

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Empresa REDOLFI SRL**

**“Aplicación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de Control de  
Gestión en la empresa REDOLFI SRL”**

**“Application of the Balanced Scorecard as a management control tool in a  
REDOLFI SRL company”**

**Autor: SCOTTU, MATÍAS**

**D.N.I.: 32700243**

**Legajo: VCPB20105**

**Tutor de TFG: D'ERCOLE, FAVIO**

**Argentina, Córdoba, 2020.**

## Resumen

El presente reporte de caso tiene por objetivo el diseño de una herramienta de control de gestión, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, la que le permitirá articular la visión empresarial con la estrategia en objetivos altamente medibles, a través de una gran variedad de indicadores para su control y para la toma de decisiones. Para llevar a cabo el mismo, se realizó un diagnóstico organizacional, a través de un análisis FODA y otro de contexto, donde se determinó que en la actualidad a pesar ser una empresa con una gran trayectoria, realiza sus actividades de forma intuitiva y carece de una herramienta de control de gestión. Como conclusión, luego del diseño del Cuadro de Mando Integral, la empresa contará con una herramienta que le proporcionará el sistema esencial de feedback estratégico, mediante la obtención de información de calidad para la toma de decisiones, optimizando la gestión, la planificación y la comunicación para integrar a todos los niveles organizacionales, y de este modo generar valor para la empresa, sostenerlo en el tiempo, y alcanzar el éxito de la firma.

*Palabras claves:* Cuadro de Mando Integral; Estrategia; Objetivos; Control de gestión; Toma de decisiones.

## **Abstract**

This case report aims to design a management control tool, based on the perspectives of the Balanced Scorecard for the company Redolfi SRL, which will allow you to articulate the business vision with the strategy in highly measurable objectives through of a great variety of indicators for its control and for decision making. To carry it out, an organizational diagnosis was carried out, through a SWOT analysis and another of context, where it was determined that at present, despite being a company with a long history, they carry out their activities intuitively and lack a management control tool. In conclusion, after the design of the Balanced Scorecard, the company will have a tool that will provide the essential system of strategic feedback, by obtaining quality information for decision-making, thus optimizing management, planning and communication to integrate at all organizational levels, and thus generate value for the company, sustain it over time, and achieve the success of the company.

*Keywords:* Balanced Scorecard; Strategy; Objectives; Management control; Decision making.

## Índice

Introducción.....	4
<i>Objetivo General</i> .....	6
<i>Objetivos Específicos</i> .....	6
Análisis de Situación .....	8
<i>Descripción de la situación</i> .....	8
<i>Análisis de contexto</i> .....	10
<i>Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA</i> .....	12
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i> .....	14
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
<i>Declaración del problema</i> .....	19
<i>Justificación del problema</i> .....	19
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	19
Plan de Implementación .....	21
<i>Objetivo General</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Limitaciones</i> .....	21
<i>Recursos Involucrados</i> .....	22
<i>Actividades específicas a realizar, responsables y marco de tiempo de realización</i> .	23
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i> .....	24
<i>Propuesta de medición y control de las acciones</i> .....	26
Conclusiones y recomendaciones .....	29
Bibliografía.....	31

## Introducción

Las empresas cada vez más deben enfrentarse a una creciente competencia, a nuevas tecnologías, cambios socioeconómicos, con escenarios cada vez más complejos y competitivos como pueden ser, clientes cambiantes y más exigentes, nuevas formas de crear valor, y estrategias basadas en el conocimiento. Lo expuesto anteriormente, plantea nuevos desafíos para los empresarios, especialmente en la forma de gestionar sus empresas, y los nuevos paradigmas de gestión, que en escenarios cada vez más complejos y competitivos deben adaptarse a estos cambios, y contar con los medios necesarios para poder hacerlo. “Las compañías fallan en ejecutar la estrategia” (Kaplan & Norton, 2016).

Por ello, son cada vez más las empresas que consideran que es fundamental contar con una herramienta de análisis y gestión, que les permitan la medición y control para alcanzar las metas propuestas.

En el entorno actual de negocios, a medida que las empresas se transforman alrededor del mundo para una competencia basada en la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más decisiva que su capacidad de invertir en activos físicos y administrarlos (Kaplan & Norton, 2016).

Por estas razones, en 1992, el concepto Balanced Scorecard –Cuadro de Mando Integral (CMI)- como complemento del modelo tradicional de la contabilidad financiera, creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño.

El concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que realmente sus empresas están haciendo (Kaplan & Norton, 2016).

Como se ha mencionado, las empresas necesitan de esta herramienta, y Redolfi S.R.L. no está ajena a esta realidad.

Redolfi SRL, es una empresa con 50 años en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, ubicada en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Es una empresa que a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos

clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, y actualmente comercializa productos de grandes empresas.

Más allá de la gran experiencia con la que cuenta esta empresa en el rubro, en la actualidad Redolfi SRL, no cuenta con un plan de gestión interna para la medición y control de sus objetivos propuestos.

Es por ello, que mediante este reporte de caso, el objetivo es proponer e implementar la aplicación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de gestión para la toma de decisiones, de modo de poder dar seguimiento a la implementación de la estrategia de la empresa, desarrollando las perspectivas básicas del CMI para ser implementado en las áreas claves de Redolfi y que permitan alinearse con la visión y la misión de la misma.

Esta herramienta, nos permitirá plantear la estrategia, definir los objetivos, controlar, revisar desvíos, tomar medidas correctivas, para lograr el éxito organizacional, lo que implica la satisfacción de todos aquellos que de alguna manera están involucrados con la empresa.

Como antecedente en el ámbito internacional, (Maté, 2017) arriba a la conclusión de que la ventaja que otorga el CMI como herramienta de gestión, es que le va a proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos, favoreciendo la transparencia de la gestión. Además pudo observarse cómo las decisiones de un área estaban estrechamente relacionadas con las de otras áreas.

En otro antecedente en el ámbito internacional, (Gómez, 2017) para empresas de servicios del sector automotor, pudo observar las limitaciones de los distintos indicadores de gestión con los que contaban las empresas, los cuales se encuentran dispersos, no están articulados en relaciones causa-efecto, y tienen en gran medida un carácter de corto plazo.

Como antecedente en el ámbito nacional, de CMI para empresas ganaderas de cría bovina, con el objetivo de profesionalizar la administración de la producción ganadera, en el que se llegó a la conclusión de que si bien es una herramienta que no está muy difundida en la actividad, la gran cantidad y diversidad de indicadores, una vez puesta en marcha, puede ser de utilidad para otros objetivos alternativos, lo que puede comprender la integralidad del negocio a partir de observar como la mejora de ciertos indicadores repercuten sobre la empresa (Giovanovich, 2018).

Por último, en el ámbito regional, se cita a la publicación realizada de un trabajo de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, cuyo ámbito de aplicación es el sector público, y más específicamente el de turismo. En él, se evidencia el potencial de la herramienta para comprender, y mejorar la gestión del Estado, notando la importancia del compromiso, y el trabajo articulado, así también como la necesidad de que exista una estructura orgánica ordenada entre las diferentes áreas, y se conozca la gestión y cultura organizacional (Corbo & Biasone, 2018).

