

**Universidad Siglo XXI**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Diseño e implementación de herramienta para control de gestión interna”**

**“Cuadro de mando integral para optimizar recursos la empresa A.J&J.A Redolfi**

**S.R.L”**

**Autor: María Cecilia Duarte**

**Legajo: VCPB12707**

**D.N.I: 26741252**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**Noviembre 2020**

## **Resumen**

El presente trabajo se realizó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una de las distribuidoras de alimentos más importantes de James Craik, provincia de Córdoba y la zona. Luego de realizar un análisis interno y externo de la organización, se diagnosticó que la misma presenta problemáticas en diversas áreas ligadas a la falta de información de gestión y control interno las cuales justifican la corrección de los mismos para subsistir y diferenciarse dentro del mercado. Dado que aquello que no se puede medir no se puede mejorar, y en base a la teoría de Kaplan y Norton, se estableció como objetivo general el desarrollo de un cuadro de mando integral aplicable a la distribuidora Redolfi, seguido de objetivos específicos que conllevan al cumplimiento del mismo. Se definieron las 4 perspectivas con sus respectivos indicadores de medición. Los mismos contribuyen al seguimiento y cuantificación de los resultados de la aplicación de la propuesta e incluyen la frecuencia con que se realizarán los controles y sus responsables. Como aporte final, se brindaron indicadores y encuestas que permitirán concluir si la propuesta resolvió la problemática identificada. Se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, generando información en tiempo real e impulsando al éxito de la misma.

*Palabras clave:* Información de gestión, control interno, cuadro de mando integral

## Abstract

The work presented in this thesis was performed in A.J & J.A Redolfi S.R.L, one of the main food distributors in James Craik, Córdoba, and its surroundings. After a thorough internal and external analysis of the organization, it was detected that it presents problems in several areas, due mainly to the lack of management information and internal control processes, which require the correction of these processes for the company to thrive in its marketplace. Since that which cannot be measured cannot be improved and based on the theory by Kaplan and Norton, the main aim of this project was to develop a balanced scorecard that could be applied to Redolfi S.R.L, followed by specific aims to contribute to its compliance. The four perspectives of the scorecard were defined along with their respective indicators for monitoring. These indicators allow to follow and quantify the results of the proposal and they include the frequency of the controls and the people in charge of performing them. Finally, other indicators and surveys were provided to allow for an evaluation of the effectiveness of the proposal as a solution to the problems identified. The objective is to optimize the company's resources, generating real-time information.

*Keywords:* management information, internal control, balanced scorecard.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	28
<i>Objetivo General</i> .....	31
<b>Análisis de la Situación</b> .....	31
<i>Análisis Pestel</i> .....	33
<i>Análisis FODA</i> .....	34
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	35
<b>Marco Teórico</b> .....	38
<i>Cuadro de Mando Integral diferentes abordaje conceptuales y sus perspectivas</i> .....	383
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i> .....	39
<b>Diagnóstico y Discusión.</b> .....	40
<i>Presentación del problema</i> .....	40
<i>Justificación del problema</i> .....	41
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	41
<b>Plan de implementación.</b> .....	42
<i>Alcance, limitaciones y recursos involucrados</i> .....	42
<i>Actividades a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización.</i> .....	43
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i> .....	44
<i>Medición, Control y medidas de corrección.</i> .....	24
<b>Conclusiones y Recomendacion</b> .....	485
<b>Bibliografía</b> .....	50

## Introducción

Desarrollarse es parte de la naturaleza de las empresas. Diversas visiones y costumbres que caracterizaban a las empresas están cambiando, convirtiéndolas en entidades cada vez más vivas y dinámicas.

Respaldarse con la mayor cantidad de recursos que hagan posible llevar a cabo la gestión empresarial de manera óptima. En los años 90 Norton y Kaplan diseñaron una herramienta para gestionar la estrategia bajo el nombre de Cuadro de Mando Integral. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Kaplan, Norton, 2016).

La empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, de la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros cuenta con un autoservicio mayorista ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto.

Las distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto. Es una empresa que ha demostrado a través del tiempo su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba. Para realizar una óptima distribución de sus productos cuenta con una flota propia de 3 (tres) automóviles para supervisión, cinco utilitarios, veintitrés utilitarios de mayor tamaño, veinte camiones y cinco montacargas. Posee 170 empleados. Se ubica sobre la ruta nacional n° 9 que pasa por Capital Federal lo conecta con el norte del país, pasando por Córdoba. Además esta cruzada por la ruta nacional n°10.

La empresa ha descuidado aspectos fundamentales desde sus inicios en un tema referido a su estructura gerencial, la misma no cuenta con una herramienta de control de gestión que le permita mantenerse funcionando eficazmente y así poder cumplir con su misión. La distribuidora de dicha empresa a pesar de realizar operaciones a grandes volúmenes y tener una visión de crecimiento, precisa mejorar lo referente a otorgar capacitaciones a los empleados, en cuanto a los clientes los plazos de entrega y llevar un control de gestión interna.

Como antecedente en el orden internacional se cita un estudio realizado con un “Sistema de Seguimiento, monitoreo y control de operaciones comerciales de la empresa Altipal SAS, basado en la filosofía del cuadro de mando integral”.

