reconocida por su trayectoria.
- La atención al cliente es personalizada.
- Distribución directa de productos
- Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con el proveedor.
- Buen uso del capital de trabajo.
- Precios acordes al mercado.
- Estabilidad Laboral
- Comercialización de productos de marcas posesionadas en el mercado.

#### *Debilidades*

- Pérdida de competitividad por obsolescencia en el sistema tecnológico.
- La publicidad en medios de comunicación es baja.
- Falta de automatización de operaciones diarias.
- No cuenta con un Área de Recursos Humanos.
- Falta de software contable.
- Falta de implementación de plan de herramienta de gestión.

Falta de difusión de la misión, visión y política de la empresa  
 Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas.  
 Nivel académico de personal no acorde a los puestos de trabajo.  
 Inadecuada entrega de pedidos a tiempo.

#### *Oportunidades*

Aumento de uso de herramientas como Internet y compras virtuales.  
 Ventas de Productos de primera necesidad.  
 Diversidad de clientes mayoristas del centro del país.  
 Requerimientos de productos nuevos por la diversidad de proveedores.  
 Ayuda económica del gobierno a sectores vulnerables.  
 Implementación del uso de la tarjeta alimentaria.

#### *Amenazas*

Incremento en la canasta básica, debido que afecta al poder adquisitivo.  
 La inflación afecta a las compras de productos de consumos masivos.  
 Impuesto PAIS.  
 Falta de financiación en venta de los productos.  
 Preferencias de consumo, debido a problemas de salud,  
 Tecnología moderna de los competidores en ventas en líneas.  
 Alta presión tributaria.  
 Inestabilidad económica  
 Baja estandarización de productos de los proveedores, en peso y calidad.

#### *Análisis Específico Según el Perfil Profesional*

Para realizar un análisis específico del perfil profesional se describen las cuatro perspectivas del Cuadro de Mnado Integral:

La empresa Redolfi al ser una organización con fines de lucro, utilizó para la elaboración del mapa estratégico y del CMI las siguientes perspectivas que son las bases de una gestión empresarial óptima.

Perspectiva Financiera

Perspectiva de Procesos Internos

### Perspectiva del Cliente

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Una vez realizado el FODA se elaboran los objetivos, y con el análisis de gerencia se plantean las estrategias, que según el CMI, van a ser aplicadas a las perspectivas.

#### *Perspectiva financiera*

Como se señaló anteriormente si bien la empresa no tiene inconvenientes financieros atento que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranzas no superior a los 21 días, manteniendo así una excelente relación con sus proveedores.

Para el próximo semestre 2021 a efectos de poder incrementar la cartera de clientes, aumentar la facturación, incrementar las ventas a créditos, como así también incrementar la gestión contable con un sistema informatizado adecuado para de esta forma llevar un seguimiento y control de la misma, a efectos de maximizar la rentabilidad incrementando la utilidad neta y el incremento de venta un 25 % para el 1er semestre 2021.

#### *Perspectiva de clientes*

El cliente es el que proporciona el componente de ingresos a la compañía. Por lo tanto cuidar la relación de la empresa con el cliente es cuidar gran parte de la continuidad de la empresa.

La proyección del cliente promueve que las empresas se equipen con indicadores clave sobre los clientes, fidelidad, satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado determinado. Se propone para el 1er semestre 2021 el incremento en la cartera de 12 clientes.

#### *Perspectiva de Procesos internos*

Luego de identificar los indicadores y los objetivos entorno a las perspectivas financieras y a las del cliente, las empresas deben mirar su cadena de valor e identificar cuáles son las actividades centrales que la hacen competitiva y atractiva.

De este modo la empresa Redolfi posee una cartera diversificada de proveedores, tiene un alto poder de lograr renegociar contratos que se distingue por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes.



A efectos de mejorar los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega en tiempo y forma de la mercadería se invertirá en un sistema tecnológico adecuado. De este modo se propone como objetivo cumplir u para el 1er semestre 2021 la entrega de mercaderías en tiempo y forma.

#### *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizativo que posibilita la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

Esto no ocurre en la empresa Redolfi porque al no contar con un área de recursos humanos los empleados no reciben capacitación y no se les proporciona los medios tecnológicos adecuados para lograr la motivación, las metas personales del trabajador y de este modo con este incentivo habrá nuevos contratos con los proveedores y como consecuencia un incremento en la rentabilidad de la empresa.

Se propone para el 1er semestre 2021 promover una capacitación en la empresa acerca de los indicadores que servirán de apoyo para la implementación del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad que esta información sea conocida por todos, obtener el apoyo y compromiso de todos los integrantes de la empresa para implementar el Cuadro de Mando Integral, utilizar los recursos financieros necesarios para la implementación de la herramienta de control diseñada para la empresa el 40 % del total de los empleados, para lograr lo descrito anteriormente.

## Marco Teórico

En la sociedad actual las mayorías de las empresas se enfrentan a problemas similares, limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias son algunas de sus debilidades, por lo general se encuentran gerenciadas por sus propietarios que saben perfectamente a lo que se dedica el negocio, pero no están administrando de forma adecuada. Tomando en cuenta que la competitividad crece aceleradamente se debe buscar la manera de llevar a la empresa a un crecimiento sostenido y asegurar el éxito, esto es posible realizarlo siempre y cuando se haga uso de herramientas apropiadas para cumplir con este fin.

Considerando a la empresa Redolfi, que tiene la necesidad de implementar una estrategia que le ayude a seguir en su crecimiento con respecto al mercado y a la competencia.