Los antecedentes mencionados, no hacen más que demostrar la importancia que puede tener para una empresa como Redolfi SRL, la implementación de una herramienta de gestión, basada en las perspectivas del CMI. Esto permitirá plantear los objetivos de una forma clara y precisa, y alinearlos con la visión y la misión. Permitirá la adopción de una estrategia eficiente para poder cumplir con cada uno de ellos, contando con una herramienta de medición y control, que ayudará a detectar los desvíos para poder adoptar medidas correctivas.

En la actualidad, a causa de la velocidad en que suceden los cambios en los mercados, las empresas tendrán que adaptarse a los mismos si quieren seguir siendo competitivas, y lograr los resultados esperados.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, permitirá obtener gran diversidad de indicadores, para obtener información clara, precisa, de calidad, y de forma periódica para la toma de decisiones. Además ayudará a una gestión más transparente, haciendo partícipe a cada una de las partes integrantes de la organización, para obtener el éxito organizacional en el corto plazo, y poder extenderlo hacia el largo plazo.

#### *Objetivo General*

Proponer una herramienta de control de gestión para Redolfi SRL, empresa ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, y que se dedica a la comercialización y distribución de una diversa gama de productos, para la toma de decisiones, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para el segundo semestre del año 2020.

#### *Objetivos Específicos*

- Realizar mapa estratégico que permita describir la estrategia que adoptará la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

- Diseñar los objetivos estratégicos y metas a alcanzar para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva, que permitan medir y controlar el resultado obtenido para alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas.
- Proponer medidas de acción, y correctivas, para dar respuesta a las desviaciones detectadas durante la medición del resultado alcanzado.

## Análisis de Situación

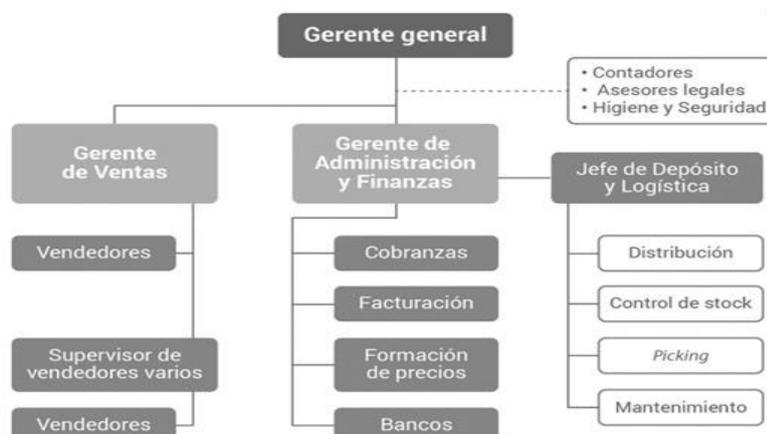
### *Descripción de la situación*

Redolfi SRL es una empresa ubicada en la localidad de James Craik, fundada en el año 1975 como una Sociedad de Hecho por Alonso Redolfi y su hijo José Redolfi, y que va a adoptar la forma de SRL en el año 1990, cuando se constituye la nueva sociedad bajo la denominación Alonso J. y José A. Redolfi SRL, como consecuencia del continuo crecimiento y expansión dentro del mercado.

Redolfi SRL tiene una larga trayectoria en el negocio de la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, y actualmente posee una gran variedad de productos de grandes empresas. Su estrategia de servicio altamente orientada a la satisfacción de los clientes y con precios competitivos, le otorga una ventaja competitiva.

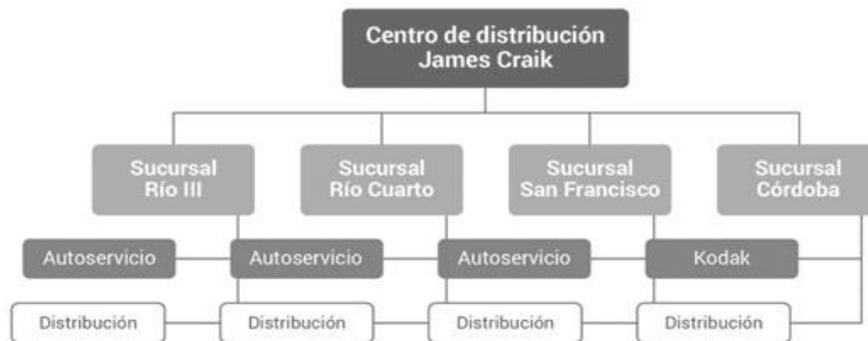
La empresa actualmente cuenta con una dotación de 132 empleados. Posee un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a sus proveedores y se abastece a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

En la figura 1 se expone el organigrama del centro de distribución de James Craik.



**Figura 1 Organigrama del centro de distribución** Fuente: Datos brindados por la empresa.

En la figura 2 se presenta el organigrama del centro de distribución, y la composición de las sucursales que posee la empresa.



**Figura 2 Organigrama del centro de distribución con las respectivas sucursales.** Fuente: Datos brindados por la empresa.

A pesar de que cuenta con una dotación de 132 empleados, Redolfi SRL no posee área de Recursos Humanos. Las funciones inherentes a este sector, como lo son la selección de personal, o la liquidación de sueldos, son realizadas por el personal administrativo. Como consecuencia de esto, tampoco cuentan con proceso de inducción las personas que se incorporan a la empresa, esto hace que exista un margen de error en la ejecución de sus funciones porque van aprendiendo mientras trabajan.

Otro aspecto fundamental, es la ausencia de mecanismos de capacitación e incentivos, los empleados saben que la promoción interna se da por antigüedad y no por cumplimiento de objetivos o rendimiento. Esto puede acarrear problemas motivacionales en el proceso interno.

Redolfi SRL cuenta una fuerza de ventas de 35 vendedores, y con aproximadamente 6000 clientes, a pesar de que no cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación.

La empresa goza de una excelente relación con sus proveedores, ya que no tiene inconvenientes con el nivel de endeudamiento. Esto se debe a que cuenta con una estructura financiera sólida, ya que el 80% de sus ventas se realizan de contado, y el 20% restante a un período de plazo de cobranza corto.

Más allá de la gran experiencia con la que cuenta, y del continuo crecimiento, para seguir siendo una empresa líder en el mercado y expandir sus oportunidades de negocios, necesitará contar con una herramienta de control de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, que permitirá alinear la estrategia empresarial con la visión y la misión, y facilitará la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas propuestas.

### *Análisis de contexto*

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo PESTEL, donde se analiza el impacto que tienen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, dentro de la organización.

A continuación se presenta el modelo PESTEL para la empresa Redolfi SRL.