El motivo del estudio fue el control insuficiente en el área comercial de la empresa Altipal en cuanto a la medición del desempeño y metas que deben cumplir los asesores y jefes de venta de la compañía. Se llegó a la conclusión que la empresa solicitaba, para fortalecer la mejora continua y así lograr los objetivos planteados. Así se logró contar con una herramienta idónea para satisfacer las necesidades que presentaba la empresa Altipal en el área de comercialización de productos masivos, lubricantes y licores. (Durán, Garcia y Urrego, 2020)

En el ámbito internacional contamos con un informe de la revista científica económica (Amat Salas, Banchieri, y Campa-Planas, 2016) sobre la implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona. Lo que permitió esclarecer y descifrar la visión y la estrategia, transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos; planificar y fijar objetivos y se llegó a la conclusión al manejar el cuadro de mando integral, se evitara malas interpretaciones o desvíos de información, así podremos observar los avances de la organización.

Como antecedente internacional se cita a un informe sobre: La optimización del control de gestión en las grandes superficies de alimentación con el cuadro de mando integral, se centró dentro del sector de distribución de alimentos enmarcada en el sector, en España.

Como objeto de estudio se centró en las empresas que apoyan su actividad en el tipo de establecimiento más desarrollado dentro del Gran Consumo que es el supermercado, y en concreto en las grandes cadenas. Dichas empresas deben ajustar al máximo sus márgenes para no comprometer los resultados y planificar sus propias estrategias. Para llevar a cabo esta tarea se sirven de los recursos y herramientas que proporcionan los modelos de planificación. Por ello como conclusión al aplicar el cuadro de mando integral se obtuvo indicadores para optimizar dicha actividad. (Manzano Martin, 2013)

En el ámbito local se cita como antecedente el Diseño de Cuadro de Mando Integral para el departamento De “Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina”. Dicho sistema no facilita la comunicación de la estrategia general. La implementación del cuadro de mando integral beneficio a la compañía, ayudó a la obtención de una visión global y que permita observar las características más representativas del área. Con la aplicación del cuadro de mando integral se concluyó que contará con información actualizada, resumida sobre el rumbo de la empresa en cada momento. Así podrá tomar mejores decisiones en el momento adecuado (Oyola, 2019).

En el ámbito local se cita a la escuela de gastronomía de Celia, el problema es que debe enfocarse en aquellos aspectos donde se noten falencias, ayudando en la planificación, alineación, comunicación, motivación, control, incentivación y mejora. Se llegó a la conclusión que la herramienta de gestión basada en el cuadro de mando integral permite tener una visión y control completo de la organización de manera alineada (Bejar, 2016).

El propósito de este Trabajo Final de Grado es la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para ayudar a la empresa A.J & J.A Redolfi SRL a desarrollar una mejora organizacional, mediante una propuesta que permita medir el resultado alcanzado a partir de los objetivos planteados a continuación.

*Objetivo General:* Diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi.

*Objetivos Específicos:* Establecer un mapa estratégico que muestre las relaciones causa efecto y facilite el control de los objetivos estratégicos;

Formular los objetivos estratégicos para las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, que sirvan como parámetro de control de los resultados alcanzados;

Formular indicadores de gestión financieros y no financieros para cada una de las perspectivas que permitan medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos propuestos;

Evaluar el desempeño, establecer medidas de acción y corrección según los resultados alcanzados.

## **Análisis de la Situación**

### *Descripción de la situación.*

Redolfi S.R.L., con más de 50 años de trayectoria en el mercado mayorista, la cual con el correr de los años fue sumando una gran cantidad de personal, su principal problema se basa en falta de información de gestión de calidad para el proceso de toma de decisiones, es decir, no tiene una herramienta de Control de Gestión que le permita tomar decisiones.

La empresa carece de procesos de selección de su personal, esto produce ineficiencia en sus empleados que, al no haber realizado un proceso de inducción, provoca el incumplimiento de las tareas asignadas, como por ejemplo demoras en las entregas, generando un malestar en el cliente.

La falta de capacitación, la sobre carga en el área administrativa, son algunos inconvenientes en los distintos puestos, ya que los mismos aprenden sobre la marcha. Como por ejemplo el no realizar correctamente el inventario de los productos ya que no cuenta con un sistema de inventarios menos aun lleva una planilla en la que consten las existencias. Otro de sus problemas es el criterio de la confianza con la que se manejan respecto a sus empleados, ya que por este factor van ascendiendo en su nivel de responsabilidades, los empleados son colocados en puestos donde muchas veces no pueden lograr habituarse por la falta de capacitación, es decir, puede resultar que el trabajador no cuente con el perfil adecuado. Si bien la empresa la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L tiene definido su misión, visión y sus valores necesita de esta herramienta para poder comunicarlos.