Bajo este contexto se propone utilizar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, también conocido como Tablero de Comando Vogel (2017) indica que es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico, modelo integrado porque utiliza cuatro perspectivas que permiten ver a una organización como un todo, es balanceado porque logra el balance entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto plazo y el largo plazo, entre indicadores de resultados y de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la organización.

Kaplan y Norton(2016) siguiendo este concepto agregan que la propuesta de esta herramienta estratégica describe cómo la empresa puede crear valor representado en el mapa estratégico de enlaces causa-efecto, ya que el Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización para lograr en el largo plazo el cumplimiento de la visión estratégica de la compañía.

De la misma manera, la propuesta de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño organizacional de la empresa Redolfi sr.l pretende facilitar el desarrollo, productividad y competitividad de esta empresa que tanto ha aportado al crecimiento del mercado en nuestro país. Entre los beneficios de implementar el Cuadro de Mando Integral en Redolfi srl están, el aumento de su

capacidad de respuesta a los cambios del entorno en el que opera, la obtención de consenso, compromiso y cooperación entre sus miembros, la mejora de los procesos internos, incrementando su rendimiento operativo, las relaciones con clientes, proveedores, empleados, la comunidad, y a la promoción y mejora en la cooperación entre los equipos de trabajo, fortaleciéndose asimismo, la cultura organizativa (Quesado, Aibar, y Lima, 2012).

Siguiendo a Quesado, Aibar, y Lima (2012) se puede indicar que la implementación del Cuadro de Mando Integral permite reducir los costes operativos e incrementar los beneficios, aumentar la satisfacción y retención de clientes, tornar los procesos internos más eficientes y rápidos, y mejorar la integración de la cadena de suministros y el desarrollo tecnológico.

El Cuadro de Mando Integral le brinda a las organizaciones todos los elementos que son necesarios para permanecer el mercado alcanzar el éxito ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación. Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral un aspecto fundamental a tener en cuenta son los indicadores que permitan medir como se desempeña la organización, controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas, mejorar la satisfacción al cliente y elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores (Berrios Arroyo y Flores Santillana., 2017).

Desarrollar una propuesta del Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño organizacional de la firma Redolfi S.R.L. y se considere como una herramienta de gestión que le permita alinear a la organización con su estrategia. Se pretende orientar las decisiones que el empresario debe tomar basado en un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a iniciativas que permitirán incluir el trabajo de todos los miembros de la empresa, para lo cual se presentan las bases teóricas sobre el Cuadro de Mando Integral.

En base al análisis bibliográfico de diferentes autores se propone para la implementación del Cuadro de Mando Integral tomar en cuenta las teorías explicitadas por los autores Kaplan y Norton, los cuales presentan los beneficios al aplicar esta herramienta y han sabido aprovechar cada una de las críticas y obstáculos específicos por reconocidos autores en la temática.

## Diagnóstico y Discusión

### *Descripción del problema*

Redolfi srl es una distribuidora cordobesa que está muy bien posicionada en el mercado, reconocida por su trato personalizado hacia sus clientes, con excelente trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios.

A pesar de ser una empresa que se ha reinvidicado en el sector de productos alimenticios, con una amplia red de sucursales ha descuidado aspectos fundamentales como depósito y stock, escasez de control sistemático, falta de comunicación interna, ausencia de capacitación , especialmente con choferes, todo esto por no contar con un Area de RRHH, como consecuencia de esto algunos roles son cumplidos por la misma persona como la gerencia comercial y general, la recepcionista que cumple la función de secretaria de la gerencia gral etc. Otras de las falencia es la falta de sistema informatizado, de estrategia planificada de publicidad y comunicación.

En términos generales la empresa no realiza un control de gestión a efectos de ayudar a clarificar y actualizar la estrategia y la visión de la organización, y a traducir la misión y la estrategia de una organización en acciones concretas y en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos y de las causas que motivaron los resultados obtenidos.

### *Justificación del problema*

Redolfi srl. debe contar con la implementación de un Cuadro de Mando Integral a fin de definir indicadores precisos que le permita ir siguiendo continuamente la forma con la cual la empresa y sus empleados van actualizando los resultados perseguidos.

Plantear las estrategias no es suficiente, realizar una revisión permanente del avance y consecución de los objetivos es importante para verificar si las acciones realizadas para alcanzar la estrategia son correctas o no. Una vez implantado el Cuadro de mando integral, el llevar control de los objetivos a través de los indicadores y sus metas permitirá conocer si existe alguna variación considerable para la correcta toma de decisiones.

Cabe mencionar que el desarrollo de cuadros de mando para cada una de las áreas de la empresa es de significativa ayuda para conseguir los resultados deseados,

además de lograr comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa puesto que en la actualidad es fundamental que todos conozcan la estrategia y se alineen a través del trabajo diario hacia ella.

### *Conclusión Diagnóstica*

Para la realización del presente reporte de caso, se tomará el modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral que es fundamental para que la empresa pueda aumentar su valor a largo plazo y continuar con su crecimiento sostenido. Sin embargo para lograr una eficiente implementación de la herramienta, es fundamental tener en cuenta las limitaciones de cada organización y los problemas que puedan surgir relacionados a la estrategia y a la comunicación en todos los niveles organizacionales.