#### *Factores Políticos*

En Octubre 2019, Alberto Fernández fue electo como nuevo presidente de Argentina. Esta votación tiene grandes consecuencias, ya que Fernández deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, una inflación que según el FMI fue para el año 2019 del 53,5%, un tercio de la población Argentina se encuentra en situación de pobreza y una latente corrupción (Santander Trade Markets, 2020).

Ante esta situación al asumir, Fernández lanza un paquete de medidas entre las que podemos destacar el lanzamiento del Plan Argentina contra el hambre, el Bono Emergencia, la doble indemnización para despidos sin justa causa por 180 días, entre otras (Ámbito Financiero, 2020).

#### *Factores Económicos*

Con un PIB de alrededor de 450 billones de dólares, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina (Banco Mundial, 2020).

En 2019, el país tuvo un crecimiento negativo del PIB de 2,2% y según las previsiones actualizadas del Fondo Monetario Internacional se espera un crecimiento negativo del PIB del 5,7% para el 2020, lo que significa que la economía se contraiga por tercer año consecutivo, y un repunte a 4,4% para el año 2021 por la recuperación económica global post pandemia (Santander Trade Markets, 2020).

Dada la volatilidad desatada sobre fines de 2019, el país ha iniciado un proceso de renegociación de la deuda con acreedores privados, y se puso en suspendo el programa con el FMI por unos 57.000 millones de dólares que tenía como objetivo estabilizar las cuentas públicas (Banco Mundial, 2020).

Recientemente el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), dio a conocer una inflación de 2,7% para Agosto 2020, y que representa un acumulado en lo que va del año del 18,9% (Infobae, 2020).

El ministro de Economía Martín Guzmán, presentó el proyecto de Presupuesto 2021 que prevé una inflación de 29%, un tipo de cambio para el dólar de \$ 102,4 en Diciembre, y un crecimiento de PBI del 5,5% (iProfesional, 2020).

#### *Factores Sociales*

El índice de pobreza para el año 2019 fue del 35,5%, mientras que el índice de indigencia rondó el 8% para el mismo período. La tasa de desocupación es de un 10,6% lo que muestra un leve crecimiento respecto a 2019 (INDEC, 2020).

Ante esta situación se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destacan la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencia que alcanza alrededor de 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población. Además el Banco Mundial tiene aprobado un proyecto de financiamiento adicional por 300 millones de dólares para llegar 350.000 niños más (Banco Mundial, 2020).

#### *Factores Tecnológicos*

La tecnología en Argentina se encuentra en una etapa de madurez, con muy buen capital humano formado, pero lo cierto es que falta mayor concientización sobre la importancia de la incorporación de tecnología a la industria. Según un estudio realizado por la consultora IDC, para el año 2020 se estima que el 40% de las empresas de Latinoamérica dependerán exclusivamente de mejoras sus productos y servicios dando el salto hacia la digitalización (Ámbito Financiero, 2019).

Argentina presenta un importante, consolidado y sostenido desarrollo de la industria de Software y Servicios Informáticos. El sector asume el desafío de responder a la creciente demanda de productos y servicios propios de la era de la información 4.0 y la Economía del Conocimiento (Tecno Pymes, 2020).

Ante el escenario económico actual, las pymes se vieron obligadas a empezar a utilizar o intensificar el uso de tecnología para funcionar, el 72% trabajo de manera remota, y el 36% puso en marcha mecanismos de comercio electrónico (enfasys, 2020).

#### *Factores Ecológicos*

Con el fin de mitigar el cambio climático, se ha brindado respaldo al Fondo para el Desarrollo de Energías Renovables (FODER) por un total de 730 millones de dólares, con el fin de lograr que el 20% de la energía en Argentina provenga de fuentes limpias para el año 2025 (Banco Mundial, 2020).

#### *Factores Legales*

Una de las principales medidas adoptadas por la administración de Alberto Fernández, es la de la prohibición de efectuar despidos sin justa causa que rige casi desde segundo bimestre del año 2020, y que se está evaluando su extensión hasta el 31 de Diciembre, en línea con la decisión de mantener el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), para garantizar el pago de salarios y fijar esquemas consensuados de suspensión del personal (iProfesional, 2020).

La Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, donde se establece que las empresas podrán computar como crédito fiscal de IVA el monto que resulta de las operaciones patronales, fijando además medidas para la seguridad social con un mínimo no imponible en las contribuciones con 24% para pymes y un 26,4% para grandes empresas (Página12, 2019).

#### *Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA*

A continuación se expone análisis FODA para Redolfi SRL, presentando sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas.

#### *Fortalezas*

- Larga trayectoria y experiencia.
- Posicionamiento en el mercado.
- Comercialización de grandes marcas.
- Diversidad de productos.
- Precios competitivos.
- Estructura financiera sólida.
- Excelente relación con proveedores.

### *Debilidades*

- Ausencia de herramienta de control y gestión interna.
- Ausencia de política de financiamiento para clientes.
- Carece de área de Recursos Humanos.
- Falta de capacitación.
- Carece de sistema de motivación por rendimientos.
- Ausencia de área de Seguridad e Higiene.
- No cuenta con estrategia de publicidad y comunicación.

### *Oportunidades*

- Nuevas alternativas de negocios.
- Incremento del comercio electrónico.
- Ayuda económica por parte del Gobierno.
- Ley de Reactivación Social y Productiva.
- Cómputo de contribuciones patronales como crédito fiscal de IVA.

### *Amenazas*

- Devaluación.
- Incremento en el índice de pobreza.
- Elevada inflación.
- Caída del consumo.
- Aumento de desocupados.
- Alta presión tributaria.
- Elevado costo por tarifas de servicios públicos.

Tabla 1. Matriz FODA.

<b>Micro entorno ( Ambiente Interno)</b>	<b>Fortalezas ( F)</b>	<b>Debilidades( D)</b>
	Larga trayectoria y experiencia. Posicionamiento en el mercado. Comercialización de grandes marcas. Diversidad de productos. Precios competitivos. Estructura financiera sólida. Excelente relación con proveedores.	Ausencia de herramienta de control y gestión interna. Ausencia de política de financiamiento para clientes. Carece de área de Recursos Humanos. Falta de capacitación. Carece de sistema de motivación por rendimientos. Ausencia de área de Seguridad e Higiene. No cuenta con estrategia de publicidad y comunicación.
<b>Macro entorno ( Ambiente Externo)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	Nuevas alternativas de negocios. Incremento del comercio electrónico. Ayuda económica del Gobierno. Ley de Reactivación social y Productiva. Cómputo de Contribuciones Patronales como crédito fiscal de IVA.	Devaluación. Incremento en el índice de pobreza. Elevada inflación. Caída del consumo. Aumento de la desocupación. Alta presión tributaria. Elevado costo de tarifas de servicios públicos.

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis específico según el perfil profesional*

Para realizar el análisis específico según el perfil profesional, se describen las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

#### *Perspectiva Financiera*

Redoldi SRL es una empresa solvente, que cuenta con una estructura financiera sólida, ya que el 80% de sus ventas se realizan de contado y el 20% restante financiado a plazos de cobranzas muy próximos en el tiempo. Esto hace que la empresa cuente con disponibilidad suficiente y un buen flujo de caja para hacer frente a la deuda que mantiene con sus proveedores, gozando de este modo una excelente relación con los mismos y manteniendo una buena salud financiera.