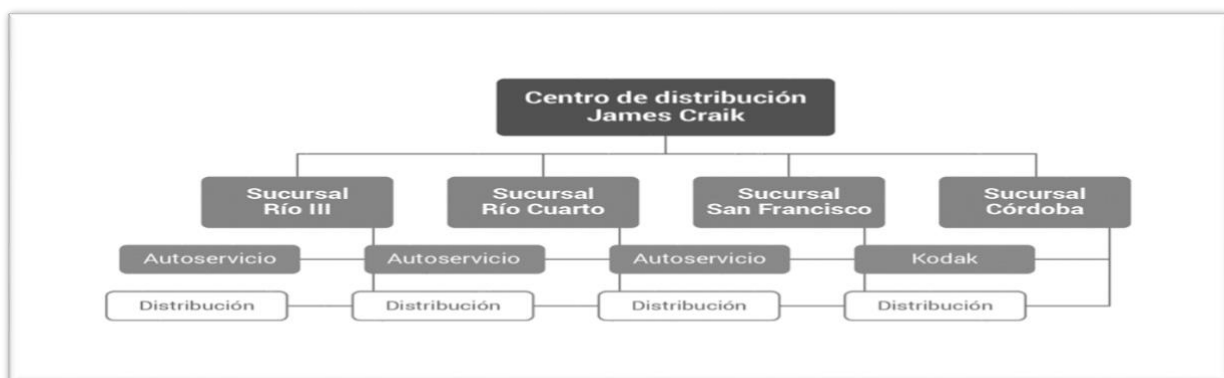
A continuación se expone el organigrama del centro de distribución de la firma Redolfi S.R.L, ubicada en James Craik:



*Figuras 1* Organigrama Centro de distribución ubicado en James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

El área de Recursos Humanos, como Higiene y Seguridad son departamentos inexistentes al momento, pero son muy importantes para una empresa que quiera lograr la excelencia en la ejecución. No hay un protocolo de selección de personal, ni tampoco inducción, ni capacitaciones permanentes. Al ser una distribuidora que maneja marcas líderes del mercado, es curioso la ausencia de una planificación basada en marketing con apoyo de los proveedores para lograr ser el distribuidor referente a nivel local. Realizar publicidad por radio y redes sociales, no es suficiente para aumentar y/o mantener la participación en el mercado. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

El organigrama de las sucursales de la firma Redolfi S.R.L es el presentado a continuación:



*Figuras 2* Organigrama de las sucursales Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital de la empresa Redolfi S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

En el departamento de recepción de mercadería, la falta de tecnología en este sector entorpece y puede atraer resultados no deseados; habría que limitar a un solo responsable para el control y no elegido al azar. Puede generar inconsistencias que afectan al depósito y abastecimiento. Como así también la ausencia de procesos en este sector, hace imposible la



medición de indicadores de control. No llevan un sistema de inventarios, ni tampoco hay una persona encargada en la custodia de la mercadería, que se encuentra en un lugar de libre acceso al depósito y guardados indistintamente; esto aumenta el riesgo de roturas y robos.

La falta de acompañamiento de las facturas con la entrega del producto puede ocasionar errores entre departamentos, malestar de los clientes, pérdida de seriedad en la imagen de la empresa. En ella como ser, la actividad que realiza, al mercado en el que opera, el entorno en el que se encuentra y otros.

*Análisis del contexto:* la norma ISO 9001:2015 considera que, para definir un sistema de gestión de calidad, la organización debe tener en cuenta factores internos y externos de impacto en la estructura, alcance, implementación y operación. Los factores externos pueden ser legales, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos. Los factores internos pueden ser culturales, de conocimiento, de valores, y de desempeño de la organización (DNV-GL, 2015).

#### *Análisis Pestel.*

Para realizar el análisis de contexto se propone el modelo PESTEL, el cual es utilizado para realizar el análisis del macro entorno de las empresas. En este modelo se analizan como impactan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la empresa bajo estudio (Cervantes, 2015).

*-Análisis Político:* A causa de la cuarentena obligatoria y preventiva, muchas empresas se vieron obligadas a parar sus actividades, suspendiendo y en el peor de los casos despidiendo personal. Para evitar esto el Gobierno Nacional dicta un Decreto de Necesidad Urgencia donde prohíbe las suspensiones y despidos por el lapso de 60 días para garantizar las fuentes. A pocos meses de asumir, el Gobierno tuvo que enfrentarla, decretando el aislamiento social y obligatorio, lo cual repercute de manera directa en el aparato productivo de bienes y servicios profundizando aún más la crisis en la cual está. Esto impacta de manera directa en la empresa bajo estudio principalmente en el caso de la ayuda a través de la tarjeta alimenticia, ya que muchos clientes de Redolfi han adoptado la política de aceptarla en sus negocios, ampliando el margen de ventas en tiempos de aislamiento social y preventivo (Círculos de Estudios Latinoamericanos, 2020).

*-Análisis Económico:* El tipo de cambio en Argentina, es una de las variables más volátiles y complicadas para determinar incluso para el Banco Central argentino, precisaron que esperan un dólar mayorista de 80 pesos para el cierre de 2020, y de 122 pesos para fines de 2021 (Infobae económico, 2020). El Banco Mundial sostiene que El Banco Central de la República Argentina proyecta para el año 2020 una inflación alrededor del 40%. Como consecuencia de la cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno Nacional, en el mes de marzo la emisión monetaria alcanzó el 34%, lo que equivale al 84% emitido en todo el período 2019. A pesar de esta política emisiva el Gobierno estima una inflación del 40% para fines de

2020. Los expertos sostienen que el crecimiento para el tercer trimestre de 2020, considerando el efecto de la pandemia como algo transitorio y que pronto se iniciará la recuperación de la actividad económica (Misculin, 2020). Una empresa que paga todos sus impuestos da pérdida, la presión impositiva representa el 106% de la ganancia neta (Ámbito Financiero, 2020).