A partir de la puesta en práctica de esta herramienta, la empresa Redolfi SRL estará en condiciones de llevar a cabo un proceso de toma de decisiones de manera efectiva, contando con información fehaciente que surja de los resultados que arrojan los indicadores de gestión de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Esta herramienta además le brindará a Redolfi SRL la capacidad de rediseñar sus procesos internos de manera eficiente, facilitará la comunicación interna, fomentará el desarrollo de las capacidades y habilidades a todo el personal organizacional y permitirá reafirmar los lazos comerciales con los clientes.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, que permita optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del primer semestre de 2021.

### *Objetivos Específicos*

Analizar la situación actual de la empresa en función de factores internos y externos.

Definir la estrategia y establecer los indicadores que permiten el monitoreo de la gestión y tomar acciones sobre los resultados obtenidos en cada una de las perspectivas del CMI.

Elaborar planes de Acción a partir del cuadro de mando integral que contribuyen a la aplicación de Estrategias relacionadas al logro de objetivos estratégicos en la gestión empresarial de la firma Redolfi SRL.

### *Alcance*

La implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es llevado a cabo en la empresa Redolfi SRL durante el 1er semestre del año 2021. El trabajo involucra a todas las áreas organizacionales y a todos los empleados de la firma bajo estudio, cuya actividad principal es la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. La implementación del Cuadro de Mando Integral es posible realizarla ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para tal fin, entre las limitaciones se mencionan la resistencia al cambio por parte de los empleados, la falta de un área específica que organice y coordine las capacitaciones necesarias para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión.

### *Recursos Involucrados*

Para el presente plan de implementación se utilizarán los recursos tangibles e intangibles. Dentro de los primeros, se encuentra todo el personal de la empresa, listado

de clientes y proveedores, las computadoras, escritorios, honorarios para desarrollar la implementación del plan .

En cuanto a los recursos intangibles está compuesto por las habilidades y competencias de los trabajadores, contratos de exclusividad firmado con reconocidas marcas, el prestigio de la empresa, capital humano, recursos informáticos, manejo de páginas web, ecommerce.

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral estará a cargo de un contador. Para la confección del presupuesto se tomó como base los honorarios establecidos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el cual toma como referencia el valor módulo. Dicho valor asciende desde el 1 de enero de 2020 a \$ 1570. Con excepción del diseño del sistema informático a cargo de un ingeniero en sistemas y licenciado en marketing.

Tabla 1 Presupuesto de Diseño e Implementación del CMI

Actividades a presupuestar	Cantidad de modulos presupuestados para concretar actividad	Total presupuestado
Elaboración del CMI(mapa estratégico, indicadores etc)	30	\$ 47.100
Implementación, medidas correctivas y seguimiento	25	\$ 39.250
Capacitación al Personal(directivos, mandos medios y operarios)	20	\$ 31.400
Desarrollo del sistema informático y pagina web		\$40.000
Total presupuestado		\$157.750

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según resolución 79/19 y a los honorarios del ingeniero en sistemas.

#### *Actividades a Desarrollar*

Para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral se realizarán las siguientes actividades:

#### *1-Elaboración de Cuadro de Mando Integral*

- a) Entrevistar con los dueños de la empresa Redolfi para determinar la situación actual de la empresa, saber con qué recursos cuenta, como esté trabajando la empresa y que se espera lograr .b) Entrevistar a los empleados y observar la forma de trabajo a efectos de conocer y entender la metodología que utiliza diariamente. c) Establecer una estrategia clara y

precisas con los directivos de la empresa. d) Diseñar un mapa estratégico donde se pueda observar la relación de cada uno de los objetivos estratégicos con las 4 perspectivas e) Determinar indicadores de medición .f) Dar a conocer a todo el personal y hacerlos partícipes de los nuevos cambios que se van a implementar.

## 2) Implementación, medidas correctivas y seguimiento

a) Capacitación para la implementación. Además de instruir al personal, se evacuaran las dudas y se resolverán los posibles imprevistos que puedan surgir.

b) Se utilizaran y aprovecharan al máximo los recursos disponibles para poder realizar la misma de la manera más exitosa.

c) Medición del desempeño. d): Revisión y ajustes.

3-Capacitación al Personal (directivos, mandos medios y operarios)

4-Desarrollo del sistema informático.



Tabla 2 Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	Responsable	Enero 2021	Feb. 2021	Mar 2021	Abril 2021	Mayo. 2021	Junio. 2021
Realizar un diagnóstico organizacional	Contador. Adm.						
Reunión con personal directivo diseñar planes y acciones para confeccionar el CMI	Contador Director Mandos medios						
Elaborar un mapa estratégico que permita ver la estrategia de manera integrada y sirva de ayuda para aplicarla de manera eficiente	Director Administración Contador Ventas Producción						
Establecer los objetivos e indicadores para perspectiva del CMI	Director Administración Contador Ventas Producción						
Implementación de la herramienta de control de gestión	Director Administración Contador						
Actividades de coordinación y control	Director Administración Contador Ventas Producción						
Capacitaciones a todas las áreas involucradas	Contador Capacitador						
Control y aplicación de medidas correctivas	Director Administración Contador Ventas Producción						
Diseño del Software	Ing. .sistemas						

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi, se presenta un modelo estratégico como aporte en el desarrollo de los objetivos y estrategias con los indicadores para un periodo establecido.

El CMI como herramienta de gestión brinda a la empresa las dimensiones necesarias que abarca todos los elementos de manera que garantiza una supervisión completa, con una estructura que asiste a la gerencia para transformar una estrategia en

términos operativos concretos, mediante la definición de un conjunto de medidas de acción, para el personal de la empresa y clientes externos.