### *Perspectiva Clientes*

La empresa opta por una estrategia de servicio altamente orientada a la satisfacción de sus clientes, y con precios muy competitivos, además de contar con una línea de productos muy variada y de grandes marcas. Pese a esto, la empresa realiza ventas casi sin restricciones lo cual puede ser un error, y una desventaja, ya que corre el riesgo de que por falta de control interno no cuente con las existencias necesarias para satisfacer la demanda total de sus clientes.

Otro punto fundamental a tener en cuenta es que no tiene planes de financiación para sus clientes, lo que puede llevar a que el cliente opte por cambiar de distribuidor muy fácilmente si la situación lo amerita.

### *Perspectiva Procesos Internos*

En este aspecto una de las principales debilidades de Redolfi SRL, es la falta de planificación y control interno. La empresa no cuenta con una herramienta de gestión para la toma de decisiones, al mismo tiempo que tampoco posee un sistema eficiente de control de stock, existencias, y movimientos entre depósitos. Esto sumado a que al contar con un grupo atomizado de proveedores si se demoran en las entregas, puede derivar en el incumplimiento a parte de la demanda de los clientes de la firma.

Por otro lado a tener en cuenta, cuenta con una fuerza laboral poco capacitada, un aspecto que puede ser relevante a la hora de la ejecución eficiente de sus tareas.

### *Perspectiva Formación y Crecimiento*

Actualmente Redolfi SRL, no cuenta con un área de Recursos Humanos. Como consecuencia de la carencia del área, no tiene procesos de selección de empleados, ya que la realiza el área Administrativa junto con la liquidación de los sueldos. Tampoco cuenta con inducción a los empleados que se incorporan a la empresa, van aprendiendo a ejecutar el trabajo a medida que lo hacen. Esto hace que la empresa tenga recursos poco capacitados.

La creación de un área de Recursos Humanos sería muy importante, ya que podría realizar tareas como evaluaciones de desempeño que tendrían al personal motivados, descripción de puestos para que cada uno conozca cuál es su actividad, entre otras.

## Marco Teórico

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral se remontan a los años 90, cuyos creadores Robert Kaplan y David Norton realizan un estudio llamado “La medición de resultados en la empresa del futuro”. Hasta ese momento las organizaciones dependían únicamente de las valoraciones financieras, que no estaban brindando respuestas eficaces a las nuevas necesidades que se presentaban en las empresas.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido también como Balanced Scorecard, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión medición estratégica (Kaplan y Norton, 2016). De esta forma, estos autores presentan una innovadora perspectiva de gestión que puede utilizarse para traducir la estrategia de crecimiento a términos operativos.

Desde otra perspectiva, Baraybar (2011), afirma que se trata de una técnica de gestión por medio de la cual la estrategia de la organización es transformada en objetivos altamente medibles y relacionados entre sí, logrando alinear estratégicamente tanto a las personas dentro de la empresa como los recursos empleados en la misma.

Según Kaplan y Norton (2016), la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

El CMI mide la actuación de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas, la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento.

Con respecto a la perspectiva Financiera, considerada como la más importante, permite traducir la estrategia en términos tangibles, financieros, incorporando la visión de los accionistas, la creación de valor de la empresa, el sostenimiento de inversiones, y permite preguntarnos como empresa cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero. Algunos indicadores genéricos son el rendimiento sobre las inversiones, y el valor añadido económico (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva Clientes también es considerada clave dentro del CMI, ya que uno de los principales objetivos de la organización es satisfacer la necesidad de los mismos. Para ello, debe identificarse muy bien el segmento de clientes y el mercado donde se encuentran. Indicadores de satisfacción, retención, y cuota de mercado son propios de esta perspectiva (Kaplan y Norton, 2016).

En relación a la perspectiva de Procesos Internos, los autores señalan que deben identificarse y centrar aquellos procesos que son críticos dentro de la organización, que están relacionados de manera directa con la generación de valor y la calidad de los productos o servicios brindados, y que nos llevarán a alcanzar los objetivos definidos tanto para los clientes, como para la satisfacción de los propietarios (Kaplan y Norton, 2016).

Por último, la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, en la se busca desarrollar e identificar el capital humano, cuestiones intangibles como la satisfacción de los empleados, o la disponibilidad de los sistema de información, el clima de trabajo, la productividad de los equipos, la motivación, delegación de poder, entre otras (Kaplan y Norton, 2016).

Como se ha mencionado, uno de los principales objetivos del CMI es dar feedback a los ejecutivos de la alta dirección sobre la implementación de la estrategia. Una estrategia de negocios, según Kaplan y Norton (2016), puede ser vista como un conjunto de hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. En este marco, un sistema de feedback estratégico debería ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis contenidas en la estrategia de una unidad de negocio. Siguiendo esta línea, los autores Sanchez Vazquez, Velez Elorza y Araujo Pinzon (2016), sostienen que a través de las perspectivas es posible visualizar de manera integral a la empresa, razón por la cual los los objetivos e indicadores deben estar interrelacionados entre, es decir debe existir una relación causa efecto para poder dar cumplimiento a la estrategia. Es así como surge el concepto de los mapas estratégicos.

En resumen, el modelo de Mapas Estratégicos, hecho a medida de la estrategia de la organización, describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

### *Limitaciones del Cuadro de Mando Integral*

A pesar de los grandes beneficios mencionados de contar con una herramienta de gestión como lo es el CMI, prestigiosos autores señalan una serie de limitaciones a la aplicación y alcance de la herramienta.

Entre ellos, Zizlavsky (2014) sostiene que los principales inconvenientes que presenta la herramienta de control de gestión, están ligados a la complicada integración con otras herramientas de control, los activos intangibles, la comunicación de la visión y la estrategia a todos los niveles organizacionales, la concentración de indicadores financieros, y la elevada inversión monetaria para llevar a cabo la implementación.

Como primera dificultad, se menciona la puesta en práctica de la estrategia y las deficiencias que se presentan a la hora de comunicar la misma (Martinez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012).

Como crítica, no se consideran al entorno político, económico, financiero, legal, ni al sector en el cual la organización se encuentra inmersa. Factores externos que ubicados en el contexto de nuestro país, juegan un rol fundamental a la hora de definir objetivos y medir resultados tanto el corto como en el largo plazo.