*-Análisis Sociocultural:* Los expertos sostienen que con la continuidad de la recesión, la elevada inflación y los efectos del aislamiento social y obligatorio, el porcentaje y la cantidad de hogares con carencias y la cifra de desocupados aumentará durante el 2020 (Cayón, 2020). En base a los datos brindados por el Índice de Estadísticas y Censo, el al cierre de 2019 el índice de pobreza alcanzó el 35,5 %, la indigencia alcanzó un 8%. Por lo que de un total de 47 millones de habitantes, 16.4 millones no tuvieron los ingresos suficientes para no ubicarse por debajo de la línea de pobreza. Del total de pobres, 3.7 millones de habitantes son indigentes, es decir que sus ingresos no alcanzaron para comprar el mínimo de alimentos para su subsistencia (Telam, 2020).

*-Análisis Tecnológico:* El e-commerce es una herramienta que avanza a pasos agigantados, lo que permite a las empresas acceder al comercio virtual y concretar mayores volúmenes de ventas. Un informe presentado por la Cámara de Comercio Electrónico establece que el 90% de la población utiliza internet (Tecnopymes, 2019).

En base a un informe presentado por la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) se proyecta entre el año 2018 y 2020 que el volumen de ventas concretadas se incremente en un 83% lo que se traduce en un total de USD 19.200 millones (CAME, 2018).

*-Análisis ecológico:* Se determinó la necesidad de ordenar las condiciones para la conservación y uso racional de los recursos ambientales: bosques, biodiversidad, suelos, mares y sus recursos (La Nación, 2019). Numerosas compañías desarrollan acciones y protocolos para impactar lo menos posible en la naturaleza, entre las que se destacan empresas de bienes de primera necesidad, petroquímicas, cervecerías y grupos de seguros (Gonzalez, 2019).

*Análisis Legal:* La Reforma Tributaria sancionada en diciembre 2017, ha cambiado varios aspectos para las sociedades. En Impuestos a las Ganancias, se ha dividido la alícuota en dos partes: renta corporativa 25% y distribución de dividendos 13%. También se ha creado la figura de dividendo ficto, o sea presunciones que la ley considera que son distribución de utilidades. Los impuestos internos de las bebidas alcohólicas han aumentado al 35,1% y a los cigarrillos, si bien la tasa ha disminuido, el mínimo imponible pasó a ser \$28,00 (Secretaría de política económica, 2018).

*Análisis FODA* es una herramienta útil para detectar Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenaza. Las fortalezas y Debilidades provienen del análisis del micro entorno, mientras que las Amenazas y Oportunidades del análisis del macro entorno (Porter, 2017).

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades(D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vasta experiencia en la comercialización y distribución de productos.</li> <li>-Ubicación geográfica privilegiada.</li> <li>-Precios competitivos.</li> <li>-Plazos de entrega relativamente cortos.</li> <li>-Baja rotación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de herramientas de Control de Gestión.</li> <li>-Ausencia de área de RRHH</li> <li>- Inexistencia del proceso de inducción de cargos y puestos de trabajo</li> <li>-Carencia de un sistema informatizado para el control de mercadería.</li> <li>-Alta sensibilidad de la demanda de los productos</li> <li>-Demora en la entrega de los productos.</li> </ul>
<b>Oportunidades(O)</b>	<b>Amenazas(A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aparición en el campo <i>e-commerce</i>.</li> <li>-Existencia de tecnología innovadora en el entorno.</li> <li>-Cambio en la política de compra de los consumidores finales.</li> <li>-Crecimiento fuerte en el área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Numerosas empresas competidoras en el rubro.</li> <li>-Inestabilidad económica del país.</li> <li>-Crecientes costos.</li> <li>-Exigencias legales e impositivas</li> </ul>

*Tabla 1 Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia*

La alta competencia que amenaza la pérdida de fidelidad de los clientes, como la falta de eficiencia interna dentro de la empresa, puede ocasionar números en rojo. Los factores negativos internos se deben a la falta de elaboración y ejecución de procesos por departamento; como también la ausencia de inversión en tecnología entorpece la productividad de la empresa y el desempeño de los empleados.

La falta de control y gestión dificulta la toma de decisiones y el direccionamiento de la empresa. Los factores positivos se aducen a la vasta experiencia de los dueños en la actividad, de la cual ya han superado y aprendido de los errores y factores negativos del pasado. Plantear una estandarización de procesos sería una óptima solución para la evolución de la distribuidora. Para ello se diseñará un Comando de Mando Integral acorde a mantener sus fortalezas y cubrir las necesidades que demanda.

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.*

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva (Porter, 2017).

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, lo que permite estudiar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector en la cual opera.

- *Rivalidad entre competidores del sector*: Las importantes compañías que compiten en la franja son preventistas como Rosental y Micropack, situadas en la ciudad de Rosario, provincia de ubicados en la ciudad de Córdoba. Y en esos propios sitios también se encuentran los representantes con tiendas comerciales como por ejemplo: Yaguar, Dutto Hnos, Grasano y Luconi Hnos, Maxiconsumo.