El modelo del Cuadro de Mando Integral consta de las siguientes fases:

Fase 1: Análisis y formulación estratégica (Diagnóstico situacional, misión, visión, principios y valores),

Fase 2: Establecimiento de objetivos estratégicos (Análisis foda, objetivos estratégicos)

Fase 3: Determinación de indicadores (Implementación estratégica, indicadores)

Fase 4: Elaboración CMI (evaluación de control y resultados de CMI)

El objetivo de estas fases, es estar relacionadas entre sí con carácter multidimensional, no actúan de forma independiente, esto ayuda a cumplir en forma ordenada cada fase para una óptima dirección estratégica y especialmente para un control de los procesos de acuerdo a las perspectivas del CMI.

*Fase 1. Análisis y formulación estratégica,* desarrolladas al inicio del trabajo.

*Fase 2 Establecimiento de objetivos estratégicos:* De acuerdo a lo expuesto en el Análisis Específico según el perfil profesional, donde se desarrolló las 4 perspectiva financieras, se procede ahora a efectos de guiar el desempeño de la empresa, impulsores claves de desempeño que describen las areas que son necesarias para lograr los resultados esperados. Se detallan a continuación:

Tabla3 Impulsores de desempeño

Perspectivas	Impulsores
Financiera	Maximizar el valor agregado
Clientes	Generar confianza al cliente Valor agregado
Procesos Internos	Operativos Desarrollo de software-Pagina web(publicidad)
Aprendizaje y Crecimiento	Talento humano Cultura Organizacional

Fuente: elaboración propia

### Objetivos estratégicos

Una vez identificado los impulsores de la Tabla 3, se procede a obtener los propósitos u objetivos para cada impulsador clave, de acuerdo a las perspectivas del CMI.

Tabla 4 Indicadores Financieros

Impulsores para el desempeño	Objetivos Estratégicos
Maximizar el valor agregado	Incrementar la utilidad neta
	Reducción de costos

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Indicadores Clientes

Impulsores para el desempeño	Objetivos Estratégicos
Generar confianza al cliente	Nivel de Satisfacción de clientes
Valor Agregado	Aumento de la cartera de clientes

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 Indicadores procesos internos

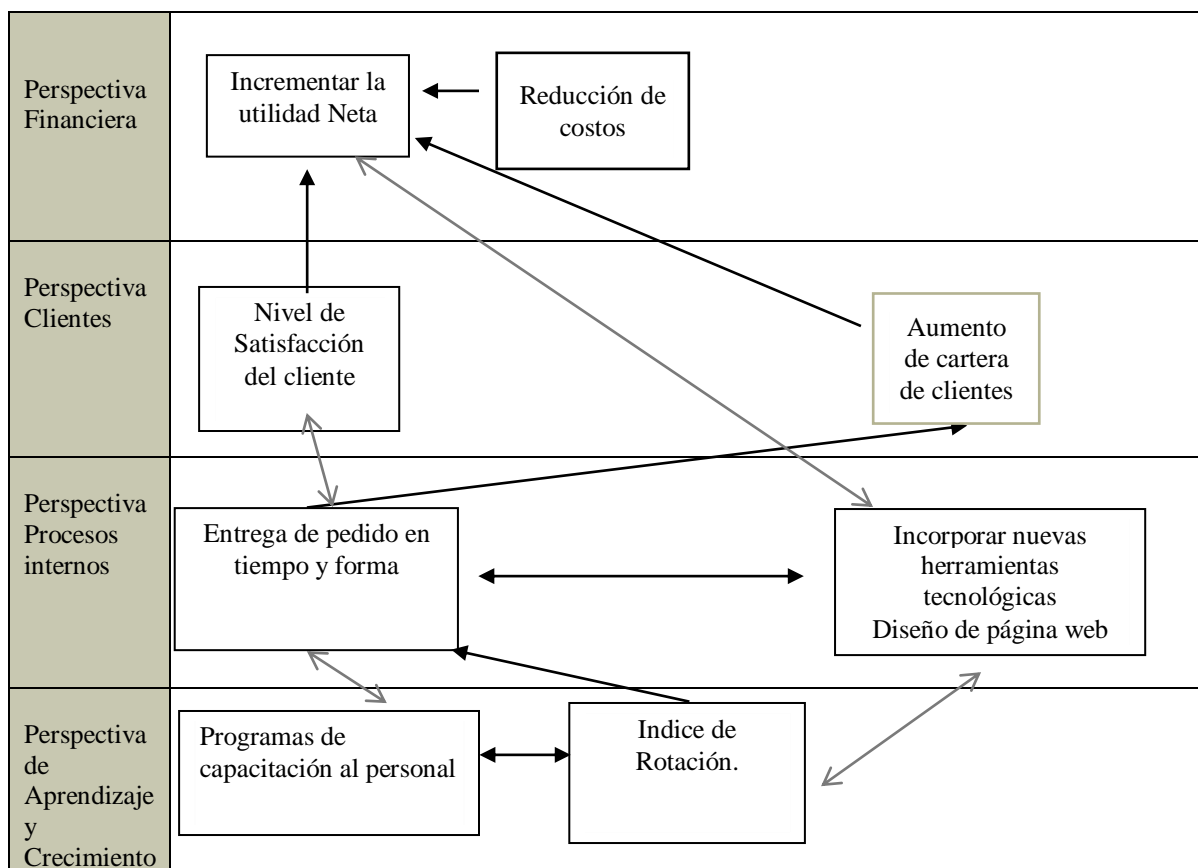
Impulsores para el desempeño	Objetivos Estratégicos
Operativos	Entrega de pedido en tiempo y forma
Tecnológico	Desarrollo de sistema informático

Fuente: elaboración propia

Tabla 7 Indicadores Aprendizaje y crecimiento

Impulsores para el desempeño	Objetivos Estratégicos
Talento Humano	Capacitación al personal
	índice de Rotación

Grafico 1: Mapa Estratégico de Redolfi srl.