### *Ventajas de la aplicación del Cuadro de Mando Integral*

A pesar de las críticas, este TFG acuerda con lo aportado por autores Kaplan y Norton, en cuanto a considerar al CMI como una herramienta de gestión esencial que provee elementos fundamentales para el aprendizaje estratégico, ya que articulará la visión compartida de la empresa, definiendo en términos claros y operacionales los resultados que la empresa, como equipo, intentará alcanzar. Proporcionará el sistema esencial de feedback estratégico y facilitará la revisión de la estrategia que es esencial para el rumbo de la organización en el corto y largo plazo.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Redolfi SRL es una empresa cordobesa de gran trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos. Si bien es una empresa que ha demostrado un continuo crecimiento, y conquista nuevos clientes y mercados, y goza de una buena estructura financiera, ha descuidado su mirada de largo plazo, y no cuenta con un sistema de información que brinde información clara, de calidad y oportuna, por lo que el proceso de toma de decisiones tiende a desarrollarse bajo un contexto de incertidumbre. Toma decisiones en base a indicadores únicamente financieros, que no están alineados con la estrategia organizacional.

La empresa no cuenta con una herramienta de gestión interna, de control y medición, que permita plantear sus objetivos, medir los resultados y tomar medidas correctivas sobre los desvíos.

Sus empleados no se encuentran capacitados, ni lo suficientemente motivados, y lleva a que su fuerza de trabajo no se sienta parte del todo como organización. La creación de un área de Recursos Humanos, que genere los mecanismos para poder hacerlo corregiría este curso.

### *Justificación del problema*

Las empresas como Redolfi SRL deben ser flexibles para poder adaptarse a los cambios, para poder ser empresas líderes y lograr un crecimiento sostenido. Para ello deberán dejar de lado sistemas de gestión antiguos, para dar paso a la implementación del CMI como herramienta de gestión, que permitirá integrar la misión y la visión con la estrategia en indicadores medibles, y que serán sencillos de comunicar a todos los niveles organizacionales para alinear los objetivos personales y de la empresa, y que todos los miembros en la organización se sientan involucrados en el logro de las metas y objetivos propuestos.

### *Conclusión diagnóstica*

Con la implementación del CMI, se permitirá no sólo alcanzar el éxito financiero, sino también atender aspectos claves dentro de cada una de las perspectivas de la herramienta, como lo son Clientes, Procesos Internos, y aspectos relacionados a los recursos e intangibles. Se esperará la creación de valor a largo plazo, y la integración

y compromiso de todos las áreas de la organización haciéndolos protagonistas en la obtención de las metas y objetivos propuestos.

Mientras que con los resultados obtenidos por los indicadores, la empresa estará en condiciones de medir los resultados obtenidos con los objetivos y neutralizar las principales debilidades de la firma para optimizar la gestión.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Proponer una herramienta de gestión para la toma de decisiones, basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para Redolfi SRL, empresa situada en la localidad de James Craik, y que se dedica como se ha expuesto, a la comercialización y distribución de una diversa gama de productos, para el segundo semestre de 2020.

### *Objetivos Específicos*

- Realizar mapa estratégico que permita describir la estrategia que adoptará la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.
- Plantear objetivos y metas a alcanzar para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva, para medir y controlar el resultado obtenido y el cumplimiento de las metas propuestas.
- Proponer medidas de acción y correctivas, para dar respuestas a las desviaciones detectadas.

### *Alcance*

El presente Reporte de Caso propone el diseño e implementación para el segundo semestre de 2020, de un modelo de control de gestión interna, basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y para ello pretende involucrar a cada una de las áreas de la empresa Redolfi SRL, situada en James Craik, Provincia de Córdoba. Las actividades de diseño e implementación se prevé que se llevarán a cabo entre los meses Agosto 2020 a Enero 2021.

### *Limitaciones*

El desarrollo del presente TFG fue posible ya que no se presentaron limitaciones o inconvenientes para su confección, dado que se contó con la información y con todos los recursos necesarios para la planificación y puesta en marcha de la herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### *Recursos Involucrados*

Los recursos involucrados para llevar adelante la concreción del proyecto pueden dividirse en recursos tangibles y recursos intangibles.

A continuación se listan cada uno de ellos.

#### *Recursos Tangibles:*

- Computadoras de escritorio.
- Escritorio y sillas.
- Impresora.
- Útiles.
- Nómina de empleados.
- Encuesta Clima Interno.
- Estados Contables presentados períodos 2016-2017-2018.
- Encuesta de satisfacción a clientes.
- Informe sobre Control Interno.
- Plan de comercialización.
- Hojas y mapas de rutas.
- Lista de Clientes.
- Vehículos.

#### *Recursos Intangibles:*

- Capacitación de las distintas áreas de la empresa, para dar a conocer al Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, y la importancia de que todos sean involucrados y partícipes de la obtención de las metas planteadas.
- El prestigio y trayectoria con la que cuenta Redolfi SRL dentro del mercado donde compete.
- Relación estratégica con los proveedores para disponer de la mercadería en tiempo y forma.
- Estrategia orientada a clientes que le permite gozar de una buena relación comercial.

Cabe destacar que se cuenta con todos los recursos dentro de la empresa.

En la tabla 2 se presenta el presupuesto necesario para llevar a cabo el trabajo de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi.

Para ello, se toma en consideración como base para el cálculo de los honorarios, el valor módulo propuesto por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, que a partir del 20 de Agosto de 2020 es de \$ 1.860.

Tabla 2 Honorarios Propuestos

Descripción de Actividad	Módulos	Valor Módulo	Importe
Diseño de CMI (Mapa estratégico, objetivos e indicadores para cada perspectiva).	35	\$ 1.860	\$ 65.100
Implementación, puesta en marcha del CMI.	35	\$ 1.860	\$ 65.100
Seguimiento, control y medidas correctivas.	20	\$ 1.860	\$ 37.200
Capacitación Directivos y Mandos medios.	25	\$ 1.860	\$ 46.500
Capacitación Operarios.	20	\$ 1.860	\$ 37.200
<b>Total Presupuestado</b>			<b>\$ 251.100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

*Actividades específicas a realizar, responsables y marco de tiempo de realización*

En la tabla 3 se enumeran las actividades a desarrollar, el plazo que demandará cada una de ellas y los responsables de llevarlas a cabo a través de un Diagrama de Gantt.

Entre las primeras actividades, se realizara un diagnóstico organizacional con el equipo de trabajo de la firma, para luego poder reunirse con el Directorio, Gerencia y mandos medios para definir la estrategia y diseñar medidas para la implementación del CMI.

Luego se elaborará Mapa Estratégico, donde se podrá transmitir a todos los niveles organizacionales cuál es la estrategia empresarial adoptada y la relación causa efecto entre los objetivos planteados para cada perspectiva de la herramienta y los indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos. Para lograr el éxito, será fundamental el rol de los capacitadores durante todo el proceso.

Por último, con la implementación del Cuadro de Mando Integral, se realizará la evaluación y control de los resultados para poder tomar medidas correctivas sobre posibles desvíos.