La rivalidad de las empresas que integran el medio es alta, está dada principalmente por la maniobra empleada de precios y por la magnitud que tengan las empresas integrantes del medio para diferenciarse a través de otros factores como es la suministro a tiempo, asistencia y aptitud de los productos ofrecidos. Las barreras de salida del sector son altas debido principalmente a los costos fijos que deben enfrentar, entre los que se mencionan alquileres de depósitos, infraestructura y maquinarias de manejo de existencias. Otro costo fijo que debe desafiar para emerger del negocio es el relacionado a los empleados, debiendo afrontar grandes sumas indemnizatorias.

- *Amenaza de competidores potenciales*: Las empresas consolidadas en el mercado tienen conocimiento del posicionamiento en el mercado de la empresa Redolfi. Otras barreras de ingreso que se mencionan son las relacionadas a la dificultad de acceso a los canales de distribución, ya que la mayoría está acaparados por importantes empresas del sector, economías de escala, costo de cambio de clientes y diferenciación de productos. Las empresas de la zona se encuentran operando a un compás soberbio lo cual indica un elevado obstáculo de ingreso para la oposición, ya que con los años de práctica que fueron adaptando sus infraestructuras a los requerimientos de sus clientes, adquiriendo vehículos para poseer una logística propia. Entre las barreras de admisión a la sección se mencionan la elevada inversión en instalaciones, depósitos, parque automotriz, acondicionamiento de las unidades de logística y volúmenes de stock para comercializar a grandes escalas. Otra barrera de ingreso es la limitación de ingreso a los canales de comercialización, ya que la mayoría están usados por las compañías integrantes del sector. Como barrera de ingreso también se menciona la representación exclusiva de algunas marcas que tienen las empresas más antiguas otorgadas por la permanencia y el volumen de ventas. En lo relacionado a las políticas gubernamentales que impiden o dificulten el acceso al sector, si bien en el país no es un factor condición.

- *Poder de negociación de los proveedores*: El poder de negociación de proveedores es alto ya que el mismo está vinculado a los volúmenes de compra, condiciones de entrega y plazos de financiamiento. Transformándose de esta forma en empresas proveedoras de empresas de su competencia. Así mismo, ya que proveen marcas líderes e imponen condiciones de adquisición, no comercializar productos de su rival, financiamiento y condiciones pactadas de entrega. La compañía maneja sus compras mayoritariamente en efectivo ejerciendo un poder de adquisición para con su abastecedor,

negociando suficiente rebaja inmejorable para sumárselo al Mark up o margen de marcación de los productos que comercializa, y también no solo estar pendiente de descuentos. Asunto inverso los proveedores pueden alcanzar a comercializar con la firma exclusividad de productos o marcas, no pudiendo la compañía comercializar productos de similares características de distinta marca. En ocasiones empresas del lugar se ven con dificultades de alcanzar a los clientes en el tiempo acordado a causa de las demoras en la entrega de los proveedores y con la dificultad de suplir el producto por otros de la competencia.

*-Poder de negociación de los clientes:* El poder de negociación de los clientes es inferior en cuanto a los volúmenes de transacción y negociación de precios. La generalidad de los clientes son despensas de los suburbios, mini mercados, quioscos y farmacias. La alta competencia hace que los clientes puedan substituir con simplicidad de proveedores, ya que no tienen la exclusividad de una marca, sino que buscan productos alternativos para atenuar la angustia económica. Siquiera cuentan con la negociación de la financiación ya que la mayoría de las compras son al contado. Otro factor que determina el bajo poder de negociación de los clientes es el relacionado a la entrega, la mayoría de los clientes vive alejado de los centros comerciales de distribución y no cuenta con el transporte adecuado para el traslado de la mercadería.

*-Productos Sustitutos:* Debido al conflicto económico que aqueja al país, los clientes se ven tentados a gastar en productos sustitutos de atributo cercano y de escaso costo. Esto es aceptable cuando la compañía no tiene la exclusividad de marca. Muchas cadenas mayoristas ofrecen productos con su nombre, adonde ofrecen descuentos por compras por cantidad. Dicha firma se ve amenazada por el consumo masivo de productos con las mismas características a pequeño costo, debido principalmente a que comercializa productos específicos con exclusividad de la marca no pudiendo reemplazarlos por otros requeridos los compradores. Para hacer frente a estas amenazas las empresas del sector que comercializan marcas exclusivas ofrecen promociones y descuentos para intentar competir al aumento masivo los sustitutos.

Es un sector competitivo ya que las barreras de entrada son altas, entre las principales se destacan las empresas consolidadas en el mercado, economía de escala, acceso a los canales de distribución, diferenciación de productos, empresas reconocidas en el sector por su antigüedad y permanencia en el mercado, limitación de ingreso a los canales de comercialización, mientras que las barreras de salida, es decir la posibilidad de abandonar el negocio es alto, ya que las empresas deben hacer frente a altos costos fijos, como indemnización del personal, instalaciones, recensión de contrato de alquiler. Con respecto a los clientes del sector el poder de negociación de los mismos es alto ya que pueden conseguir productos sustitutos entonces la empresa debe competir con otros supermercados así no pierde

clientes, deben estar atentos a ofertas y promociones de la competencia, y saber negociar con las marcas.

