

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa: cuadro de mando integral**

**“Diseño e implementación del cuadro de mando integral A.J & A.J Redolfi S.R.L”**

**Autor: Ramirez Pamela Ayelén**

**Legajo: VCPB10320**

**DNI: 38170214**

**Director de TFG: Salvia Nicolás**

**2020**

## **Agradecimientos**

A mis padres Rubén y Sonia por ser mi pilar, por brindarme su incondicional apoyo y mantener su confianza a través del tiempo. Porque la persona que hoy soy es gracias a ellos.

A Lucas mi compañero de vida por su infinita paciencia, su confianza y aliento.

A mis hijos Amaro y Ihan, por la comprensión de mis ausencias, porque son el motor y motivo de mi progreso y porque todo el esfuerzo es por y para ellos.

A mis Hermanos Marianela, Daian y Evelyn, por brindarme su tiempo y ayuda, porque con su apoyo incondicional hoy estoy en esta instancia.

A Marta, por alentarme a culminar mis estudios, por creer en mí y por su confianza.

A mis sobrinos, cuñados, profesores y cada una de las personas que de una u otra manera me apoyaron en este camino y me animaron para que no bajara los brazos.

Y por último, pero no menos importante, agradezco a Dios por estar conmigo en cada paso, por iluminar mi mente y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido mi sostén en esta etapa.

A todos ellos ¡GRACIAS!

## **Resumen**

El presente trabajo plantea el desarrollo y aplicación de una herramienta de medición, basada en el cuadro de mando integral para la empresa A.J y A.J Redolfi SRL, ubicada en James Crack provincia de Córdoba, Argentina. Empresa familiar con más de 50 años de trayectoria, dedicada a la distribución de productos alimenticios, cigarrillos, bebidas, productos de limpieza y perfumería, de reconocidas marcas.

Para su desarrollo se investigo en bibliografías de referencias y antecedentes para conocer las relevancias del tema, así como también se realizó un análisis interno y externo de la empresa, para la obtención de un diagnostico actual, donde se pudo ver que Redolfi presentaba problemáticas en diversas áreas ligadas a la falta de información de gestión en tiempo real y control interno. Las que justifican su corrección para un mejor funcionamiento y permanencia en el mercado.

Se estableció como objetivos el desarrollo e implementación del cuadro de mando integral, definiendo indicadores medibles para sus cuatro perspectivas. Los cuales buscan incrementar la rentabilidad, aumentar la satisfacción de los clientes y de sus empleados, entre otros.

A partir de ello la empresa contara con un personal asignado para la medición de cada indicador, en la frecuencia de medición asignada. Lo que servirá para detectar posibles desvíos, que serán corregidos o replanteados para llegar a los objetivos propuestos.

*Palabras Claves: Cuadro de mando integral, Control de gestión, Estrategia, Planificación y Rentabilidad.*

## **Abstract**

This work proposes the development and application of a measurement tool, based on the balanced scorecard for the company A.J and A.J Redolfi SRL, located in James Crack province of Córdoba, Argentina. Family business with more than 50 years of experience, dedicated to the distribution of food products, cigarettes, beverages, cleaning products and perfumery, from recognized brands.

For its development, bibliographies of references and antecedents were investigated to find out the relevance of the subject, as well as an internal and external analysis of the company, to obtain a current diagnosis, where it could be seen that Redolfi presented problems in various areas linked to the lack of real-time management information and internal control. Those that justify their correction for better performance and permanence in the market.

The development and implementation of the balanced scorecard were established as objectives, defining measurable indicators for its four perspectives. Which seek to increase profitability, increase customer and employee satisfaction, among others.

From this, the company will have a staff assigned to measure each indicator, at the assigned measurement frequency. What will serve to detect possible deviations, which will be corrected or reconsidered to reach the proposed objectives.

*Keywords: Balanced scorecard, management control, strategy, planning and profitability.*

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>Análisis de Situación</b> .....                                 | <b>4</b>  |
| Descripción de la Situación .....                                  | 4         |
| Análisis del contexto.....   | 6         |
| Análisis Específico .....  | 12        |
| <b>Marco Teórico</b> .....   | <b>13</b> |
| Control Interno.....   | 13        |
| Cuadro de mando integral.....                                      | 14        |
| Mapas Estratégicos .....   | 14        |
| Perspectivas y sus dimensiones .....                               | 15        |
| Beneficios de la implementación del cuadro de mando integral ..... | 16        |
| <b>Diagnostico y Discusión</b> .....                               | <b>17</b> |
| Planificación del Problema .....                                   | 17        |
| Justificación del problema .....                                   | 18        |
| Conclusión de diagnostico .....                                    | 18        |
| <b>Plan de Implementación</b> .....                                | <b>19</b> |
| Alcance y limitaciones.....  | 19        |
| Recursos involucrados .....  | 19        |
| Planificación de acciones y marco temporal.....                    | 20        |
| Desarrollo de la propuesta .....                                   | 22        |
| Medición y evaluación de las acciones planificadas.....            | 26        |
| <b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....                        | <b>27</b> |
| <b>Referencias Bibliográficas</b> .....                            | <b>30</b> |
| <b>Anexos</b> .....  | <b>34</b> |

## Introducción

En la actualidad las empresas están obligadas a gestionar estrategias de negocios, estableciendo mecanismos que ayuden con la toma de decisiones, y así obtener ventajas competitivas.

Muñiz (2012), indica que las razones por la cual los clientes van a preferir un producto o servicio y no otro, es por las estrategias desarrolladas por la empresa elegida. Por esta razón, implementar un sistema de control de gestión, que permita mejorar la eficiencia de las empresas, asegura el logro de los objetivos.

El Cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, por su denominación en inglés, es uno de los instrumentos más adecuados para llegar a la meta.

Kaplan y Norton (2014) definen al mismo, como un sistema de administración que colabora de manera eficaz con la planificación, gestión y control de las organizaciones, utilizando cuatro perspectivas equivalentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El propósito de éste trabajo es diseñar y analizar la implementación del cuadro de mando integral para A.J & A.J Redolfi SRL, una empresa familiar, que nace en 1.959 bajo la denominación Redolfi Hnos., para transformarse luego, en 1.990, en una sociedad de responsabilidad limitada, denominación y forma jurídica que se mantiene en la actualidad. Dedicada a la distribución de productos alimenticios, cigarrillos, elementos de limpieza y perfumería, de reconocidas marcas, como lo son: Johnson y Johnson, Fratelli Branca y Kodak, Maxiconsumo SA, Regional Trade, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Unilever Argentina, Hellmann's, entre otras.

En 1.993 se incorpora una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi SRL, destinada a la distribución de helados y productos congelados de las marcas McCain y La Montevideana.

Tiene su sede central estratégicamente ubicada en la localidad cordobesa de James Craik, entre la Ruta Provincial N° 10 y la Ruta Nacional N° 9, ésta última une la Capital Federal con el norte del país, además cuenta con autoservicios mayoristas y/o salones de distribución en Villa María, San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Córdoba capital. La

componen 170 empleados y una flota de 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor porte, 20 camiones y 5 montacargas.

Con el paso de más de 50 años en el rubro y la confianza depositada en el entorno familiar y sus empleados, Redolfi ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista. Hoy cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, ubicados en la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Su estrategia para la marcación de una diferencia con respecto a sus competidores es a través de la prestación de servicios altamente orientados a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Si bien la empresa ha podido aprovechar las diferentes oportunidades y etapas de evolución, teniendo bien en claro su visión, misión y valores. Su gestión operativa necesita innovarse para una mejor organización interna, que ayude a cumplir sus metas. Para ello, se demostrara que el cuadro de mando integral es la herramienta adecuada que otorga apoyo continuo para la toma de decisiones directivas y así obtener mejores resultados, analizando posibles desviaciones e implementando acciones correctivas.

Como antecedentes se ha seleccionado los siguientes casos, que demuestran que la aplicación del cuadro de mando integral resulta apropiada.

✓ Brochero (2019), diseñó una metodología de gestión para implementar en el sector pyme de Bogotá, tomando como referencia a la empresa SINTEG, perteneciente al área de servicios informáticos. Llevó a cabo un cuadro de mando integral, aplicando una metodología mixta, donde no solo utilizó información objetiva, basada en la teoría, sino que también fue relevante la subjetiva, basada en el punto de vista de las personas que trabajan en la empresa.

Resaltó que la metodología no era muy conocida en el entorno empresarial, pero que la gran mayoría, demostraron estar interesados en su implementación, ya que la misma es viable y exitosa, siempre que cuente con un buen análisis de usuario-cliente, identificación de los recursos de información, uso de la tecnología de información, funcionalidad de la metodología mediante una estrategia y un trabajo de colaboración y formación. Concluyó que la implementación requiere una estrategia de gestión de información con modelos descriptos y resaltó la importancia del compromiso que debe tener la alta dirección de la empresa, para su implementación.

✓ Álvarez (2015), adoptó la herramienta e implementó el cuadro de mando integral en la distribuidora de productos Disprac, empresa familiar, ubicada en Ecuador. Abarcando todas las áreas y procedimientos de la empresa, para garantizar una supervisión completa y así poder crear una estrategia en términos operativos concretos. Para confeccionar el cuadro de mando integral utilizó 14 indicadores distribuidos en 4 perspectivas (clientes, financiero, proceso interno, aprendizaje y conocimiento). Concluyó que es una herramienta de control de gestión eficiente a través de la medición y evaluación del desempeño, por lo que motiva al personal de la empresa, conduciéndolo al aprendizaje y mejora continua.

✓ Díaz (2015), implementó un cuadro de mando integral y sistema de control interno en la sucursal de Alta Gracia del Banco Financiero de la provincia de Córdoba, Argentina. Detectó en su trabajo los beneficios que pueden adoptar las organizaciones para el cumplimiento de sus estrategias, contando con tres elementos claves: un sistema de información gerencial, incorporación del cuadro de mando integral y un control interno.

Mediante la implementación de esta herramienta el personal pudo conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así colaborar con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Según el objetivo a alcanzar, serán los indicadores a monitorear y así obtener información relevante para saber la colaboración con los objetivos y ver aquellas tareas han ajustar. Concluyó que el cuadro de mando integral es una herramienta útil para la toma de decisiones, perfeccionándola y facilitándola.

En base a lo anteriormente descrito, se plantea el siguiente objetivo general:

Diseñar e implementar el cuadro de mando integral, de acuerdo a sus cuatro perspectivas, como herramienta de control interno y optimización del proceso de toma de decisiones para la empresa A.J & A.J Redolfi SRL, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, a partir del año 2.020.