Tabla 3 Diagrama de Gantt

Actividades	Responsable	Períodos					
		Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Enero 2021
Diagnóstico Organizacional	Contador Administración						
Reunión con Directorio para el diseño de acciones para implementar el CMI	Directorio Gerente General Mandos Medios Contador						
Elaborar Mapa Estratégico	Contador Mandos Medios						
Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI	Gerente General Directorio Contador						
Seleccionar los indicadores para cada perspectiva para medir el cumplimiento de los objetivos	Directorio Gerente General Contador						
Capacitación de todos los niveles organizacionales sobre la importancia del CMI como herramienta de gestión	Contador y equipo de trabajo						
Implementación del CMI como herramienta de control de gestión	Directorio Gerente General Contador						
Evaluación y control para confeccionar medidas de acción en caso de desvíos	Directorio Gerente General Contador						

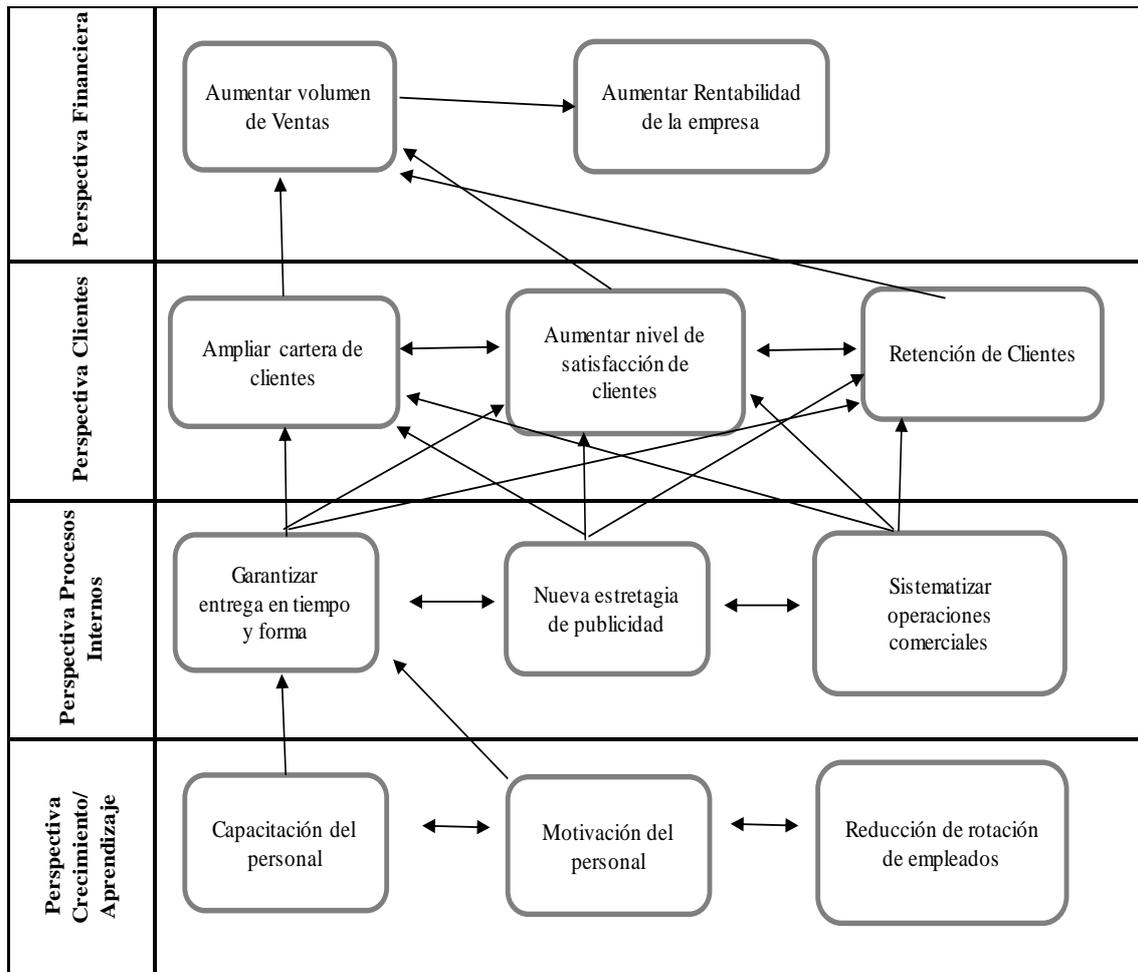
Fuente: Elaboración propia.

#### *Propuesta de diseño e implementación del CMI*

El objetivo de la propuesta es el diseño de una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la implementación en la empresa Redolfi SRL, pero para que la misma cree valor deberá estar integrada en el sistema de gestión de la organización, y alineada a los diversos objetivos, indicadores y metas, para que todos los niveles organizacionales comprendan su importancia y se sientan involucrados de manera activa en la consecución de los resultados propuestos.

En la tabla 4 se confecciona el mapa estratégico. El mapa estratégico, hecho a medida de la estrategia de la organización, permitirá describir de qué modo los activos intangibles permitirán mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

Tabla 4 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo definidos los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, se procede al diseño de la herramienta de gestión en la que se formularán los indicadores de gestión que permitirán evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Para la determinación de los objetivos estratégicos se tuvo en cuenta principalmente la búsqueda constante de crecimiento y creación de valor de la firma.

Para ellos será fundamental contar con empleados fuertemente capacitados y motivados para lograr las metas planteadas, y lograr mejorar y consolidar cada uno de los procesos internos y la cadena de valor. Esto permitirá aspirar a ganar nuevos mercados y llegar de una manera más eficiente a cada uno de los clientes.