Las cinco fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Por ejemplo, si el mismo producto está disponible de varios proveedores, entonces los compradores tienen poder de negociación sobre cada proveedor

### **Marco Teórico**

Para conseguir implementar el instrumento de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, conocer sus beneficios y las principales dificultades que presentan las empresas al instante de su puesta en funcionamiento, se ha consultado a renombrados autores pioneros de esta concepción, quienes aportaron un sostén ideológico esencial para ejecutar el reciente reporte de caso.

#### *Cuadro de Mando Integral diferentes abordaje conceptuales.*

Los autores Berrios Arroyos y Flores Santillán (2017) consideran al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión, la cual es aplicada por muchas compañías alrededor del mundo, puesto que les brinda a los usuarios testimonio certero y de excelencia para posibilitar el progreso de toma de decisiones.

La victoria de la implementación del instrumento no depende pura y únicamente de la condición de la sociedad en la cual se aplica, sino que depende de los problemas a los que él asimismo se enfrenta.

Kaplan y Norton (2016), sostienen que el modelo de gestión establecido en el Cuadro de Mando Integral proporciona una especie de retrato que permite dilucidar la competencia y el enfoque de la organización en un conjunto de indicadores que logran calcular la realización de la misma. De este modo es probable que la táctica pueda ser entendida por todos los miembros del sistema, por lo tanto es más fácil lograr comunicar. Esta técnica de misión basada en el Cuadro de Mando Integral aporta una fisonomía transformadora ya que no sólo se basa en la representación financieras, sino que se incorporan los clientes, procesos internos y formación y desarrollo, dejando también de lugar el viejo modelo de medición fundado sólo en indicadores tangibles para reflexionar actualmente a los activos intangibles.

Araujo Pinzón, Sánchez Vázquez, y Vélez Elorza (2016), siguiendo la corriente de los autores Kaplan, Norton y Fernández Hatre, consideran al Cuadro de Mando Integral como una instrumento de misión de desempeño y planificación estratégica que usan las empresas para establecer valores cuantificables para sus clientes, valorar el progreso de la planificación, modificar la misma en objetivos y calcular la acción en cuatro perspectivas; Financiera,

Clientes, Proceso Internos y Formación y Desarrollo, generando un progreso continuado de modo tal que la perspectiva sea compartida y se trabaje para conseguir las metas propuestas.

En la misma línea Baraybar (2011), menciona que las perspectivas antes nombradas son generales, válidas y suficientes en muchas organizaciones, no obstante plantea que ante determinadas circunstancias y dependiendo de la táctica, las organizaciones pueden inventar otras perspectivas.

#### *Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*

Kaplan y Norton (2016), establecen que la perspectiva Financiera hace observación principalmente a lo concerniente con la rentabilidad económica de la compañía, por lo tanto es primordial instaurar los objetivos e indicadores de ese aspecto de modo clara, ya que son la base de los objetivos de parte de las perspectivas.

Con relación a *la Perspectiva Clientes*, los autores Kaplan y Norton (2016), mencionan que lo importante a sostener por parte de las organizaciones es conocer los segmentos de mercados en los cuales opera, los clientes a los que se dirige, cuáles son sus preferencias, sus necesidades y cómo deben ser cumplimentadas. Para esta perspectiva se determinan indicadores congruentes a los incrementos, satisfacción de necesidades, conservación de los clientes, cumplimiento de condiciones de calidad, precios, plazos de entrega, entre otros de importancia.

La perspectiva de Procesos Internos está relacionada de manera directa con la cadena de valor y la calidad del producto, por lo cual es fundamental identificar los procesos críticos que puedan ocurrir dentro de todo el proceso, lo cual lleva a tener procesos óptimos que permiten obtener productos de calidad para alcanzar la satisfacción del cliente. El modelo de Cuadro de mando Integral permite identificar nuevos procesos innovadores que hasta el momento no se llevan a cabo en la organización, lo cual es una gran diferencia respecto al enfoque tradicional (Kaplan y Norton, 2016).

Dentro de *la Perspectiva Formación y Crecimiento*, Baraybar (2011) menciona que en la misma se identifican los activos críticos para obtener la estrategia. Kaplan y Norton (2016), hacen insistencia que en esta perspectiva establecen los objetivos concernientes al adiestramiento y crecimiento de los trabajadores de la organización. Es esencial nutrir al empleado con conocimientos y habilidades para potenciar las ventas, ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan alcanzar al consumidor en tiempo y forma. Esto solo se logra si se considera al empleado como una ficha principal internamente de la institución. Algunos de los indicadores a tener en cuenta dentro de esta perspectiva son los que se mencionan a continuación; satisfacción, utilidad, representación y motivación del personal

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas. Esto le facilitará la retroalimentación que le permitirá alinear sus objetivos.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI) para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI: 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente. 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles.

Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos. 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente. 4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

## **Diagnóstico y Discusión.**

### *Presentación del problema*

EL reconocimiento logrado por la empresa Redolfi SRL ha sido producto de su política orientada a satisfacer a los clientes con una amplia línea de productos. A pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado, la firma no tiene implementado un sistema de gestión integral que le permita medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos e implementar medidas correctivas necesarias para hacer frente a los desvíos detectados.