Y los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la empresa, para obtener los puntos críticos.
- Analizar las cuatro perspectivas: cliente, financiera, proceso interno y crecimiento y aprendizaje.
- Plantear indicadores para cada perspectiva y así poder optimizar el control, medición y cumplimiento.

- Diseñar el cronograma de implementación y seguimiento del proceso.
- Realizar un estudio de los procedimientos efectuados para evaluar los resultados obtenidos.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

A.J & A.J Redolfi SRL es una empresa familiar que ha ido creciendo al correr de los años, hoy cuenta con una estructura empresarial de gran amplitud, por lo que necesita contar con una herramienta adecuada, que abarque la totalidad de sus procedimientos y así poder realizar un diagnóstico en tiempo real.

✓ La falta de un área estratégica, es su principal problema, la carencia de información de gestión para la toma de decisión de manera rápida y oportuna, provoca nuevas dificultades.

✓ Abastecen a supermercados, farmacias, quioscos, restaurantes, librerías, entre otros. Su metodología actual para captar nuevos clientes está basada en el uso de las redes sociales, radio y de boca en boca, los cuales no son suficientes, necesitan contar con un área de Marketing que efectúe una planificación más amplia y definida.

✓ La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, lo que ocasiona que al momento de la selección de personal, no se contemple correctamente el perfil de cada postulante. Eligiendo, muchas veces, a una persona no capacitada para dicho puesto, a esto se le suma la falta de procesos de inducción y capacitación permanente, provocando ineficiencia en los empleados e incumplimientos de tareas designadas, ya que deben aprender sobre la marcha. El criterio de la confianza, hacia su personal, es otro de los problemas que conlleva no tener un área de recursos humanos, ascendiendo de puesto a empleados que no cuentan con la capacitación adecuadas para niveles altos de responsabilidad.

✓ El proceso de comercialización consta de tres etapas: ventas, abastecimiento, recepción, depósito y entrega.

Los vendedores no poseen un listado de precios, ni el poder de otorgar descuentos. Ambos deben pasar por la confirmación del gerente, el que tampoco cuenta con políticas

asignadas, sino que se da según la situación y el cliente. Tener políticas empresariales, antes descriptas, podría ayudar a obtener mayores ventas y a la captación de nuevos clientes.

El abastecimiento comienza con el aviso del vendedor al gerente de depósito sobre la venta realizada, el cual autoriza la compra, una vez revisada la falta de stock. Las confecciones de órdenes de compras son manuales (planillas de Excel) y no permiten tener un seguimiento de las mismas.

La recepción o retiro de la mercadería, no tiene a su cargo un personal asignado y capacitado para la misma, lo que conlleva que el control sea ínfimo, contra remito y/o orden de compra. Pudiendo generar fallas que afecten al depósito y abastecimientos de la mercadería.

El almacenamiento, se realiza sin un lugar asignado para cada producto, lo que imposibilita un buen control de stock, ocasionando muchas veces roturas, robos o pérdidas por vencimientos. Otro de sus problemas en este punto, es no contar con un inventario de stock, ni un control periódico de los bienes, sumado a que el depósito se encuentra en un lugar de libre acceso, el cual cuenta con cámaras de seguridad, pero sin un seguimiento diario.

✓ El área de administración de la empresa no cuenta con un sistema de software, deben generar todo manualmente, entorpeciendo los tiempos y el controle imposibilitando realizar un seguimiento de las ventas diarias en el tiempo real.

La mercadería llega a sus clientes con un remito, luego se emite la factura. Todo mediante procedimientos independientes, lo que a menudo ocasiona errores generando enojos en los clientes y perjudicando la imagen de la empresa.

✓ La falta de un sistema contable, imposibilita que la gerencia de la empresa pueda tener información real de la contabilidad para la toma de decisiones en el momento oportuno, dejando todo en manos del profesional. Además éste se encuentra realizando tareas operativas y no puede dedicar su tiempo a analizar y elaborar estrategias que permitan cumplir los objetivos de la empresa.

✓ En cuanto a la tesorería, es una sola persona la encargada de firmar los cheques, pagar a sus proveedores y cobrar las ventas, lo cual no permite un manejo eficiente del área e imposibilita un adecuado control.

Para poder sobrevivir a un contexto evolutivo y de crisis económicas, las empresas deben ajustarse a las nuevas exigencias, buscando prácticas basadas en la eficiencia y eficacia. Trasladando la misión, visión y objetivos a sus empleados que son el pilar fundamental, el mismo se podrá lograr a través de un sistema de gestión de calidad. Para ello debemos considerar ciertos aspectos relevantes de la empresa, como lo son, el mercado en el cual opera, los factores internos y externos, entre otros.

#### *Análisis del contexto*

Para la evaluación de factores externos de la empresa Redolfi SRL, se escogió el análisis Pestel, creado por Liam Fahey y V. K. Narayanan en el año 1.968. Es una herramienta de medición externa del negocio, utilizada para evaluar el mercado en el cual se encuentra, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Ayudando a diseñar una estrategia para poder adaptarse en aquello que afecta el mercado (Chapman, 2004).

- Análisis Político - Económico: Argentina atraviesa una crisis político-económica que la lleva a comenzar el año 2.020 con una deuda de 332 billones de dólares y una inflación que superaba el 55%. En éste marco durante los últimos cuatro años más de 21.500 Pymes cerraron sus puertas, las cuales son fuente esencial de empleo. (Hodgson, 2020).

Sumado a este contexto, el 20 de marzo del 2.020 se declaró en Argentina, el aislamiento preventivo y obligatorio, a causa de la pandemia mundial COVID-19. La misma tuvo un fuerte impacto negativo en las Pymes que debieron cerrar sus puertas, tal es así, que a dos meses del comienzo de la cuarentena, se produjo una pérdida de 18.546 empresas, las cuales generaron una baja de 284.821 puestos de trabajo (Bermúdez, 2020).

El gobierno de Fernández – Fernández llevó a cabo políticas para el control del campo laboral, como: la doble indemnización por despidos; tarifas igualitarias de servicios públicos; precios máximos en supermercados; cuotas en UVA de créditos hipotecarios; nuevas cláusulas en alquileres a favor de los inquilinos, entre otras (Anónimo, 2020).

Las reservas del dólar son escasas, las políticas cambiarias no dieron los resultados esperados y el dólar oficial y blue obtuvieron una gran brecha de diferencia, llegando a su cima más alta, de los últimos años. Redrado (2018), indica que el Banco Central debe enfocarse en una política cambiaria anticíclica, que ayude a conservar el nexo entre el

ahorro, el crédito, la inversión y el crecimiento. Logrando la estabilidad monetaria y financiera que permitan el crecimiento económico sustentable.

También se adoptaron políticas sociales – económicas para ayudar a que no caiga el consumo.

Las empresas debieron renovarse para poder subsistir a este crítico contexto.

- **Análisis sociocultural:** La provincia de Córdoba cuenta con 3.373.025 habitantes según el censo 2010. En el año 2.020, según una proyección de la Dirección de Estadística y Censos de Córdoba, tendría un incremento del 11,5% en los últimos diez años. Lo que lleva a una población de 3.760.450 (Colautti, 2019).

El desempleo país, para el primer trimestre 2.020, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020) es de un 10,4% y mientras que en gran Córdoba es de un 10,8%. En cuanto a la tasa de subocupación por insuficiencia de horas (personas que trabajan menos de 35 horas semanales y están dispuestas a trabajar más horas), en la provincia aumenta a un 15,7%.

La pobreza urbana sigue creciendo, la inflación de precios del consumidor, lleva un 15,8% acumulado hasta Julio del 2.020, por lo que, una familia tipo necesita ganar \$43.080,38 para no caer en la pobreza. (INDEC, 2020).

- **Análisis Tecnológico:** Durante los últimos años las empresas han ido adaptándose a la utilización de nuevas tecnologías, ya que la misma abre puertas a un nuevo mercado, ayudando a la mejora de la eficacia y eficiencia, facilitando el trabajo, tanto del funcionamiento interno como externo.

En el contexto de la pandemia, la venta por internet fue un potencial desarrollo tecnológico, que permitió a las empresas reinventarse (D'Antiochia, 2020).

- **Análisis Ecológico:** El cuidado del medio ambiente es una de las responsabilidades de las empresas.

La Ley 10.208, de la provincia de Córdoba, en su artículo 19, sanciona a las empresas que con sus acciones o proyectos puedan causar impactos negativos al medio ambiente (Ley 10.208, 2014).

- **Análisis Legal:** Las reformas tributarias han ido regulando impositivamente a las sociedades. Por lo que las mismas deben estar atentas a los diferentes cambios legislativos.

Una de las reformas recientes en la Ley laboral, fue el Decreto N° 34/2019, que establece la doble indemnización para despidos sin justa causa, debido a la emergencia sanitaria, COVID-19. La misma fue creada para proteger los puestos de trabajo (Dto. 34/2019, 2019).

También contamos con la Ley N° 24.240 Defensa del consumidor, por la cual los proveedores de productos o servicios quedan obligados a cumplir con sus obligaciones ante los clientes (Ley 24.240, 1993).

Por ultimo nombraremos a la Ley N° 19.587 de Higiene y seguridad en el trabajo, la misma regula al departamento de higiene y seguridad, previniendo accidentes y enfermedades laborales. Esta es a favor de los empleados, comprendiendo uno de sus derechos laborales (Ley 19.587, 1972).

Para realizar el estudio del comportamiento interno de la empresa, se utilizó el Análisis FODA, técnica propuesta por Albert S. Humphrey en las décadas de 1.960-1.970. Su origen nace por la necesidad de descubrir el motivo de las fallas de las planificaciones corporativas.

Chapman (2004), indicó que es de gran utilidad para entender y tomar decisiones en las distintas clases de organizaciones, permitiendo definir y desarrollar acciones coordinadas y orientadas a los objetivos. Estudia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas.

- Fortaleza:
  - ✓ Ubicación geográfica estratégica de la casa central, situada en James Craik, provincia de Córdoba, sobre la Ruta Nacional N° 9, la cual une Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y la Ruta Provincial N° 10.
  - ✓ Trayectoria en la actividad, es una empresa de más de 50 años en el rubro de comercialización y distribución de sus productos.
  - ✓ Amplia cartera de clientes, aproximadamente cuenta con más de 6.000 clientes en su cadena de distribución, ubicados en la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

✓ Precios competitivos y productos de primeras marcas, contempla un sector de consumo masivo, con grandes competidores. Los volúmenes de compra de la empresa, le permiten obtener bajos precios en marcas reconocidas.

✓ Plazos de entrega acotados, para aquellos clientes que residen en las localidades donde la empresa cuenta con su casa central o sucursales es de 24hs y para los demás 48hs.