Tabla 5 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta	Semáforos			Responsable	Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Financiera	Índice de Rentabilidad	Lograr una rentabilidad del 25%	$\left( \frac{\text{Ingreso Total antes de Imp}}{\text{Ventas del período}} \right) \times 100$	25%	$\geq 25\%$	$\geq 15\% \leq 24\%$	$< 15\%$	Gerencia Comercial Administración	Semestral
	Índice de Ventas	Aumentar un 25% los ingresos por ventas	$\left( \frac{\text{Vtas. Período n} - \text{Vtas Per. (n-1)}}{\text{Vtas. Período (n-1)}} \right) \times 100$	25%	$\geq 25\%$	$\geq 15\% \leq 24\%$	$< 15\%$	Gerencia Comercial Administración Contaduría	Trimestral
Clientes	Incremento cartera de clientes	Incrementar en un 20% la cartera de clientes	$\left( \frac{\text{Clientes Per n} - \text{Clientes (n-1)}}{\text{Clientes Per (n-1)}} \right) \times 100$	20%	$\geq 20\%$	$\geq 10\% \leq 19\%$	$< 10\%$	Gerencia Comercial Administración	Semestral
	Índice de satisfacción de clientes	Lograr que el 80% de clientes estén satisfechos	$\left( \frac{\text{Cant. Clientes conformes}}{\text{Cant. Clientes encuestados}} \right) \times 100$	80%	$\geq 80\%$	$\geq 50\% \leq 79\%$	$< 50\%$	Gerencia Comercial Administración Contaduría	Trimestral
	Índice de retención de clientes	Incrementar en un 40% la reventa de clientes actuales	$\left( \frac{\text{Clientes retenidos en el período n}}{\text{Total Clientes}} \right) \times 100$	40%	$\geq 40\%$	$\geq 25\% \leq 39\%$	$< 25\%$	Gerencia Comercial Administración	Trimestral
Procesos Internos	Nivel de cumplimiento	Lograr que los pedidos sean entregados según lo pactado en días	$\left( \frac{\text{Nº pedidos entr.a tiempo}}{\text{Nº entregas totales}} \right) \times 100$	75%	$\geq 75\%$	$\geq 50\% \leq 74\%$	$< 50\%$	Gerencia Comercial Depósito Centro Distrib.	Mensual
	Cantidad de nuevas estrategias de publicidad	Lograr una estrategia más fuerte de publicidad	Cant. estrategias implementadas	3	$\geq 3$	$\geq 1 \leq 2$	$< 1$	Gerencia Comercial Marketing	Trimestral
	Ind. de sistematización operaciones com.	Lograr que el 50% de las ventas sean sistematizadas	$\left( \frac{\text{Ventas sistematizadas}}{\text{Total Ventas}} \right) \times 100$	50%	$\geq 50\%$	$\geq 30\% \leq 49\%$	$< 30\%$	Gerencia Comercial Administración	Trimestral
Aprendizaje y Crecimiento	Índice de Capacitación	Lograr capacitar al menos un 75% de los	$\left( \frac{\text{Nº empleados capacitados}}{\text{Dotación total}} \right) \times 100$	75%	$\geq 75\%$	$\geq 50\% \leq 74\%$	$< 50\%$	Gerencia Administración	Trimestral
	Índice de Motivación	Lograr motivar al menos al 75% de los	$\left( \frac{\text{Nº empleados motivados}}{\text{Dotación total}} \right) \times 100$	75%	$\geq 75\%$	$\geq 50\% \leq 74\%$	$< 50\%$	Gerencia Administración	Trimestral
	Índice Rotación del personal	Reducir la rotación del personal en un 35%	$\left( \frac{\text{Rotación Per.n} - \text{Rotación Per.(n-1)}}{\text{Rotación Per.(n-1)}} \right) \times 100$	35%	$\geq 35\%$	$\geq 20\% \leq 34\%$	$< 20\%$	Gerencia Administración	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

### Propuesta de medición y control de las acciones

En esta última etapa se prevé hacer una interpretación de los resultados obtenidos, y documentar la conclusión del proceso de implementación, indicando las recomendaciones para cada acción. Es así como, habiendo detectado los aspectos más relevantes dentro del diagnóstico de la firma, será posible dar aportes de forma empírica, orientando las políticas de implementación y seguimiento de las iniciativas estratégicas de los ejecutivos en coherencia con la estrategia de la empresa, y adecuar las futuras estrategias en base al feedback obtenido del Cuadro de Mando Integral a partir de los resultados obtenidos en los indicadores fijados.

Tabla 6 Medición y Control

<b>Acciones a controlar</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medidas y acciones a implementar</b>	<b>Responsable</b>
Incremento de la Rentabilidad	Hasta un 25%	Revisar política de financiamiento, precios y el plan de ventas. Revisar la estrategia comercial. Revisar estructura de Costos. Obtener acuerdos con proveedores.	Gerencia general.
	Mayor a 25%	Consolidar y mantener la estructura financiera. Mantener sin descuidar la estrategia comercial y la estructura de costos.	Administración
Incremento del nivel de ventas	Hasta un 25%	Revisar plan de ventas y la gestión comercial. Buscar nuevas estrategias de publicidad. Capacitar a vendedores. Revisar política de financiamiento, descuentos y bonificaciones.	Gerencia general. Administración.
	Mayor a 25%	Continuar con la estrategia de ventas y publicidad adoptada. Seguir adelante con la captación de nuevos clientes. Mantener estructura de costos.	Área Comercial.
Incremento cartera de clientes	Hasta un 20%	Realizar encuestas de satisfacción. Buscar nuevas estrategias de publicidad. Capacitar a vendedores. Ampliar catálogo de productos. Revisar política de financiamiento, descuentos y bonificaciones.	Gerencia general. Administración.
	Mayor a 20%	Continuar con la estrategia de ventas y publicidad adoptada. Seguir adelante con la captación de nuevos clientes. Mantener estructura de costos.	Área Comercial.
Satisfacción de clientes	Hasta un 80%	Realizar encuestas de satisfacción. Ampliar catálogo de productos. Revisar política de financiamiento, descuentos y bonificaciones. Cumplir con las entregas según las condiciones estipuladas.	Gerencia general. Administración. Área Comercial.
	Mayor a 80%	Preservar la política de precios orientada a clientes. Mantener estructura de ventas y logística.	Logística. Almacenes.
Retención de clientes	Hasta un 40%	Realizar encuestas de satisfacción y revisar los resultados obtenidos en ellas para identificar problemas y desvíos.	Gerencia general. Administración.
	Mayor a 40%	Preservar la política de precios orientada a clientes. Mantener estructura de ventas y logística.	Área Comercial.
Cumplimiento en entregas	Hasta un 75%	Revisar los procesos internos en almacenes y centros de distribución. Control eficiente de stock. Negociar plazos de entregas. Detectar retrasos en la gestión comercial.	Administración. Área Comercial.
	Mayor a 75%	Mantener acuerdo con proveedores para evitar retraso en entregas. Tener motivada a todos los involucrados.	Logística. Almacenes.
Capacitación y motivación de empleados	Hasta un 75%	Realizar evaluaciones de desempeño. Contar con encuestas de clima laboral. Contar con un plan de capacitaciones. Revisar política de incentivos y premios por cumplimiento de objetivos.	Gerencia general. Administración.
	Mayor a 75%	Seguir trabajando en las políticas de capacitación e incentivo para llegar a todos los empleados.	
Reducir rotación del personal	Hasta un 35%	Contar con encuestas de clima laboral. Contar con un plan de capacitaciones. Revisar política de incentivos y premios por cumplimiento de objetivos.	Gerencia general.
	Mayor a 35%	Seguir trabajando en las políticas de capacitación e incentivo para llegar a todos los empleados.	Administración.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinados los recursos necesarios para llevar adelante al plan propuesto así como también los costos y el tiempo que el mismo insume se realiza un análisis que permite determinar la factibilidad de la implementación de la herramienta de control de gestión en la empresa bajo estudio. Para realizar la medición se propone utilizar el indicador denominado ROI, Retorno sobre la Inversión, el cual logra determinar el impacto que causa la inversión dentro de los resultados de la empresa.

El total presupuestado para diseño, implementación, seguimiento, control y capacitaciones asciende a \$ 251.000. El resultado del año 2019 arroja un importe de \$ 10.417.452,07.

$$\text{ROI} = (\text{Resultado Neto} / \text{Costo total}) * 100$$

$$\text{ROI} = (10.417.452,07 / 251.100) * 100$$

$$\text{ROI} = 4148,72 \%$$

Con el resultado obtenido, se observa que es altamente beneficioso para la empresa implementar como modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual no sólo le brindará información precisa en el momento oportuno para la toma de decisiones sino que además podrá proyectar un crecimiento sostenido en el tiempo.