Fuente: elaboración propia

*Fase 3: Determinación de indicadores**Indicadores Estratégicos*

Para realizar el diseño del CMI, se tienen que medir los objetivos desde cada una de las perspectivas con indicadores que ayudaran a evaluar el cumplimiento de los mismos. El uso de las 3m (medidas, metas y medios), sirve como mecanismo de validación de logros. A continuación se describe como se utilizará en el análisis: Se identificó los indicadores adecuados a cada perspectiva del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la estructuración del indicador se muestra el objetivo, la definición, nombre del indicador y la formula a utilizar con el cálculo obtenido con datos del periodo, la frecuencia a controlar. Los datos mostrados en la Tabla 16 contienen el propósito del objetivo, con los medios respectivos para controlar, y el establecimiento de la responsabilidad de cada funcionario y una columna en blanco para anotar los valores futuros. Para el Plan de Acción se tomaron en cuenta las actividades que deben llevarse

a cabo para que los objetivos se alcancen en medida de lo esperado. Las metas, están directamente relacionadas con el desarrollo de la empresa.

A continuación se muestra los indicadores, para la empresa:

Tabla8 Perspectiva Financiera Indicador crecimiento de ventas

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de crecimiento en las ventas. Muestra el porcentaje de crecimiento de las ventas en un período.
Fórmula	$1 - \left( \frac{\text{ventas del año } n - 1}{\text{ventas del año } n} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr incrementar en un 25% la ventas a partir del 1er semestre del 2021
Valor meta	25%
Óptimo	Mayor igual al 25%
Aceptable	Valores entre 15% al 24%
Malo	Valores menores al 15%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm. Logística. Deposito

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Perspectiva Financiera Indicador Índice de reducción de costos

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de reducción de costos. Muestra el porcentaje de reducción de costos
Fórmula	$\left( \frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Ventas Totales}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr reducir en un 20% los costos a partir del 1 semestre de 2021
Valor meta	15%
Óptimo	Mayor igual al 15%
Aceptable	Valores entre 10% al 14%
Malo	Valores menores al 14%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm. Logística. Deposito

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Perspectiva Clientes Índice de conformidad de los clientes

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de conformidad de los clientes/ Indica el porcentaje de conformidad de los clientes en un período determinado
Fórmula	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes con respuestas positivas en el período}}{\text{Cantidad de clientes encuestados en el periodo}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Garantizar que el 85% de la cartera de clientes este conforme con los productos a partir del 1er semestre de 2021.
Valor meta	85%
Óptimo	Valores mayor igual al 85%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 55% al 85%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 55%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm. Depósito

Tabla 11 Perspectiva Clientes Índice de incremento de cartera de clientes

Nombre del Indicador/ Descripción	Incremento de la cantidad de clientes/ Indica la cantidad de incrementos de los clientes en un período determinado
Fórmula	Cantidad de clientes del periodo x – cantidad de clientes del periodo x-1
Objetivo estratégico	Lograr incorporar al menos 7 nuevos clientes en el 1er semestre de 2021.
Valor meta	12
Óptimo	Valores mayor igual a 7
Aceptable	Valores entre 5 y 6
Malo	Valores menores a 5
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Gerente. Ventas. Administración.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Perspectiva Procesos Internos. Indicador tiempo de entrega

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de cumplimiento en los tiempos de entrega. Este indicador muestra el grado de cumplimiento por parte de la empresa en los tiempos de entrega
Fórmula	Cantidad de días que demora la entrega
Objetivo estratégico	Lograr que los pedidos sean entregados en las condiciones y plazos pactados a partir del primer semestre de 2021
Valor meta	7 días
Óptimo	Valores menores o Igual al 7 días hábiles
Aceptable	Valores entre 5 y 6 ds
Malo	Valores mayores a 7 ds
Periodicidad de control	Mensual
Responsable	Gerente. Ventas. Administración. Deposito. Logística

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Indicador Desarrollo de Sistema Informático-página web

Nombre del Indicador/ Descripción	Fidelizar los clientes actuales para disminuir La posibilidad de cambio. Aumentar el servicio de atención. Generar una imagen de transparencia
Fórmula	Método de control: n° de entrada de clientes al sistema.
Objetivo estratégico	Se pondrá al alcance de los clientes un sistema interactivo, dinámico y original que permitirá acceder on-line a detalles y compra de la mercadería en momento real (si se encuentra en depósito o está siendo trasladada).
Valor meta	50%
Óptimo	Valores mayor Igual al 50%
Aceptable	Valores entre 30 a 49%
Malo	Valores menores a 30%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable	Ingeniero en sistemas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Indicador índice de capacitación

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de capacitación. Muestra la cantidad de empleados capacitados en el período
Fórmula	$\left( \frac{\text{capacitaciones periodo } n - \text{capacitaciones periodo } n - 1}{\text{Capacitaciones en el periodo } n - 1} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Incrementar en un 40% la cantidad de empleados capacitados a partir del 1er semestre de 2021
Valor meta	40%
Óptimo	Valores mayor igual al 40%
Aceptable	Valores entre un 20% y 39%
Malo	Valores menores a 19%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Administración.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Índice de rotación