✓ Bajo nivel de endeudamiento con proveedores, debido a que el 80% de sus ventas son al contado y las restantes no superan un plazo de 30 días.

✓ Confianza en sus empleados, es una empresa familiar que apuesta mucho a la franqueza de su personal.

- Oportunidades:

✓ Ventas online, los consumidores están cambiando su hábitos de compras, desde hace un tiempo atrás y más aun en épocas de pandemia, son las empresas las que deben buscar alternativas para poder llegar al mercado, respetando las zonas asignadas por su principal.

✓ Incorporar nuevas marcas y/o productos de consumos masivos, para cubrir demandas insatisfechas.

✓ Posibilidad de incorporar tecnologías innovadoras que ayuden a reducir los costos y mejorar los procedimientos internos de la empresa para obtener mayores beneficios.

- Debilidad:

✓ Ausencia de un área de recursos humanos para el manejo de sus empleados y la selección de nuevo personal.

✓ No cuenta con capacitaciones permanente, ni programas de inducción al puesto de trabajo, lo que hace que los empleados deban aprender en la marcha, cometiendo errores.

✓ Proceso administrativo de baja calidad, falta de software contable, clasificación de clientes y sistema de costeos entre otros.

✓ Falta de planificación de estrategias de publicidad.

✓ Carencia de un sistema de inventario permanente, que facilite a las demás áreas su trabajo y permita llevar un control más riguroso de la mercadería.

- Amenazas:

- ✓ Nuevos competidores en el rubro, los clientes siempre están atentos a los precios de nuevas empresas.

- ✓ Inestabilidad económica e Inflación, este problema viene arrastrando de hace varios años atrás, el cual se agrava aun mas con la problemática del COVID-19. Las consecuencias de la crisis pesa aun más debido a la falta de perspectiva de una recuperación solida (Kanenguiser, 2020).

- ✓ La devaluación monetaria, hace que los costos operativos aumenten de manera abrupta. Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas (FADDEAC, 2019), indica que las empresas bajan su tasa de rentabilidad para poder mantener el precio competitivo ante sus competidores.

Durante las crisis económicas del país, los cambios de consumo se agravan cuando la caída de los ingresos familiares se dan por un contexto de alta inflación, los consumidores tratan de buscar una solución, dejando de lado aquellos productos no esenciales (Anónimo, 2020)

Para el estudio del impacto en el entorno de la empresa A.J y A.J Redolfi SRL, se implementó la metodología denominada Las cinco fuerzas de Porter, desarrollada por Michael Porter en el año 1.979. La misma evalúa los aspectos que componen el entorno del negocio, determinando las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo. Las cinco fuerzas que delimitan precios, costos y requerimiento de inversión y se analizan son: nuevos competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y la rivalidad y competencia del mercado (Kay, 2014).

- Competidores en el sector (Rivalidad competitiva): A.J y A.J cuenta con dos grupos diferentes de competidores, aquellos mayoristas con salones comerciales como lo son Macro y Diarco, Luconi Hnos., Maxiconsumo, entre otros, y aquellas empresas preventistas y de entrega a domicilio, como Rosental y Micropack.

Su rivalidad es principalmente regional, los mayoristas generalmente tienen cobertura no mayor a 300 km de radio desde su centro de distribución. La competencia de precios es la más relevante, pero también influye el tiempo de entrega, los descuentos, el servicio pos venta y la imagen corporativa.

- Competidores potenciales (Amenazas de nuevos ingresos): Si bien resulta difícil iniciarse en el rubro al cual pertenece Redolfi SRL por la gran inversión que conlleva obtener los contratos con sus principales, así como también en infraestructura, equipamiento, capacitación, logística, entre otros. Si existen posibilidades en cuanto a la apertura de nuevas sucursales de las grandes cadenas mayoristas y empresas del exterior que están creciendo con una gran expansión geográfica.

Existen varios tipos de barreras para crear ventajas competitivas, las mismas son:

a) Economía de Escala: Los clientes son extremadamente sensibles al precio de cada proveedor. El nivel de precio ofrecido por la empresa en estudio, es relativamente bajo frente a sus competidores, esto se debe a que cuentan con variedad de productos y una alta capacidad de niveles de compras.

b) Diferenciación de producto: Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen productos. A.J y A.J Redolfi intenta diferenciarse brindando tiempo de entrega acotado, financiación y descuentos en sus ventas, asesoramiento comercial y mix de productos.

c) Inversión de Capital: La empresa cuenta con fuertes recursos financieros, que la posicionan en niveles más altos, frente a competidores más pequeños.

Su nuevo centro de distribución es uno de ellos, ya que fue una inversión de \$3.000.000 aproximadamente.

d) Desventajas de costos independientes en la escala: A.J y A.J cuenta con la comercialización exclusiva en la zona de Kraft, Kodak, Unilever, entre otras. Lo que garantiza un buen volumen de venta. A esto se le puede sumar la obtención de mayor porcentaje de descuentos en compras de mucho volumen.

e) Acceso a los canales de distribución: Redolfi apuesta a la mejora continua en los servicios prestados a sus clientes, como también, a tener bajos precios en sus productos.

f) Políticas gubernamentales: Argentina no cuenta con políticas que puedan limitar o impedir entradas de competidores extranjeros.

- Poder de los Clientes (poder de negociación): Sus clientes son generalmente despensas de barrios, minimercados, farmacias, quioscos, restaurantes, librerías, entre otros. En su gran mayoría, unipersonales o con pocos empleados y con volúmenes de ventas

reducidos. Lo que hace que los compradores valoren los servicios brindado por los mayoristas.

Las negociaciones se basan no solo en conseguir un menor precio del producto, sino que también se busca plazos de finanzas, flete a cargo del mayorista y disponibilidad de mercadería.

- Poder de los Proveedores (poder de negociación): Comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Kraf Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Inalpa, Regional Trade, Las Marías S.A., Cía. Introdutora Bs. As., RPB S.A, General de Fósforos, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. Teniendo en algunos casos la comercialización exclusiva en la zona.

Este rubro cuenta con dos tipos de proveedores, aquellos que son poderosos por que proveen marcas líderes en el mercado, imponiendo a sus potenciales mayoristas, gran cantidad de requisitos para poder comercializar sus productos. Y por otro lado, aquellos proveedores cuyos productos son nuevos o no son líderes en el mercado y necesitan de mayoristas que distribuyan y hagan conocer los mismos.

- Productos Sustitutos (amenazas de sustitutos): Al ser venta de productos de consumo masivo, tenemos muchos productos sustitutos y es por ello que la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Los clientes pueden cambiar fácilmente de mayoristas e inclusive muchas veces eligen las ofertas agresivas que proporcionan los supermercados de masiva difusión, como lo son Supermercado Dia, Carrefour, Wal Mart, etc.

#### *Análisis Específico*

Luego de realizar los Análisis FODA, PESTEL y PORTER, se puede concluir que la empresa se encuentra en una constante búsqueda de prácticas para poder sobrevivir a un entorno evolutivo, teniendo que adecuar al personal en nuevas exigencias.

Muchas veces la empresa deja de lado el control interno, ignorando que es un pilar fundamental para la eficiencia en el rendimiento empresarial. Estos factores negativos se deben, en su gran parte, a la falta de departamentos que contengan pautas para la

elaboración y ejecución de los procedimientos y así poder obtener mayor control en la empresa.

El país vive un momento económico cambiante, que lo lleva a un contexto incierto, provocado por procesos inflacionarios y crisis de pandemia mundial. Lo cual ha introducido al mercado en una etapa de recesión donde se torna sumamente importante tener un control estricto de la empresa, para tomar decisiones correctas.

Las ventas por internet, son una nueva era tecnológica que llegó para quedarse, y así poder entrar al nuevo mercado, donde los consumidores tienen infinitas ofertas del producto buscado al alcance de sus manos. Para poder integrar ésta era tecnológica la empresa debe estar preparada y contar con una planificación.

La falta de información de gestión conlleva al exceso de tareas en la administración, produciendo deficiencia empresarial.

Plantear una estandarización del proceso sería una solución para el crecimiento de la empresa. Es por ello que se realizara un cuadro de mando integral acorde a la empresa, para mantener sus fortalezas y cubrir sus necesidades.

## **Marco Teórico**

Se procede a definir conceptos abordados a lo largo del trabajo, para poder obtener una mejor comprensión. Luego de consultar diferentes autores se expone el siguiente marco teórico.

### *Control Interno*

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión, originando problemas de comunicación.

Un adecuado control interno garantiza salvaguardar los bienes y obtener confiabilidad en los registros y resultados contables. Es muy importante en las organizaciones, ya que es acción indispensable para un buen funcionamiento (Plasencia, 2010).

Gaitán (2015), indica que los objetivos son, proteger y salvaguardar los bienes de la organización, verificar la lógica y la credulidad de los informes administrativos y contables y obtener las metas y objetivos proyectados.

El control interno ha adquirido gran importancia, en los últimos años, en las distintas áreas de las empresas, como lo son las financieras, económicas y administrativas. Permitiendo dar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos. La misma se ha enfocado en la aplicación de mejores prácticas empresariales, tomando como base el marco integral del control interno (COSO), el cual comprende cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo (Rivera, 2015).

#### *Cuadro de mando integral*

Kaplan y Norton (2014) nos cuentan, que en el año 1.990, en la búsqueda de crear una solución, que ayude a las empresas a trabajar eficazmente, vinculando su visión y misión, realizaron un estudio llamado La medición de resultados en la empresa del futuro, en empresas de diversas áreas, experimentando con prototipos de cuadros de mando integral, el mismo, tenía como objetivo encontrar un modelo de medición de la actuación empresarial, en términos de visión y estrategias a largo plazo. En el año 1.992, luego de la obtención de los resultados que informaban la viabilidad y beneficios, Roberto Kaplan y David Norton publicaron un artículo en la revista Harvard Business Review, subtítulo "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance". El cual provocó un gran impacto en el ámbito gerencial y académico.

Por su parte Baraybar (2010), lo define como una metodología o técnica de gestión, que transforma las estrategias de las empresas en objetivos medibles, relacionándolos entre sí, para lograr que los recursos claves y el personal de la misma se encuentren alineados. En resumen, lo define como una dirección estratégica focalizada en la creación de valor.

Berrios y Flores (2017) indican que el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, en inglés, proporciona un sistema de medición y gestión, transformando los objetivos y misión empresarial en medidas de actuación, permitiendo llevar a las entidades al éxito futuro.

#### *Mapas Estratégicos*

El mapa estratégico del CMI muestra de qué forma se vinculan los activos intangibles con las estrategias de la organización, convirtiéndose en un mapa de causa y

efecto, donde todo indicador se integra con los demás, reconociendo explícitamente, la relación del comportamiento con los objetivos (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016).