Como consecuencia directa existe falta de información oportuna necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones, lo cual es fundamental para poder crecer de manera sostenida en el tiempo. A causa de la falta de implementación de programas de capacitación e incentivos, políticas comunicacionales internas, inducción y políticas de ascensos en reiteradas oportunidades no es posible cumplir en tiempo y en forma con las entregas pautadas, provocando cierto nivel de descontento y quejas de los clientes. Estos incumplimientos en los plazos de entrega son consecuencia no sólo de la falta de implementación de programas de capacitación, sino que también son causados por el incumplimiento por parte de los proveedores de la firma, ya que no llegan a entregar la mercadería en tiempo y forma, lo cual se traduce en el incumplimiento hacia a los clientes. Esto se agrava aún más a causa de la falta de uso de tecnología informática que permita controlar los stocks, vencimientos y movimiento de las mercaderías dentro del depósito.

#### *Justificación del problema*

Los constantes cambios que se producen en los mercados hacen necesario que las organizaciones estén preparadas para poder hacer frente a los mismos y adaptarse de la mejor manera posible tratando de aprovechar las oportunidades que se presentan. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite traducir la estrategia y la visión por medio de indicadores de gestión, los cuales son fundamentales, ya que guían las acciones necesarias para lograr los resultados propuestos.

De esta manera la herramienta de control de gestión no sólo aporta valor a la empresa a largo plazo, sino que además involucra a todas las áreas organizacionales, lo que le permite crecer de manera sostenida en el tiempo, contando con información fehaciente y de calidad necesaria para afrontar el proceso de toma de decisiones.

#### *Conclusión diagnóstica*

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

A partir de estos resultados, la empresa estará en condiciones de tomar acciones correctivas para atacar posibles desvíos y así optimizar la gestión. Así se logrará dejar atrás la intuición conduciéndola al crecimiento sostenido, de manera tal que permita alinear la estrategia con la visión, definir los indicadores de gestión en post de las metas organizacionales logrando involucrar a todos los miembros de la organización y que los mismos se sientan partícipes en el proceso de toma de decisiones.

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

### **Plan de implementación.**

#### *Alcance.*

En el presente reporte de caso se propone el diseño y la implementación de un modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa Redolfi A.J&J.A SRL. El trabajo comprende el período desde el mes de enero del año 2021 al mes de junio del año 2021.

Alcance geográfico, el presente Trabajo Final de Grado es realizado en la empresa Redolfi A.J&J.A SRL a partir del año 2021.

Alcance temporal, el proyecto comprende el periodo desde en Enero 2021 al mes de Junio 2021.

Alcance en relación al Universo, el presente trabajo final de grado involucra a todos los miembros de la empresa Redolfi A.J&J.A SRL.

*Limitaciones* en el presente reporte pudo desarrollarse con éxito, sin mayores impedimentos ya que se contó con los recursos suficientes para llevarlo a cabo. Las limitaciones se basaron en la falta de capacitación del personal de la organización respecto de la implementación del Cuadro de Mando Integral, la ausencia de un plan de desarrollo profesional y la obsolescencia tecnológica. Otra limitación que se presenta que se encontró, es que no se cuenta con información para calcular los valores al momento cero para poder comparar.

Abarcará el presente trabajo todo lo referente a capacitación de los empleados en mejorar el grado de pertenencia con la empresa, compromiso y responsabilidad; y la dedicación de cada empleado a sus tareas. Adquiriendo conocimientos con la mejora continua de su desempeño lo cual, logrará una contribución con la empresa a mejorar los tiempos de entrega de la mercadería, saber resolver cuestiones atinentes a sus áreas laborales. Que sean especialistas en sus áreas manejando todas las aristas de posibles problemas que vayan a plantearse.

Por otra parte se observa como limitación y se mejorara este aspecto también, los empleados son resistentes al cambio se acostumbran a trabajar de determinada forma y cuesta después cambiar su forma de trabajar.

En esta propuesta apuntará a mejorar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que una vez que los empleados se profesionalicen en sus áreas, por un efecto domino mejoraran las otras áreas.

El trabajo esta diseñado pura y exclusivamente para ser aplicado a la empresa Redolfi A.J&J.A SRL, no es posible copiar el formato para ser aplicado a otras empresas de similares características.

### *Recursos Involucrados*

Los recursos involucrados para llevar adelante la concreción del proyecto se dividen en recursos tangibles e intangibles.

-Recursos tangibles se encuentran disponibles en la empresa por lo que se utilizara para la concreción del presente reporte de caso.

-Recursos Intangibles: dentro de los recursos intangibles se listan los siguientes a continuación: Alianzas estratégicas con los proveedores para poder disponer de la mercadería en tiempo y forma, Capacitaciones a todas las áreas acerca de la implementación del Cuadro de mando Integral y la importancia del mismo en la estructura organizacional.

### *Presupuesto:*

*Recursos Intangibles:* se toman como guía los honorarios propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba para realizar el presupuesto a aplicar para recursos intangible. Esta institución basa sus honorarios en módulos, entro en vigencia a partir del 20 de agosto de 2020. El presupuesto a aplicar a partir del mes de enero de 2021 el valor de un módulo asciende a \$ 1.860,00. A partir del mes de julio de 2021 el costo mensual de mantenimiento y seguimiento de la implementación de la herramienta de control de gestión asciende a 20 módulos a razón de \$37.200,00.