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice reducción de rotación de personal. Muestra la cantidad de empleados que dejan la firma por insatisfacción
Fórmula	$\left( \frac{Q \text{ de rotación de pers per. } n - Q \text{ de rotación de pers periodo } n - 1}{Q \text{ de rotación en el periodo } n - 1} \right) 100$
Objetivo estratégico	Reducir la rotación del personal en un 40% a partir del 1 semestre de 2021
Valor meta	40%
Óptimo	Valores mayor igual al 40%
Aceptable	Valores entre un 20% y 39%
Malo	Valores menores a 19%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 4: Elaboración CMI Tabla 16: Operatividad estratégica del CMI- Redolfi

Ítems a controlar	Valor Actual	Meta	Desempeño logrado	Desvío	Medidas y acciones a implementar	Frecuencia de medición	Responsable del control e implementación de acciones
Incremento de ventas	$[(\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n-1)}) / \text{ventas en el periodo (n-1)}] * 100$	25%			Aumentar las estrategias publicitarias. Ofrecer políticas de descuentos y bonificaciones. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales. Analizar plan de ventas	Semestral	Gerente General Administración
Reducción de costos	$[(\text{costo de mercadería vendida (n)} / \text{ventas totales (n)}) * 100$	20%			Rever negociaciones con proveedores. Analizar la estructura de costos en profundidad. Continuar cumpliendo con plazos de entrega.	Trimestral	Gerente General Administración
Nivel de satisfacción de los clientes	$[\text{Cantidad de reclamos recibidos (n)} / \text{total de clientes (n)}] * 100$	85%			Rever el cumplimiento en la entrega de pedidos. Analizar causas de reclamos de los clientes. Analizar la gestión comercial. Rever políticas de descuentos y de bonificaciones. Proponer medidas de financiamiento.	Semestral	Gerente General Administración. Logística
Ampliar la cartera de clientes	Analizar la cartera de clientes actuales de la empresa en base a los registros de la empresa	12			Revisar estrategias comercial. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en diferentes medios y canales para atraer nuevos clientes. Mejorar el catálogo de productos y ofrecer descuentos y bonificaciones en compras por cantidad	Semestral	Gerente General Logística Administración
Entrega de pedidos en tiempo y condiciones pactadas	Cantidad de productos entregados en tiempo en el periodo n	7			Rever posibles causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén.	Mensual	Gerente. Ventas. Administración. Deposito. Logística
Diseño de sistema informático	Método de control: n° de entrada de clientes al sistema.	50%			Fidelizar a los clientes actuales, aumentar el servicio de atención, generar una imagen de transparencia, acceder on line al detalle de mercadería en tiempo real.	Mensual	Ing.en sistemas
Capacitación de los empleados de Redolfi SRL	$[\text{Cantidad de empleados capacitados(n)} / \text{total de empleados (n)}] * 100$	40%			Revisar las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Revisar incentivos motivacionales aplicados para quienes mejoren y mantengan el desempeño logrado en el período analizado	Trimestral	Gerente General Administración



## Conclusiones

Como conclusión, luego de la revisión de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se evidenciará una mejora en el proceso de toma de decisiones en la empresa Redolfi S.R.L., ya que es posible contar con información precisa, real, medible, de calidad y oportuna en el tiempo.

Durante la realización del Cuadro de Mando Integral y del diagnóstico realizado, a pesar de estar muy bien posicionado en el mercado producto por sus 50 años de trayectoria, se detectaron aspectos de la organización del negocio a mejorar para generar eficiencia y competitividad en el mercado, tales como falta de información de gestión: no cuenta con un departamento diferenciado de recursos humanos, dentro de depósito no posee manuales de inducción y capacitaciones frecuentes ni se lleva un detallado modelo de inventario, no realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus preferencias con el fin de retenerlos ni les ofrece financiaciones especiales, se resta importancia al marketing y al manejo de redes sociales, ya sea a efectos publicitarios o para realizar ventas y no cuenta con un sistema informático que englobe y registre la información en toda la empresa.

La estructuración del Cuadro de Mando Integral garantizará traducir la estrategia y la visión en objetivos estratégicos con indicadores de medición respectivos, mejorando así la gestión y el control interno, agregando valor a la empresa bajo estudio, logrando de esta forma conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y tomar las medidas correctivas necesarias para evitar los desvíos e inconsistencias.

Como conclusión, un momento como el actual con un entorno muy vertiginoso, se considera adecuado realizar una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica al diseñar el Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento y obtener los resultados deseados.

## Recomendaciones

Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo y luego de haber diseñado de manera seria y objetiva, tomando como punto de partida la situación real, tanto interna como externa de la empresa; asimismo, las repetidas experiencias exitosas en otras organizaciones nacionales e internacionales apoyan la necesidad de aplicar dicha herramienta de gestión estratégica para medir los indicadores y planes de acción descritos en el Cuadro de Mando Integral, a tales efectos se recomienda la creación de un área de Recursos Humanos, pieza fundamental en la estructura de la compañía, debe ser el departamento que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir al resto de empleados. La implementación de valores como el compromiso, el trabajo en equipo o la formación personal son los pilares fundamentales en que se debe basar el éxito de la empresa. La importancia del departamento de recursos humanos radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y a mejorar su eficiencia y efectividad.

Mantener un reporte de control de quejas efectuadas por los clientes, con el tiempo utilizado para su solución y el motivo del problema, realizar una validación de los indicadores después de la implementación del Cuadro de Mando Integral a efectos de tomar las medidas correctivas.