Comas, Nogueira y Medina (2014) lo conceptualizan como una descripción, integrada y lógica, de cómo se realizara una estrategia. Indicando la relación causa y efecto de los recursos y capacidades de las organizaciones para llegar a los objetivos deseados.

#### *Perspectivas y sus dimensiones*

Baraybar (2010), dice que el cuadro de mando integral consiste en analizar a la empresa en torno a cuatro perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje. Las mismas están referidas a diferentes visiones, por lo que su integridad mantiene el equilibrio, permitiendo un monitoreo general por el hecho de que utiliza indicadores financieros y no financieros, haciendo este último, que se reconozca la utilidad de los recursos intangibles, pocos reconocidos y difícilmente evaluados. También nos conceptualiza cada una de las mismas:

**Perspectiva Financiera:** orientada a maximizar y definir los beneficios. Verifica el logro de los objetivos, incluyendo tres dimensiones, rentabilidad, crecimiento y valores de accionistas.

**Perspectiva de Cliente:** conjunto de actividades que generan valor, aumentando la capacidad competitiva de la empresa y verificando la fidelidad y satisfacción de los clientes. Sus dimensiones son, tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costos de la propiedad.

**Perspectiva del Proceso interno:** se identifican los procesos internos críticos de acuerdo con los objetivos de los clientes para su satisfacción. Abarca tres dimensiones, tiempo del ciclo, calidad y productividad.

**Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:** permite alcanzar los objetivos de las demás perspectivas, ya que las organizaciones deben invertir en capacitación, potenciar los sistemas tecnológicos y coordinar los procedimientos y rutinas. Las dimensiones de esta son, innovación de mercado, aprendizaje, mejoras continuas operativas y activos intelectuales.

Rodrigues, Aibar y Portela (2012), nos cuentan que las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, en 1.996 se mantienen, pero con un significado diferente, incluyendo las áreas de resultados personales, importantes para el desarrollo, el bienestar personal y el

éxito. También sostienen que es válido que las mismas puedan adaptarse y/o adicionar una o más perspectivas según resulte efectivo para la empresa. Ajustar, usar y actualizar el cuadro de mando implica un proceso continuo.

*Beneficios de la implementación del cuadro de mando integral*

Uno de los beneficios del cuadro de mando integral es que, es una herramienta de gestión estratégica que permite tener una visión completa del rendimiento de una organización, posibilitando a los directivos establecer objetivos, identificarlos y definir variables, que relacionadas con las estrategias permitan realizar un seguimiento de los resultados (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016).

Muñoz (2009), nos indica las siguientes ventajas de la aplicación del cuadro de mando integral:

- Exige replantear cuales son las prioridades organizacionales diarias obteniendo así un mayor equilibrio de las áreas.
- Desarrolla un mapa con un resumen de tareas estratégicas el cual es de gran utilidad para la comunicación y seguimiento de las estrategias, gestionando los factores claves de las unidades de información.
- Se centra en la visión y estrategia de la empresa, estableciendo indicadores de desempeños por cada objetivo y fijando metas a alcanzar en determinados plazos.
- Contribuye a dar soluciones prácticas para la implementación y gestión de las estrategias.
- Ofrece una unidad de información que permite diseñar, representar y facilitar el seguimiento de los objetivos con las estrategias.
- Es un sistema de control estratégico con perspectivas amplias centrado en indicadores que brindan un mejor sistema de información para la totalidad de la empresa mejorando el sistema de gestión.

## Diagnostico y Discusión

### *Planificación del Problema*

Con el análisis interno y externo obtenido de la empresa y el material desarrollado en el marco teórico se pueden observar las problemáticas que acarrearán la falta de información de gestión y la ausencia de diferentes áreas empresariales.

Redolfi, tiene una destacada trayectoria y reconocimientos en el rubro. Una empresa familiar que ha crecido notablemente en los últimos años, lo cual la lleva a tener algunas fallas en el manejo de la misma, como lo son: la falta de capacitación, inducción y delimitación de responsabilidad en sus empleados, falta de planificación estratégica, falta de áreas importantes como recursos humanos, insuficiencias en plan de marketing y en innovación de estrategias para la captación de nuevos clientes, falta de control de stock en tiempo real, falta de incentivos para empleados que ayuden a mejorar el clima laboral, falta de efectividad en el control interno de los procesos operativos, los cuales no se encuentran bien definidos, careciendo de un sistema de medición, planificación y control y una de las más relevantes es la falta de información de calidad en tiempo real, que perjudican la toma de decisión en momentos oportunos.

Otra cuestión que afecta notablemente, es el entorno en que está inmersa por la gran incertidumbre que está viviendo el país, el aumento de precios de los productos y servicios es un hecho constante y la falta de ingresos familiares, hace que la demanda caiga considerablemente. El cierre de negocios minoristas que no han podido subsistir y el miedo a invertir en nuevos emprendimientos afectan notablemente a la economía de la misma.

Redolfi no cuenta con políticas claras que ayuden a la estabilidad y captación de nuevos clientes, la incorporación de ventas online en tiempos de pandemia es muy importante para mantenerse en el mercado, así como también la incorporación de nuevas marcas que ayuden a obtener más variedad de productos ofreciendo una cartera más amplia de precios y calidad. Las tendencias de los consumidores cambian constantemente, la empresa no puede ser ajena a esa realidad y debe innovarse para estar a la altura de dichas demandas.

### *Justificación del problema*

Si bien la empresa se encuentra en una posición privilegiada, también tiene comportamientos antes nombrados, que justifican su corrección para la subsistencia en el mercado. Las constantes transformaciones del entorno y los cambios impredecibles, hacen indispensable contar con herramienta de control, que ayuden a la empresa con el cumplimiento de sus metas y la obtención de un valor agregado en comparación con sus competidores, ya que este rubro cuenta con un enorme poder de competencia agresiva, por lo cual diferenciarse del resto de las empresas que comparten la misma actividad en el mercado es imprescindible.

Diseñar un cuadro de mando integral será de gran utilidad para A.J. y A.J Redolfi SRL, teniendo presente que la misma cuenta con todos los recursos necesarios para solucionar sus fallas, ya que esta herramienta la ayudara a maximizar la rentabilidad, reducir costos, mejorar la relación con los clientes aumentando su satisfacción y su fidelidad, contar con personal calificado, alinear las metas estratégicas con los procesos, favorecer a la participación de los integrantes de la empresa en el proceso de toma de decisiones, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, disminuir la pérdidas por roturas y robos, llevar un control de stock en tiempo real, entre otras.

A si como también unirá a la totalidad del personal de la empresa ayudando a mejorar el clima laboral y la estructura empresarial.

### *Conclusión de diagnostico*

El diseño e implementación del cuadro de mando integral permite diagnosticar, proyectar y controlar las metas de la empresa, a través de sus cuatro perspectivas que contienen indicadores que combinan aspectos financieros y no financieros, permitiendo obtener una visualización completa de la misma. Para cada perspectivas se proponen objetivos estratégicos, indicadores de medición e indicadores de frecuencia, para el seguimiento del accionar, conociendo que tan cerca se encuentra la empresa del cumplimiento de los objetivos como así también de su éxito empresarial, advirtiendo posibles correcciones y/o replanteamientos de las actividades que ayuden a subsanar desvíos.

La aplicación de esta herramienta será de gran utilidad tanto para sus directivos como para sus empleados, pudiendo tomar conocimiento de las metas de la empresa de

manera clara y trabajar en función de las mismas, logrando sinergia en las acciones para la obtención de los objetivos, así como también aportando a la mejora del clima laboral.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y limitaciones*

**Alcance individual:** La implementación deberá comenzar con el compromiso de la gerencia, pasando por sus empleados, abarcando todas las sucursales. Ya que esta herramienta requiere el compromiso de la totalidad del personal de la empresa.

**Alcance temporal:** La investigación para la implementación del cuadro de mando integral comenzó en el segundo semestre del año 2.020.

**Alcance geográfico:** la empresa A.J y A.J Redolfi SRL, tiene su casa central en la ciudad de James Craik provincia de Córdoba. La implementación del cuadro de mando integral comenzara en la misma, pretendiendo llegar luego a todas sus sucursales.

**Limitaciones:** Este trabajo desarrolla las cuatro perspectivas que componen al cuadro de mando integral: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Dejando de lado análisis tributarios, sistema contable, estructura empresarial y de inversión, entre otros.

### *Recursos involucrados*

Los recursos necesarios representan un gasto financiero significativo, pero será compensado con los beneficios que obtendrá la empresa luego de su implementación.

#### Recursos tangibles:

- Recursos informáticos, para facilitar información de calidad en tiempos oportunos con la totalidad de la empresa.
- Software, para garantizar un mejor trabajo mancomunado y un control eficaz de inventarios.
- ✓ Sistema PROSS, es un software desarrollado para empresa pymes, con un costo de mantenimiento mensual bajo. El cual cuenta con gestión comercial administrativa y seguimiento de stock. AJ y AJ Redolfi comenzara con la implementación del control de inventarios, teniendo a futuro la oportunidad de implementar la gestión administrativa.
- Muebles y útiles, para ayudar con la agilidad en los procedimientos.

### Recursos intangibles:

- Perfiles humanos, incorporar dos empleados nuevos para tareas implementadas en el CMI:

- ✓ Efectuar búsqueda de personal y cursos de capacitación e inducción.

- ✓ Llevar a cabo un plan de Marketing e implementar las ventas online.

- Profesional Contador público, para diseñar el cuadro de mando integral y asesorar a la gerencia mensualmente para un buen funcionamiento del mismo.