## Conclusiones y recomendaciones

Con el presente reporte de caso, se concluye que es imprescindible para Redolfi SRL, contar con una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que le permita obtener información de calidad para orientar la toma de decisiones a los objetivos estratégicos planteados por la firma. De este modo, la empresa estará en condiciones de hacer frente a los cambios y condiciones de los mercados, para poder seguir siendo competitivos y lograr un mejor posicionamiento respecto de sus competidores.

En función del diagnóstico realizado a la organización, se detectó que si bien la empresa cuenta con una gran trayectoria y experiencia en el rubro, ha descuidado aspectos fundamentales de la gestión interna.

A través de la implementación de la herramienta de control de gestión, la empresa bajo análisis logrará integrar la visión empresarial con la estrategia y la traducirá en objetivos estratégicos medibles, mediante una gran variedad de indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, logrando obtener información de calidad para la toma de decisiones, y poder medir y controlar los resultados obtenidos con las metas planteadas, e implementar medidas correctivas en caso de detectarse desvíos para el logro de los objetivos propuestos.

De este modo, la empresa logrará una gestión más transparente, ya que comunicará de forma clara los objetivos a cada estamento organizacional, integrándolos, y haciéndolos partícipes del éxito. Además combinará los factores tangibles, con la capacidad para explotar los activos intangibles que permitirán mejorar los procesos internos que tienen la mayor fuerza dentro de la cadena de valor, para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Además de lo expuesto anteriormente, para que Redolfi SRL cumpla con sus objetivos y logre el éxito organizacional, se recomienda la creación de un área de Recursos Humanos, ya que mediante ésta se logrará descomprimir las actividades que actualmente realiza el área administrativa, y le permitirá que se enfoque en la gestión. El área de Recursos Humanos, se encargará de definir y describir claramente las actividades de cada área y puesto de trabajo, realizará inducciones al personal al

momento de la incorporación a la empresa, realizará capacitaciones constantes para el crecimiento personal de cada trabajador, establecerá evaluaciones de desempeño y objetivos de rendimiento por área, junto con incentivos económicos por cumplimiento, para poder mantener a la fuerza de trabajo constantemente motivada, y de este modo lograr el compromiso, y el sentido de permanencia e identificación con la empresa y los objetivos de la misma.

Se recomienda además, crear nuevos canales de comunicación, invertir en una plataforma web y un sistema de información para la comercialización de los productos vía online. De este modo, la empresa podrá captar nuevos clientes, mercados y darse a conocer de una manera más eficiente, e innovadora, como lo requiere el contexto actual.

Por último, se recomienda la inversión en un sistema de gestión informático para el control de procesos internos como inventarios, cuentas corrientes, costos, entre otros.

Se cierra este reporte de caso, mencionando que una vez implementado el Cuadro de Mando Integral, será fundamental para Redolfi SRL, adecuar las futuras estrategias en base al feedback obtenido a partir de los resultados de los indicadores fijados.

## Bibliografía

- Ámbito Financiero. (29 de 09 de 2019). *La industria 4.0 como una oportunidad para las pymes en época de crisis*. Obtenido de Ambito.com: <https://www.ambito.com/opiniones/big-data/la-industria-40-como-una-oportunidad-las-pymes-epoca-crisis-n5057126>
- Ámbito Financiero. (11 de Enero de 2020). *Alberto Fernández destacó las 18 medidas más importantes de su primer mes de gestión*. Obtenido de Ambito.com: <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/destaco-las-18-medidas-mas-importantes-su-primer-mes-gestion-n5076088>
- Banco Mundial. (01 de Abril de 2020). *El Apoyo del Banco Mundial ante la COVID-19*. Obtenido de [Bancomundial.org](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3): <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3>
- Baraybar, F. (2011). *Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. ESIC.
- Corbo, Y. A., & Biasone, A. M. (2018). Aportes del CMI a la mejora de la gestión Pública de Turismo. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo/CONDET*, 47-49.
- enfasys. (1 de 09 de 2020). *Para el 79% de las pymes la tecnología fue clave para atravesar la pandemia*. Obtenido de [enfasys.net](https://www.enfasys.net/2020/09/01/para-el-79-de-las-pymes-la-tecnologia-fue-clave-para-atravesar-la-pandemia/): <https://www.enfasys.net/2020/09/01/para-el-79-de-las-pymes-la-tecnologia-fue-clave-para-atravesar-la-pandemia/>
- Giovanovich. (2018). *CMI para empresas ganaderas de cría bovina*. Reconquista: Universidad Tecnológica Nacional.
- Gómez. (2017). *Propuesta de un modelo gerencial basado en el CMI como herramienta para optimizar la gestión estratégica para las empresas de servicios del sector automotor*. Bárbula: Universidad Carabobo.
- INDEC. (04 de 2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2019*. Obtenido de [Indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf): [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- Infobae. (16 de 09 de 2020). *La inflación de agosto fue de 2,7% y acumula un 40,7% en los últimos doce meses*. Obtenido de [Infobae.com](https://www.infobae.com):

- <https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/la-inflacion-de-agosto-fue-de-27-y-acumula-un-407-en-los-ultimos-doce-meses/>
- iProfesional. (9 de 09 de 2020). *Evalúan extender hasta fin de año la prohibición para realizar despidos por fuerza mayor*. Obtenido de iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/legales/323150-evaluan-extender-hasta-fin-de-ano-la-prohibicion-de-despedir>
- iProfesional. (16 de 09 de 2020). *Presupuesto 2021: acceda al texto completo del proyecto y sus anexos*. Obtenido de iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/impuestos/323632-presupuesto-2021-acceda-al-texto-completo-del-proyecto-y-anexos>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business School Press. Gestión 2000, 2da. edición.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review.
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Dias de Santos.
- Maté, A. (2017). *Contabilidad de Gestión. Cuadro de Mando Integral para Dulces y Conservas Helios, S.A.* Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Página12. (17 de 12 de 2019). *El texto completo de la Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva*. Obtenido de Pagina12.com.ar: <https://www.pagina12.com.ar/237024-el-texto-completo-de-la-ley-de-solidaridad-y-reactivacion-pr>
- Santander Trade Markets. (01 de 06 de 2020). *ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de Santandertrade.com: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Sanchez Vazquez, J. M., Velez Elorza, M. L., & Araujo Pinzon, P. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Bogota: Universidad militar nueva granada. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>

- Tecno Pymes. (2020 de 09 de 2020). *Red Argentina IT 4.0: el punto de encuentro de empresas tech, para un mundo cada vez más moderno y global*. Obtenido de Tecnopymes.com.ar: <https://www.tecnopymes.com.ar/2020/09/15/red-argentina-it-4-0-el-punto-de-encuentro-de-empresas-tech-para-un-mundo-cada-vez-mas-moderno-y-global/>
- Zizlavsky. (2014). *The Balanced Scorecard*. Journal of Technology Management & Innovation.