Se recomienda la creación de un sistema software de inventarios, para mantener organizada el seguimiento y los niveles óptimos de inventarios, con las alertas e informes, lo que facilitará que los pedidos y recepción se realicen órdenes de compra y se envíen electrónicamente a sus proveedores, manteniendo una base de datos de clientes y proveedores, se establezca advertencia de niveles de stock bajos y sepa cuando volver a hacer pedidos, actualizar la cantidad de artículos cuando reciba los pedidos, en cuanto a los informes de inventario: supervise y realice informes de promedios, costos y niveles de existencias, visualice los niveles de inventarios por ubicación, categoría o total, observar el historial del producto cuando los artículos fueron recibidos o vendidos además que permita un control de artículos, escanea códigos de barras para añadir nuevos artículos, agrupando artículos en categorías para organizar las existencias.

## Bibliografía

- Los desafíos ambientales de Argentina en el 2020. (2020). *Mongabay. tecnología para tu empresa*. (2020). Recuperado el 03 de 09 de 2020, de <https://tecnologiaparatuempresa.ituser.es/actualidad/2020/03/asi-han-cambiado-las-ventas-online-durante-la-cuarentena>
- A.F.I.P. (7 de Octubre de 2020). *Crédito a tasa 0*. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/235849/20201007>
- GUISSONA. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 31-32.
- Ambito Financiero. (19 de Diciembre de 2019). *Ambito.com*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de [Ambito.com: https://www.ambito.com/opiniones/costo-laboral/para-empresas-cuanto-costara-un-empleado-2020-n5073534](https://www.ambito.com/opiniones/costo-laboral/para-empresas-cuanto-costara-un-empleado-2020-n5073534)
- Banco Central de la República Argentina. (01 de Octubre de 2020). *Lineamientos para una política monetaria en una economía en transición macroeconómica*. Recuperado el 8 de octubre de 2020, de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0220.pdf>
- Baraybar. (2015). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: ESIC.
- Berrios Arroyo y Flores Santillana. (2017). *Universidad de San Sebastian*. Recuperado el noviembre de 2020, de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. *Centro de Investigación para la Educación Superior*, 7-8.
- Bufone, F., Molina, A., & Molinari, V. (2014). Situación de las PYMES Argentinas frente a las tendencias en las TICS. *Revista Argentina de Ingeniería • Año 3 • Volumen III*, 127.
- Chisleanschi, R. (13 de Enero de 2020). *mongabay.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [mongabay.com: https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/](https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/)
- Círculos de Estudios Latinoamericanos. (01 de Abril de 2020). *Cesla.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [Cesla.com: https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=12784](https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=12784)
- Clarín. (3 de Enero de 2020). *clarin.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [clarin.com: https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-\\_0\\_x3Dyt3qr.html](https://www.clarin.com/economia/consultoras-esperan-2020-inflacion-42-2-caida-pbi-1-6-_0_x3Dyt3qr.html)
- Clarín. (07 de enero de 2020). *Clarín.com*. Recuperado el 04 de septiembre de 2020, de [https://www.clarin.com/economia/reglamentaron-impuesto-30-dolar-turistas-cobrado-deberan-pagarlo-afip\\_0\\_8KK5S5Im.html](https://www.clarin.com/economia/reglamentaron-impuesto-30-dolar-turistas-cobrado-deberan-pagarlo-afip_0_8KK5S5Im.html)
- Clarín. (5 de Agosto de 2020). *La situación Social*. Recuperado el 9 de Octubre de 2020, de [https://www.clarin.com/sociedad/alarmante-informe-unicef-pobreza-agudiza-fin-ano-alcanzaria-8-millones-chicos-argentinos\\_0\\_sxdYoIM4E.html](https://www.clarin.com/sociedad/alarmante-informe-unicef-pobreza-agudiza-fin-ano-alcanzaria-8-millones-chicos-argentinos_0_sxdYoIM4E.html)
- Cuadernos de Cimbage. (2015). *SISTEMA DE INFORMACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA ELECTIRCA INTEGRADA*. BUENOS AIRES.

- Efe. (4 de Enero de 2020). *Efe.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de Efe.com: <https://www.efe.com/efe/america/economia/expertos-preven-un-descenso-de-inflacion-en-argentina-para-mediados-2020/20000011-4143397>
- Escobedo Silva, P. (2013). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*. Santiago de Chile: Facultad de Economía y Negocios. Facultad de Chile.
- Estudios Gerenciales. (2016). (C. Jones, Productor) Recuperado el 04 de septiembre de 2020, de Estudios Gerenciales: [http://www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)
- Felani, C. R. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Diaz de Santos.
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Perez, K. (2015). *Revista de Ciencias Sociales(RCS)*. 136-159.
- Girado, F. (3 de octubre de 2019). *eleconomista.com.ar*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de [eleconomista.com.ar](https://www.eleconomista.com.ar/2019-10-receta-para-combatir-la-crisis-las-pymes-tienen-un-aliado-en-el-e-commerce/): <https://www.eleconomista.com.ar/2019-10-receta-para-combatir-la-crisis-las-pymes-tienen-un-aliado-en-el-e-commerce/>
- Gutierrez, C. R. (2015). *Cuadro de Mando Integral Drogería Cabrera SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- <http://www.man-ser.com.ar/>. (s.f.). <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- INDEC. (1 de Abril de 2020). *Indec*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de Indec: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- INDEC. (1 de Abril de 2020). *Indec*. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de Indec: [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 económico. (10 de Enero de 2020). *Las 30 medidas económicas clave del primer mes de Alberto Fernández como presidente*. Recuperado el 05 de 10 de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/10/las-30-medidas-economicas-clave-del-primer-mes-de-alberto-fernandez-como-presidente/>
- Jueguen, F. (20 de Marzo de 2020). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [lanacion.com.ar](https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-desempleo-se-mantuvo-estable-2019-pero-nid2347727): <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-desempleo-se-mantuvo-estable-2019-pero-nid2347727>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral* (3era ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión.
- Martinez. (2012). Cuadro de Mando Integral: los factores organizacionales también cuentan. *Debates Iesa*, 53-57.
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martinez, B. (5 de Marzo de 2020). *lanacion.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [lanacion.com](https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-electronico-el-ano-pasado-se-registraron-nid2340274): <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-electronico-el-ano-pasado-se-registraron-nid2340274>

- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión estratégica*. Barcelona: Siscong & Estrategias.
- Niven. (2000).
- Página 12. (10 de Enero de 2020). *Página 12*. Recuperado el 26 de abril de 2020, de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/241019-las-30-medidas-de-alberto-fernandez-en-sus-primeros-30-dias>
- Parada, P., & Parada Torralba, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la Herramienta de análisis Estratégico PESTEL Te Permitirá Anticipar Mejor el Futuro Contexto en el Que Se Moverá Tu Empresa*. (2. Pascual Parada, Ed.)
- Pascual Parada, T. (2017). *Análisis Pestel*. Pascual Parada 2017.
- Pereira, D., & Terra, L. (2016). Barreras impuestas por la cultura en la implementación de Balanced Scorecard en una industria de alimentos. *Revista Electrónica de Estrategias y Negocio*, 1-28.
- Porter. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quesado, Aibar, & Lima. (2012). *Cuadro de Mando Integral*.
- Rodríguez Fernández, A. (2018). *Cultura Organizacional, Cuadro de Mando Integral y perfil empresarial en Pymes del norte de Portugal*. Valladolid: Rodrigues.
- Rodríguez Ponssa, & Sanchez, A. (2009). *Cuadro de Mando Integral*.
- Rodríguez, P., & Sanchez, A. (2009). *Cuadro de Mando Integral*.
- Rodríguez, P., & Sanchez, A. (2013). *Cuadro de Mando Integral*.
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Málaga: PLEYS Consultores.
- Rumi, M. J. (24 de Abril de 2020). *la nacion.com.ar*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [lanación.com.ar: https://www.lanacion.com.ar/economia/pandemia-deuda-a-cuanto-llegara-dolar-como-nid2357424](https://www.lanacion.com.ar/economia/pandemia-deuda-a-cuanto-llegara-dolar-como-nid2357424)
- Salvia. (24 de Marzo de 2020). *Infobaefinanciero.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [Infobaefinanciero.com: https://www.infobae.com/economia/2020/03/24/agustin-salvia-de-la-uca-la-cuarentena-tiene-efectos-muy-desiguales-es-mas-nociva-para-la-economia-informal-y-para-los-sectores-que-ya-vienen-golpeados/](https://www.infobae.com/economia/2020/03/24/agustin-salvia-de-la-uca-la-cuarentena-tiene-efectos-muy-desiguales-es-mas-nociva-para-la-economia-informal-y-para-los-sectores-que-ya-vienen-golpeados/)
- Sanchez Vazquez, J., Velez Elorza, M., & Araujo Pinzon, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar de Granada*, 38-40.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de [Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/turismo/corredor-ecoturistico-del-litoral](https://www.argentina.gob.ar/turismo/corredor-ecoturistico-del-litoral)
- Segú, G. (14 de Diciembre de 2019). *Erreius*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [Erreius: https://www.erreius.com/actualidad/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/595/doble-indemnizacion-por-decreto](https://www.erreius.com/actualidad/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/595/doble-indemnizacion-por-decreto)
- Serrichio, S. (14 de Marzo de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de [Infobae.com: infobae.com/economia/2020/03/14/cuanto-le-costara-el-coronavirus-a-la-economia-argentina/](https://www.infobae.com/economia/2020/03/14/cuanto-le-costara-el-coronavirus-a-la-economia-argentina/)
- Sistema Argentino de Información Jurídica. (31 de Marzo de 2020). *saij.gov.ar*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de [saij.gov.ar: aij.gob.ar/prohibicion-despidos-suspensiones-decreto-necesidad-urgencia-prohibicion-despidos-suspensiones-decreto-necesidad-urgencia-nv23263-2020-03-31/123456789-0abc-362-32ti-lpssedadevon?](https://www.saij.gov.ar/prohibicion-despidos-suspensiones-decreto-necesidad-urgencia-prohibicion-despidos-suspensiones-decreto-necesidad-urgencia-nv23263-2020-03-31/123456789-0abc-362-32ti-lpssedadevon?)

- Telam. (13 de Abril de 2020). *Telam.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de Telam.com: <https://www.telam.com.ar/notas/202004/451398-el-gobierno-avanzo-con-empresas-de-salud-privada-y-de-turismo-en-medidas-para-atravesar-emergencia.html>
- Universidad de Buenos Aires. (2016). *Estudio Exploratorio del Control de Gestión del Servicio Quirúrgico del Hospital de Niños*. Investigación, San Miguel de Tucumán.
- Ventura. (15 de Marzo de 2020). *La Nacion*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/turismo/el-turismo-se-hunde-crisis-sin-precedentes-nid2343169>
- Vogel, M. H. (2017). *Tablero de Control*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de 3 secretos del BSC no publicados en libros.: <http://www.tablerodecomando.com/scorecard/>
- Wakefield. (2019).
- webpicking. (2019).