Figura N°1: Cuantificación de Recursos

| Recursos   | Detalles  | Cantidad/Horas | Costo unitario (Incluyen IVA) | Costo total de implementación (Incluyen IVA) | Costo de mantenimiento mensual (Incluyen IVA) |
|--|---|----------------|-------------------------------|--|---|
| Computadora marca CX (anexo I)   | Responsable de Depósito                               | \$ 1,0         | \$ 76.310,0                   | \$ 76.310,0                                  |   |
| Notebook marca HP (anexo II)   | Responsable de cursos de capacitación e inducción     | \$ 1,0         | \$ 188.300,0                  | \$ 188.300,0                                 |   |
| Tablet marca Samsung (anexo III)   | Responsable de Depósito/Responsables de marketing     | \$ 2,0         | \$ 28.999,0                   | \$ 57.998,0                                  |   |
| Proyector de pared marca Epson (anexo IV)  | Responsable de cursos de capacitación e inducción     | \$ 1,0         | \$ 69.849,0                   | \$ 69.849,0                                  |   |
| Software Sistema PROSS (anexo V)   | Seguimiento de Stock y futura implementación contable | \$ 1,0         |                               | \$ -   | \$ 6.268,5                                    |
| Escritorio (anexo VI)  |   | \$ 3,0         | \$ 5.990,0                    | \$ 17.970,0                                  |   |
| Sillas de escritorio (anexo VII)   |   | \$ 3,0         | \$ 10.285,0                   | \$ 30.855,0                                  |   |
| Estantes (anexo VIII)  |   | \$ 3,0         | \$ 4.385,0                    | \$ 13.155,0                                  |   |
| Empleado responsables de cursos de capacitación e inducción y Empleado responsable de Marketing y Ventas online (anexo IX) | Sueldo Empleado de Comercio Auxiliar Especializado A  | \$ 2,0         | \$ 47.874,9                   |  | \$ 95.749,8                                   |
|  | Contribuciones patronales (18%)                       |                | \$ 8.617,5                    |  | \$ 17.235,0                                   |
| Contador Público (anexo X)   | Diseño de CMI e Implementación                        | \$ 80,0        | \$ 890,0                      | \$ 71.200,0                                  |   |
|  | Seguimiento y asesoramiento mensual                   | \$ 8,0         | \$ 890,0                      |  | \$ 7.120,0                                    |
| <b>Sub Total</b>   |   |                |                               | <b>\$ 525.637,0</b>                          | <b>\$ 126.373,2</b>                           |
| <b>Costo Total</b>   |   |                |                               |  | <b>652.010,2</b>                              |

Fuente: Elaboración propia.

### *Planificación de acciones y marco temporal*

Para la implementación de esta herramienta se propone el siguiente plan de actividades:

- Analizar la situación interna y externa de la empresa, obteniendo información sobre su misión, visión y estrategias, su situación actual con el contexto y su estructura organizacional.

- Seleccionar los objetivos estratégicos concretos y las prioridades a establecer por cada perspectiva.
- Determinar los indicadores y objetivos adecuados para cada perspectiva, estableciendo su medición para el control de su cumplimiento.
- Elaborar el mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto.
- Confeccionar el Cuadro de mando integral.
- Incorporar dos empleados nuevos para el desarrollo de las siguientes tareas: en el primer caso, búsqueda de personal, cursos de inducción y capacitación y en el segundo, planificación de Marketing y ventas online.
- Comunicar y capacitar para la implementación del CMI a la totalidad del personal de la empresa, resaltando la importancia del compromiso de cada uno de ellos.
- Seleccionar responsables de áreas.
- Realizar seguimiento de su evolución, evaluando los resultados y sugiriendo ajustes necesarios.

A continuación se expone el diagrama de Gantt indicando el tiempo estimado para cada actividad propuesta anteriormente.

Figura N°2: Diagrama de Gantt

| Actividades  | Semanas |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| Analizar la situación interna y externa de la empresa.                 | ■       | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Seleccionar objetivos estratégicos y prioridades por cada perspectiva. |         |   |   |   | ■ | ■ | ■ |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Determinar los indicadores y su medición.                              |         |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Elaborar el mapa estratégico.  |         |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Confeccionar el Cuadro de mando integral.                              |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |    |
| Incorporar dos empleados a la empresa.                                 |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | ■  | ■  |    |    |    |    |    |    |
| Comunicar y capacitar para la implementación del CMI.                  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |    |    |    |
| Seleccionar responsables de áreas.                                     |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  | ■  |    |    |
| Realizar seguimiento de su evolución y sugerir ajustes.                |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ■  | ■  |

Fuente: Elaboración propia.

### *Desarrollo de la propuesta*

Se presenta el desarrollo del cuadro de mando integral, utilizando los recursos disponibles por la empresa y los demandados, descriptos anteriormente.

Uno de los mayores desafíos para su eficaz implementación es la interpretación correcta y la predisposición a formar parte del cambio, por parte de la totalidad del personal que conforma la empresa.

Como ya se hizo hincapié, a través del cuadro de mando integral estudiaremos cuatro perspectivas: financiero, clientes, proceso interno, aprendizaje y conocimiento. Las cuales desarrollaremos a continuación:

Cabe destacar que cada indicador está compuesto por su unidad de medición, frecuencia, valor esperado y fórmula. Esta última no contempla la inflación, la cual se deberá tener en cuenta para la designación del nivel de desarrollo.

- **Perspectiva Financiera:** Debido a los gastos operativos y a los productos con costos mayores a los precios de ventas, Redolfi se vio obligado a disminuir su margen de rentabilidad hasta llegar a un 2,5% en la cual se encuentra actualmente.

Los propósitos de esta perspectiva son aumentar el margen de rentabilidad, disminuir los costos, incrementar las ventas personalizadas e incorporar ventas online.

Figura N°3: Perspectiva Financiera

| <b>Perspectiva Financiera</b>   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <i>Objetivo: Reducción de costos e incrementación de rentabilidad</i> |  |   |   |   |
| <b>Indicadores</b>  | Reducir los Costos   | Incrementar las Ventas personalizadas   | Incorporar Ventas Online  | Aumentar la Rentabilidad  |
| <b>Unidad de medida</b>   | Porcentual   |   |   |   |
| <b>Frecuencia</b>   | Trimestral   | Mensual   | Mensual   | Semestralmente  |
| <b>Valor esperado</b>   | 10%  | 5%  | 5%  | 50%   |
| <b>Nivel de desarrollo:</b>   |  |   |   |   |
| <b>Óptimo</b>   | Mayor a 10%  | Mayor a 5%  | Mayor a 5%  | Mayor a 50%   |
| <b>Tolerable</b>  | Entre 5% - 10%   | Entre 2,5% - 5%   | Entre 2,5% - 5%   | Entre 25% - 50%   |
| <b>Deficiente</b>   | Menor a 5%   | Menor a 2,5%  | Menor a 2,5%  | Menor a 25%   |
| <b>Fórmula</b>  | $[(\sum CF \text{ periodo } n + \sum CV \text{ periodo } n) / (\text{total producción periodo } n)] * 100$ | $[(\sum \text{ventas periodo } n) / (\sum \text{ventas periodo } n-1) - 1] * 100$ | $[(\sum \text{ventas online periodo } n) / (\sum \text{ventas online periodo } n-1) - 1] * 100$ | $[(\text{Total de utilidad netas periodo } n) / (\sum \text{ventas netas periodo } n) - 1] * 100$ |
| <b>Responsable</b>  | Gerente General y Responsable del área de Ventas   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia.

- **Perspectiva Cliente:** Si bien la misión planteada por la empresa es atender las necesidades de sus clientes proporcionándoles un servicio de calidad. La implementación de los siguientes indicadores tienen como objetivo aumentar la cartera de clientes y que los mismos estén conformes con los servicios prestados. Dichos indicadores son: aumentar la

satisfacción de los clientes actuales, implementar un plan de marketing, incorporar nuevas marcas y captar nuevos clientes.

Figura N°4: Perspectiva Cliente

| <b>Perspectiva Cliente</b>                                   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <i>Objetivo: Satisfacción e captación de nuevos clientes</i> |   |   |   |  |
| <b>Indicadores</b>   | Aumentar la satisfacción de los clientes  | Implementar un plan de Marketing  | Incorporar nuevas Marcas  | Captar nuevos clientes   |
| <b>Unidad de medida</b>                                      | Porcentual  |   |   |  |
| <b>Frecuencia</b>  | Trimestral  | Mensualmente  | Semestralmente  | Semestralmente   |
| <b>Valor esperado</b>  | 30%   | 30%   | 10%   | 30%  |
| <b>Nivel de desarrollo:</b>                                  |   |   |   |  |
| <b>Óptimo</b>  | Mayor a 30%   | Mayor a 30%   | Mayor a 10%   | Mayor a 30%  |
| <b>Tolerable</b>   | Entre 15% - 30%   | Entre 15% - 30%   | Entre 5% - 10%  | Entre 15% - 30%  |
| <b>Deficiente</b>  | Menor a 15%   | Menor a 15%   | Menor a 10%   | Menor a 15%  |
| <b>Fórmula</b>   | $[(\Sigma \text{ cantidad reclamos de clientes periodo } n)/(\Sigma \text{ cantidad ventas periodo } n)]*100$ | $[(\text{importe total de ventas periodo } n)-(\text{importe total de ventas periodo } n-1)]/(\text{importe total de ventas periodo } n-1)*100$ | $[(\Sigma \text{ cantidad marcas periodo } n)-(\Sigma \text{ cantidad marcas periodo } n-1)]/(\Sigma \text{ cantidad marcas periodo } n-1)*100$ | $[(\Sigma \text{ clientes periodo } n)-(\Sigma \text{ clientes periodo } n-1)]/(\Sigma \text{ clientes periodo } n-1)*100$ |
| <b>Responsable</b>   | Responsable área de Ventas y encargado de Marketing   |   |   |  |

Fuente: Elaboración propia.

- Perspectivas de Proceso Interno: la misma busca asegurar un control interno más eficaz que facilite a la empresa obtener una mayor rentabilidad y disminuir los riesgos de perdidas, fomentando bienestar en el entorno laboral. Para ello los indicadores serán: aumentar la eficiencia y efectividad, disminuir los riesgos de perdidas por falta de capacitación, formalizar los procedimientos internos e implementar un sistema de control y manejo eficiente de inventarios.

Figura N°5: Perspectiva Procesos Internos

| <b>Perspectiva Proceso Interno</b>   |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <i>Objetivo: Incrementación del valor de procesos internos, reducción de costos y mejoras operativas</i> |   |   |  |  |
| <b>Indicadores</b>   | Aumentar la eficiencia y efectividad  | Disminuir los riesgos de perdidas por falta de control y capacitación   | Formalizar los procedimientos internos   | Implementar un sistema de control y manejos eficientes de inventarios  |
| <b>Unidad de medida</b>  | Porcentual  |   |  |  |
| <b>Frecuencia</b>  | Semestral   | Semestral   | Semestral  | Mensual  |
| <b>Valor esperado</b>  | 30%   | 50%   | 30%  | 20%  |
| <b>Nivel de desarrollo:</b>  |   |   |  |  |
| <b>Óptimo</b>  | Mayor a 30%   | Mayor a 50%   | Mayor a 30%  | Mayor a 20%  |
| <b>Tolerable</b>   | Entre 20% - 30%   | Entre 25% - 50%   | Entre 20% - 30%  | Entre 10% - 20%  |
| <b>Deficiente</b>  | Menor a 20%   | Menor a 25%   | Menor a 20%  | Menor a 10%  |
| <b>Fórmula</b>   | $[(\text{Importe total de Ventas periodo } n-1/\text{costo total de ventas periodo } n-1)*\text{tiempo invertido}]/[(\text{Importe total de Ventas periodo } n/\text{costo total de ventas periodo } n)*\text{tiempo invertido}]$ | $[(\text{Valor en pesos perdidas periodo } n-1)-(\text{Valor en pesos perdidas periodo } n)]/(\text{Valor en pesos perdidas periodo } n)*100$ | $[(\Sigma \text{ unidades de procedimientos internos})/(\Sigma \text{ unidades de procedimientos internos formalizados})-1]*100$ | $[(\Sigma \text{ valor en pesos diferencia de stock periodo } n-1)-(\Sigma \text{ valor en pesos diferencia de stock periodo } n)]/(\Sigma \text{ valor en pesos diferencia de stock periodo } n)*100$ |
| <b>Responsable</b>   | Responsable de Depósito y Gerente de General  |   |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva está avocada al funcionamiento interno, su principal meta es mejorar el clima laboral. Se desarrollará un área de recursos humanos para incorporar cursos de capacitación e inducción y obtener información de calidad en la totalidad de la empresa.

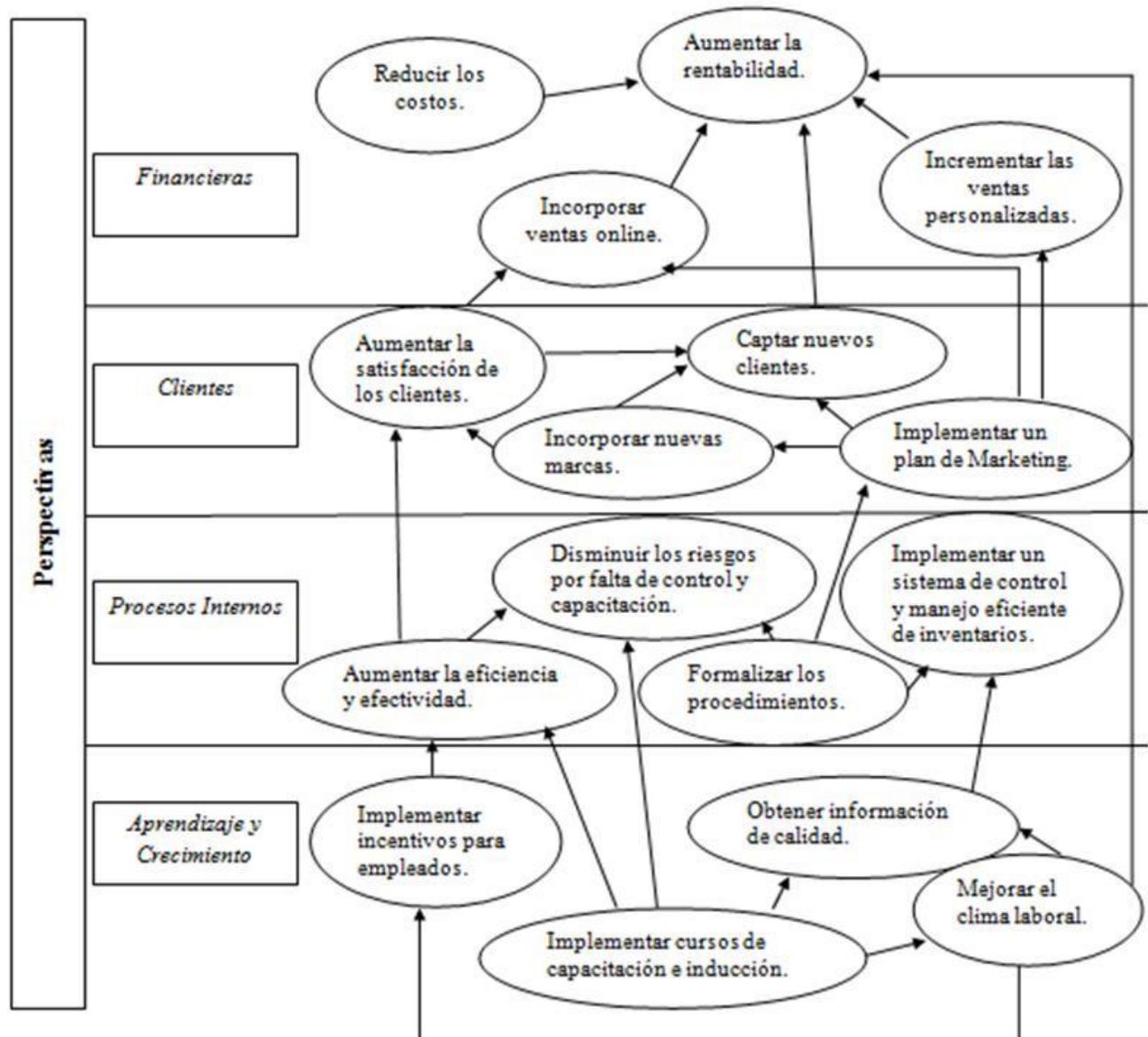
Figura N°6: Perspectiva Aprendizaje y crecimiento

| <b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>              |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <i>Objetivos: Mejora operativa y satisfacción laboral</i> |  |   |   |  |
| <b>Indicadores</b>  | Implementar incentivos sobre ventas para empleados   | Implementar cursos de capacitación e inducción  | Obtener información de calidad  | Mejorar el clima laboral   |
| <b>Unidad de medida</b>                                   | Porcentual   |   |   |  |
| <b>Frecuencia</b>   | Semestralmente   | Semestral   | Semestral   | Anual  |
| <b>Valor esperado</b>                                     | 80%  | 50%   | 30%   | 70%  |
| <b>Nivel de desarrollo:</b>                               |  |   |   |  |
| <b>Óptimo</b>   | Mayor a 80%  | Mayor a 50%   | Mayor a 30%   | Mayor a 70%  |
| <b>Tolerable</b>  | Entre 40% -80%   | Entre 25% - 50%   | Entre 20% - 30%   | Entre 35% - 70%  |
| <b>Deficiente</b>   | Menor a 40%  | Menor a 25%   | Menor a 20%   | Menor a 35%  |
| <b>Fórmula</b>  | $[(\text{Importe total en pesos de incentivos entregados})/(\text{Importe total en pesos de incentivos proyectados})]*100$ | $[(\text{Cantidad de horas de capacitación})/(\text{Cantidad de horas de capacitación proyectadas})]*100$ | Este indicador se verá reflejado con la concreción de los demás indicadores. Se medirá con encuestas realizadas a los superiores de la empresa. | Este indicador se verá reflejado con la concreción de los demás indicadores. Se medirá con encuestas realizadas a la totalidad del personal de la empresa. |
| <b>Responsable</b>  | Responsables de áreas y Gerente general  |   |   |  |

‘Fuente: Elaboración propia.

Las perspectivas indicadas anteriormente serán expuestas en un mapa estratégico con sus indicadores. Demostrando las relaciones causa-efecto entre los mismos.

Figura N°7: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Para el diseño del Cuadro de mando integral se tuvieron en cuenta las metas de los gerentes de A.J y A.J Redolfi, estableciendo indicadores y rangos esperados para cada uno de ellos.

Figura N°8: Cuadro de Mando Integral

| Perspectivas                   | Indicadores   | Objetivos   | Unidad de medida | Meta deseada | Frecuencia de medición | Óptimo (igual o mayor) | Tolerable (hasta) | Deficiente (menor) | Resultado | Responsable                           |
|--------------------------------|---|---|------------------|--------------|------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|-----------|---------------------------------------|
| <b>Financiera</b>              | Reducir los Costos  | Reducción de costos   | Porcentual       | 10%          | Trimestral             | 10%                    | 5,00%             | 5,00%              |           | Gerente General                       |
|                                | Incrementar las Ventas personalizadas                                 | Incremento de rentabilidad                                  |                  | 5%           | Mensual                | 5%                     | 2,50%             | 2,50%              |           | Encargado área Ventas                 |
|                                | Incorporar Ventas online  | Incremento de rentabilidad                                  |                  | 5%           | Mensual                | 5%                     | 2,50%             | 2,50%              |           | Encargado área Ventas online          |
|                                | Aumentar la Rentabilidad  | Incremento de capital                                       |                  | 50%          | Semestral              | 50%                    | 25%               | 25%                |           | Gerente General                       |
| <b>Cientes</b>                 | Aumentar la satisfacción de los clientes                              | Satisfacción del cliente (corporativo)                      |                  | 30%          | Trimestral             | 30%                    | 15%               | 15%                |           | Encargado área Ventas                 |
|                                | Implementar un plan de Marketing                                      | Incrementar la cartera de clientes/Incremento de las Ventas |                  | 30%          | Mensual                | 30%                    | 15%               | 15%                |           | Encargado de Marketing                |
|                                | Incorporar nuevas marcas  | Satisfacción del cliente (corporativo)                      |                  | 10%          | Semestral              | 10%                    | 5%                | 5%                 |           | Gerente General                       |
|                                | Captar nuevos clientes  | Incrementar la cartera de clientes                          |                  | 30%          | Semestral              | 30%                    | 15%               | 15%                |           | Encargados de Marketing y ventas      |
| <b>Procesos internos</b>       | Aumentar la eficiencia y efectividad                                  | Incrementa el valor del proceso interno                     |                  | 30%          | Semestral              | 30%                    | 15%               | 15%                |           | Gerente General                       |
|                                | Disminuir los riesgos por falta de control y capacitación             | Reducción de costos   |                  | 50%          | Semestral              | 50%                    | 25%               | 25%                |           | Encargados de Capacitación y Deposito |
|                                | Formalizar procedimientos internos                                    | Incrementa el valor del proceso interno                     |                  | 30%          | Semestral              | 30%                    | 15%               | 15%                |           | Gerente General                       |
|                                | Implementar un sistema de control y manejos eficientes de inventarios | Mejora Operativa  |                  | 20%          | Mensual                | 20%                    | 10%               | 10%                |           | Encargado área Depósito               |
| <b>Crecimiento y Formación</b> | Implementar incentivos sobre ventas para empleados                    | Incrementa el valor del proceso interno                     |                  | 80%          | Semestral              | 80%                    | 40%               | 40%                |           | Gerente General                       |
|                                | Implementar de cursos de capacitación e inducción                     | Satisfacción Laboral  |                  | 50%          | Semestral              | 50%                    | 25%               | 25%                |           | Encargados de Capacitación            |
|                                | Obtener información de calidad  | Mejora Operativa  |                  | 30%          | Semestral              | 30%                    | 15%               | 15%                |           | Encargado área Depósito               |
|                                | Mejorar el clima laboral  | Satisfacción Laboral  |                  | 70%          | Anual                  | 70%                    | 35%               | 35%                |           | Responsables de áreas y Gerente       |

Fuente: Elaboración propia.

#### *Medición y evaluación de las acciones planificadas*

En el apartado anterior se detallo el cuadro de mando integral, con sus cuatro perspectiva y sus correspondientes indicadores para cada una de ellas, donde se puede observar que por cada indicador, se persigue un objetivo, a los cuales se le asignan: una

formula de evaluación, la frecuencia con la que se hará dicha medición, que podrá ser anual, semestral, trimestral o mensual y un nivel de desarrollo, optimo, tolerable o deficiente.

- Optimo: Se logra el objetivo deseado.
- Tolerable: No se alcanza el objetivo planteado, pero va por un buen camino de alcanzarlo.
- Deficiente: No se logra el objetivo, se necesita rever los pasos a seguir para el cumplimiento de los mismos.

También cada indicador contara con el o los responsables asignados, quienes compararan los resultados obtenidos en el periodo anterior con el actual y así podrán examinar el avance de cada uno de ellos, con el objetivo de realizar acciones correctivas y/o reformular las estrategias si fuera necesario. Es de gran relevancia la correcta capacitación y accionar de los responsables, ya que el cumplimiento de dichos indicadores dependerá de su accionar.

Los únicos indicadores que no serán medidos a través de una formula son obtención de información de calidad y mejorar el clima laboral, los cuales serán evaluados por medio de encuestas a los empleados y/o superiores, según corresponda y con los resultados de los demás indicadores, ya que están estrechamente relacionados.

La medición de dichos indicadores dará una referencia de la evolución de la propuesta, los cuales se verán reflejados en el aumento de los beneficios económicos de la empresa, la mejora en el clima laboral y la ampliación de la visión para la toma de decisiones de los gerentes o responsables de las mismas.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

A.J y A.J Redolfi SRL es una empresa familiar, ubicada en James Craik provincia de Córdoba, dedicada a la distribución de productos alimentarios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, de reconocidas marcas. Con más de 50 años de trayectoria en el rubro y un crecimiento estructural relevante en los últimos años.

A lo largo del desarrollo del trabajo se ha ido exponiendo las características y el funcionamiento del cuadro de mando integral, mostrando sus antecedentes en otras organizaciones, sus ventajas y exigencias para una aplicación exitosa, que cumpla con las

metas esperadas. Cabe resaltar que la misma, es una herramienta que necesita del trabajo mancomunado y de la predisposición de la totalidad del personal de la organización para poder obtener los resultados esperados.

Luego de las investigaciones realizadas y el análisis de diagnóstico de la empresa, se puso en evidencia las falencias de la misma, frente a su constante crecimiento y al entorno cambiante en el que está inmersa. Por lo que se demostró la necesidad de incorporar una herramienta de gestión que ayude a mejorar sus procedimientos, la lleve al cumplimiento de sus metas estratégicas y la mantenga en una buena posición en el mercado ante los consumidores y competidores.

Al diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de mando integral para la empresa Redolfi, se contemplan todos los aspectos de la empresa, a través de las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, compuestas por indicadores medibles, las que tendrán establecidas su frecuencia de evaluación y su nivel de desarrollo. Las mismas llevan no solo a la evaluación financiera de la empresa, sino también a la de aspectos intangibles, los cuales, deberían ser valorados y tenidos en cuenta por sus gerentes ya que son fundamentales para la conducción al éxito.

Se puede concluir que, una de las ventajas más relevante de la implementación de esta herramienta en la empresa es que se utilice eficazmente los recursos disponibles e incorporados para mejorar su funcionamiento y poder reconocer los desvíos producidos en cuanto a los objetivos seleccionados para poder realizar acciones correctivas y/o reformular las estrategias, los mismo serán seguidos por los encargados de cada áreas, quienes deberán estar bien capacitados para dicha tarea, ya que la misma influye en la toma de decisiones de los gerentes y del contador público que realizara el seguimiento mensual para ayudar a que la empresa cumpla con sus metas.

Los aspectos a mejorar que se tuvieron en cuenta para aplicar el cuadro de mando integral son: la incorporación de un software para el seguimiento del inventario en tiempo real, disminución de riesgos de perdidas por falta de control, cursos de introducción y capacitación e incentivos para sus empleados, nuevos planes de marketing, incorporación de ventas online y de nuevas marcas, aumento de la cartera de clientes, reducción de costos y obtención de información de calidad. Teniendo como base el incremento de la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y el mejoramiento del clima laboral.

Con la aplicación de esta herramienta se lograra, entre otros, la disminución de costos y pérdidas operativas, inclusión del personal en la planificación de estrategias para aumentar la motivación y el rendimiento del mismo, información en tiempo real, mejora de la relación cliente/empresa, mayor rentabilidad.

Como recomendaciones para la empresa, se destacan: El seguimiento estricto del cumplimiento de las perspectivas del cuadro de mando integral y el logro de la predisposición y el compromiso sistemático de todo el personal a los cambios que implican la incorporación de esta herramienta, ya que alcanzar los objetivos planteados no solo dependerá del comportamiento de las variables medibles y controlables, sino que será imprescindible el apoyo del capital humano.

También se recomienda que a futuro:

- Se implemente el uso del software adquirido en el sector contable, el cual ayudara a la simplificación de tareas y la obtención de un mejor seguimiento en tiempo real.
- El desarrollo de las áreas de Marketing, Recursos humanos e Higiene, ya que al ser una empresa con un notable crecimiento estructural, necesita para su mejor desarrollo la creación de determinados departamentos.
- La segmentación de los clientes para la asignación de políticas claras de ventas, obteniendo financiamientos y descuentos adaptados a cada grupo.
- La asignación de lugares determinados para el almacenamiento de la mercadería en los depósitos y así contribuir con la organización de la empresa, garantizar un mejor control y rapidez en los procedimientos.

## Referencias Bibliográficas

Álvarez Corrales, D. (2015). *Desarrollo de un modelo de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisión en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>

Baraybar, F (2010). *El cuadro de mando integral, Balanced Scorecard*. Madrid: ed. ESIC EDITORIAL.

Bermúdez, I. (07 de julio de 2020). Cuarentena en Argentina. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/economia/meses-cerraron-18-546-empresas-284-821-personas-quedaron-trabajo\\_0\\_8f2ITv5kL.html](https://www.clarin.com/economia/economia/meses-cerraron-18-546-empresas-284-821-personas-quedaron-trabajo_0_8f2ITv5kL.html)

Berrios Arroyo, R y Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral resumen marco teórico* (Tesis de grado). Facultad de economía y negocios centro de investigación sobre educación superior CIESS – USS, Santiago.

Brochero Rodríguez, D. (2019). *Diseño de una metodología de información para el sector mipyme a través del uso de business intelligence* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana de Comunicación y Lenguaje Bogotá. Bogotá. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/49994/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de [https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAYPEST.pdf?1462300257=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis\\_DOFA\\_y\\_analisis\\_PEST.pdf&Expires=1600524150&Signature=PFwutwoCVxAIQbpDalNhZxpCOFUsX2qJHZq9c7Px2EZu63GJ0z2FaKj8WM-jIVVXFckpk9B6l7noHFQ17SYErXvfk55EP18CKXnN2BjX7zYdqcuC2JgMY7n2E4bJkG3RPwSirLwmdPyiyiHfFy29imo~81k24Am8VBPuhlhxzAFSvcdE8DtfEHC25bpZKrbGTP6E4ooDpnOsBFUUD1D1rYp4pGBtFm8MwYD0lRzv8z1qLLBh~2lDKn~pPnHiwjI~c9XEzThNZ3J~O7zS05gPNSZKY1~7~06ytOA~eZ8DA~IkjHtjXh2dC~Z9W4t09PYe5TNMHBX3Y-fRPbkY4qVWw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAYPEST.pdf?1462300257=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&Expires=1600524150&Signature=PFwutwoCVxAIQbpDalNhZxpCOFUsX2qJHZq9c7Px2EZu63GJ0z2FaKj8WM-jIVVXFckpk9B6l7noHFQ17SYErXvfk55EP18CKXnN2BjX7zYdqcuC2JgMY7n2E4bJkG3RPwSirLwmdPyiyiHfFy29imo~81k24Am8VBPuhlhxzAFSvcdE8DtfEHC25bpZKrbGTP6E4ooDpnOsBFUUD1D1rYp4pGBtFm8MwYD0lRzv8z1qLLBh~2lDKn~pPnHiwjI~c9XEzThNZ3J~O7zS05gPNSZKY1~7~06ytOA~eZ8DA~IkjHtjXh2dC~Z9W4t09PYe5TNMHBX3Y-fRPbkY4qVWw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Colautti, F. (31 de mayo de 2019). Cambios en la población mostrara el censo 2020 para córdoba. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/que-cambios-en-poblacion-mostrara-censo-2020-para-cordoba>

Comas Rodríguez, R, Nogueira Rivera, D y Medina León, A. (2014). *El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo* (Tesis de grado). Universidad de Sancti/Matanza. Cuba. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200009&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200009&lang=es)

Crisis económica y hábitos de consumo. (11 de abril de 2019). *Los Andes*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/crisis-economica-y-habitos-de-consumo/>

D' Antiochia, J. (08 de septiembre de 2020). ¿Las redes sociales son las nuevas vidrieras para vender productos?. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Las-redes-sociales-son-las-nuevas-vidrieras-para-vender-productos-20200908-0021.html> Copyright © www.cronista.com

Decreto DNU 34/2019. Boletín Oficial Republica Argentina, Argentina, 13 de diciembre del 2019.

Díaz, I. (2015). *Cuadro de mando integral, control interno y evaluación de gestión estratégica en una entidad financiera de la ciudad de córdoba* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2199/Diaz%2c%20Ivana%20A.%20Cuadro%20de%20mando%20integral%2c%20control%20interno%20y%20evaluaci%3b%20de%20gesti%3b%20estrat%3a9gica%20en%20una%20entiadad%20financiera....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FADDEAC. (05 de Septiembre de 2019). *FADDEAC*. Recuperada de <https://www.fadeeac.org.ar/2019/09/05/indice-de-costos-incertidumbre-lasegunda-suba-mas-alta-del-ano-fue-del-55/>

Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes análisis de informe Coso I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. 3ª ed. Bogotá: edit. Ecoe Ediciones.

Hodgson, F. (18 de Junio de 2020). Warning: Argentina Default Imminent. *The epoch times*. Recuperado de [https://www.theepochtimes.com/warning-argentine-default-imminent\\_3207731.html](https://www.theepochtimes.com/warning-argentine-default-imminent_3207731.html)

INDEC. (Julio de 2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperada de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)

INDEC. (Junio de 2020). *Mercado de trabajo: Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperada de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)

Kanenguiser, M. (05 de julio de 2020). La economía que viene: porqué la inflación en la argentina es una preocupación que va mucho más allá de la pandemia. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/05/la-economia-que-viene-por-que-la-inflacion-en-la-argentina-es-una-preocupacion-que-va-mucho-mas-alla-de-la-pandemia/>

Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Barcelona: Gestion 2000.

Kay, N. (2014). *Estrategia Competitiva*. Gran Bretaña: ed. Edinburgh Business School. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/cs-bk-taster.pdf>

Ley N° 10.208 Político ambiental provincial. cba.gov.ar. Recuperado de <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>

Ley N° 19.587 Ley de higiene y seguridad en el trabajo. Ministerio de justicia y derechos humanos Presidencia de la nación, Argentina, 21 de abril de 1972.

Ley N° 24.240 Normas de protección y defensa los consumidores. Ministerio de justicia y derechos humanos Presidencia de la nación, Argentina, 22 de septiembre de 1993.

Los problemas del intervencionismo económico. (02 de septiembre de 2020). *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/editorial/problemas-del-intervencionismo-economico>

Muñiz, L. (2012). *Les 10 claus de la gestió empresarial*. España: ACCID.

Muñoz, E. (2009). *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación* (Tesis de grado). Universidad de Alcalá Madrid. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v23n48/v23n48a5.pdf>

Plasencia Asorey, C. (2010). *El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos*. MEDISAN: ISSN. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3684/368445241001>

Redrado, M. (9 de marzo, 2018). Una política cambiaria confusa. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Una-politica-cambiaria-confusa-20180309-0035.html>

Rivera Fernandez, D. (2015). *Importancia del control interno en los negocios*. Revista Vinculando. Recuperado de <http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>

Rodrigues Quesado, P; Aibar Guzmán, B y Portela Lima Rodrigues, L. (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*. Portugal: Ed. PG&C. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElCuadroDeMandoIntegralComoHerrameintaDeGestionEst-4264026.pdf>

Sánchez Vázquez, J; Vélez Elorza, M y Araújo Pinzón, P. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral* (Tesis de grado). Universidad de Cádiz España. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/SEMINARIO%20FINAL%202020/PAME/REPORTE%20ODE%20CASO/material/cmi.pdf>

## Anexos

### Anexo I. Presupuesto Computadora

The screenshot shows the Garbarino website interface for a desktop computer. The header includes the Garbarino logo, a search bar, and navigation links like 'Productos Internacionales', 'Categorías', 'Envío Express en AMBA', 'Cuentas Sin Interés', and 'Envío Gratis a AMBA'. The main content area features the product title 'Computadora CX Estudio R3 AMD Ryzen 3', a price of \$76.310 (with a 25% discount from \$101.745), and a 'COMPRAR' button. Below the price, there are payment options (VISA, VISA, etc.), a 'Promociones bancarias' section, and a 'Retiro ¡GRATIS!' offer. The product image shows a desktop tower, monitor, keyboard, and mouse.

### Anexo II. Presupuesto Notebook

The screenshot shows the Garbarino website interface for a laptop. The header is identical to the desktop computer page. The main content area features the product title 'Notebook HP - 14" AMD Ryzen 3 8 GB DDR4', a price of \$188.300 (with a 15% discount from \$219.000), and a 'COMPRAR' button. Below the price, there are payment options, a 'Promociones bancarias' section, and a 'Retiro ¡GRATIS!' offer. The product image shows the laptop in both open and closed positions.

### Anexo III. Presupuesto Tablet

The screenshot shows the Garbarino website interface for a tablet. The header is identical to the previous pages. The main content area features the product title 'Tablet Samsung Galaxy Tab A 10.1" Plateado 32 GB', a price of \$28.999, and a 'COMPRAR' button. Below the price, there are payment options, a 'Promociones bancarias' section, and a 'Retiro ¡GRATIS!' offer. The product image shows the tablet in multiple orientations and views.

## Anexo IV. Presupuesto Proyector

**CARBARINO +** Busca productos, categorías, marcas ...

Productos Internacionales

Categorías \* Envío Expreso en AMBA Cuotas Sin Interés Envío Gratis a AMBA Registrarse Iniciar sesión

Vicio > Tecnología > Informática > Pantallas y Projectores > Projectores > Epson > Proyector Epson Power Lite W05+ 3300 Lumenes

Proyector Epson Power Lite W05+ 3300 Lumenes

\$69,849 ~~\$80,200~~ 13% OFF

Paga con todos los medios

VISA MasterCard EDICOM VISA +1

Promociones Bancarias

Hasta 10 cuotas fijas con seguros seleccionados. Mira todas las promociones.

COMPRAR

Vendido y entregado por GARBARINO MARKET

Retiro ¡GRATIS! Ver sucursales

Envío rápido a todo el país

## Anexo V. Presupuesto Software Sistema Pross



PROGRAMACIÓN SAN SALVADOR

Tel: 0345 4910908 - Email: [programacionsansalvador@gmail.com](mailto:programacionsansalvador@gmail.com)

San Salvador, 15 de Octubre 2020

Sres.  
A.J & A.J Redolfi SRL

Les ofrecemos nuestro sistema de Gestión Comercial Administrativa y seguimiento de stock cuyas características detallamos en el anexo.

El costo del mismo es el equivalente al 15 % de un sueldo de comercio, Categoría A Administrativo Inicial, el cual se abona Mensualmente.

Tomando en cuenta el monto vigente al mes de Octubre 2020 ( $\$ 41.790,08 * 15 \% = \$ 6.268,51$ ), el mismo corresponde a la suma de seis mil doscientos sesenta y ocho con 51/100 Pesos.-

Este precio incluye las correcciones y actualizaciones, según las necesidades normales de la empresa, así como el soporte por teléfono o vía Internet (e-mail, MSN, etc).

NO incluye los gastos de viaje y alojamiento de nuestro personal (viáticos), los cuales se cobran por separado.

Sin más, aprovechamos para saludarlo muy atte.

## Anexo VI. Presupuesto Escritorio

Escritorio Melamina Mosconi Express w

Especificaciones Manuales

Escritorio JM

Escritorio JM

\$5,990 ~~\$7,200~~ 25% OFF

Paga con todos los medios

VISA MasterCard EDICOM VISA +12

ahora 12 ahora 18

Promociones Bancarias

Hasta 10 cuotas fijas con seguros seleccionados. Mira todas las promociones.

1 día de fabricación desde la compra

COMPRAR

Vendido y entregado por GARBARINO MARKET

Retiro ¡GRATIS! Ver sucursales

Anexo VII. Presupuesto Sillas para escritorio

**GARBARINO+** Busca productos, categorías, marcas... Productos Internacionales

Categorías: Envío Express en AMBA, Custas Sin Interés, Envío Gratis a AMBA, Regístrate, Inicia sesión

Inicio > Casa y jardín > Muebles > Muebles para living y comedor > Sillas para living > Sillas > Silla de Escritorio de Ecuero Negro LK-6101B Bons 1 U.

Silla de Escritorio de Ecuero Negro LK-6101B Bons 1 U.  
★★★★☆ 5 opiniones

**\$10.285**  
\$11.999 14% OFF

Paga con todos los medios  
 VISA VISA +12  
 ahora 12 ▶ ahora 18 ▶

Promociones bancarias  
 • Hasta 20 cuotas fijas con origen salicardado  
 Mira todas las promociones

**COMPRAR**

Vendido y entregado por: GARBARINO

Retiro ¡GRATIS!  
Ver sucursales

Anexo VIII. Presupuesto Estantes

**GARBARINO+** Busca productos, categorías, marcas... Productos Internacionales

Categorías: Envío Express en AMBA, Custas Sin Interés, Envío Gratis a AMBA, Regístrate, Inicia sesión

Inicio > Casa y jardín > Muebles > Muebles para living y comedor > Estantes y Mesas > Centro Estanc > Módulos estantería Centro Estanc CU8BLE 8Módulos Escandinavos

Modulo Estanteria Centro Estanc CU8BLE Roble Escandinavo

Centro Sin Interés

**\$4.385**  
\$6.999 51% OFF

Paga con todos los medios  
 VISA VISA +12  
 ahora 12 ▶ ahora 18 ▶

Promociones bancarias  
 • Hasta 20 cuotas fijas con origen salicardado  
 • 3y 8 cuotas sin interés con Visa Cuotas Fijas las bancas  
 • 3y 6 cuotas sin interés con Mastercard Cuotas Fijas las bancas  
 Mira todas las promociones

7 días de fabricación desde la compra

**COMPRAR**

Anexo IX. Presupuesto Escala salarial Empleados de Comercio

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES  
 REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO  
 OCTUBRE/2020 a MARZO/2021**

**AUXILIAR ESPECIALIZADO**

|                | A         | ANT.<br>\$ | ASIGNAC.<br>EXTRAORD<br>NO REMU | TOTAL     | B         | ANT.<br>\$ | ASIGNAC.<br>EXTRAORD<br>NO REMU | TOTAL     |
|----------------|-----------|------------|---------------------------------|-----------|-----------|------------|---------------------------------|-----------|
| <b>INICIAL</b> | 42.874,88 |            | 5.000,00                        | 47.874,88 | 43.485,03 |            | 5.000,00                        | 48.485,03 |
| 1              | 42.874,88 | 428,75     | 5.050,00                        | 48.353,63 | 43.485,03 | 434,85     | 5.050,00                        | 48.969,88 |
| 2              | 42.874,88 | 857,50     | 5.100,00                        | 48.832,38 | 43.485,03 | 869,70     | 5.100,00                        | 49.454,73 |
| 3              | 42.874,88 | 1.286,25   | 5.150,00                        | 49.311,13 | 43.485,03 | 1.304,55   | 5.150,00                        | 49.939,58 |

## Anexo X. Presupuesto Honorarios Consejo Profesional de Entre Ríos



Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos  
HONORARIOS MINIMOS SUGERIDOS - JUNIO 2020

| 16 - ANÁLISIS, IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS. PROCESOS DE NEGOCIACIÓN, FACILITACIÓN, MEDIACIÓN, CONCILIACIÓN Y DE CORRESPONDER OTRO MÉTODO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. | Mercu | Honorarios base | Complejidad | Honorario |
|---|-------|-----------------|-------------|-----------|
| Por cada hora trabajada aplicado a éste item.   | 1     | \$ 890          | 1           | \$ 890    |