*Tabla 2. Honorarios propuestos. Fuente: Elaboración propia*

Descripción	Módulos	Total
Diseño de la herramienta de control de gestión ( perspectivas, objetivos e indicadores)	25	\$46.500,00
Puesta en marcha de herramienta de control de gestión	30	\$ 55.800,00
Capacitaciones a mandos medios y vendedores	20	\$ 37.200,00
Control, Seguimiento y actividades de corrección	25	\$ 46.5000,00
Total presupuestado		\$ 186.000,00

### *Actividades a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización.*

A continuación se enumeran las actividades a desarrollar, el plazo que abarca cada uno de ellas y los responsables de las mismas a través de un Diagrama de Gantt.

*Tabla 3. Acciones y tiempo de implemetación y responsables. Fuente Elaboración propia*

Actividades/Meses	Responsable	Mes 1 Enero	Mes 2 Febrero	Mes 3	Mes 4	Mes5 Mayo	Mes 6
-------------------	-------------	----------------	------------------	-------	-------	--------------	----------

		2021	2021	Marzo 2021	Abril 2021	2021	Junio 2021
Reunión con personal directivo diseñar planes y acciones para confeccionar el CMI	Gerente General Contador Administración						
Elaborar un mapa estratégico	Gerente General Contador Administración						
Establecer los objetivos e indicadores para perspectiva del CMI	Gerente General. Contador.						
Implementación de la herramienta de control de gestión	Contador.						
Capacitaciones a todas las áreas involucradas	Contador						
Control y aplicación de medidas correctivas	Gerente General Contador						

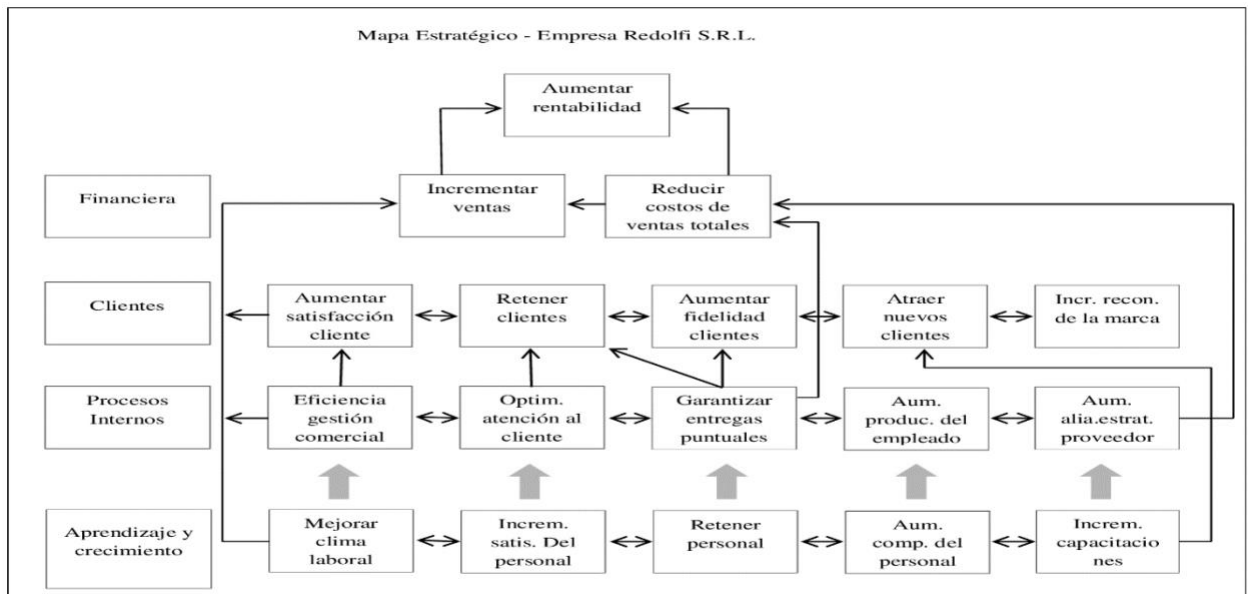
Como primera labor se propone efectuar una reunión con la totalidad de los trabajadores de la empresa para notificar la necesidad de implementar una herramienta de control de gestión interna y la responsabilidad de cada una de las áreas. Como segunda acción se propone diseñar un mapa estratégico representando la estrategia de manera visual, describiendo así el proceso de creación de valor representado por la relación de causa y efectos entre los objetivos de cada una de las perspectivas.

Una vez diseñado el mapa estratégico, se propone establecer cada uno de los objetivos y los indicadores de medición para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta el plazo de cumplimiento, control y los responsables de la medición de los mismos.

De manera paralela es necesario implementar acciones y planes de capacitación relacionados al uso de la herramienta de control de gestión. Dichas capacitaciones son destinadas para el equipo directivo así también los mandos medios y personal operativo de la firma Redolfi.

*Propuesta de diseño e implementación del CMI.*

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas.



El mapa estratégico cumple la función de representación visual de la estrategia lo cual proporcionará una visión macro de la misma, proveyendo un lenguaje de fácil interpretación para describir dicha estrategia, se lo elabora antes de elegir las métricas o indicadores. Posteriormente, se procederá a la selección cuidadosa de los indicadores que permitirán controlar el cumplimiento o no de los objetivos.

Tabla 5 Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia.

Perspectiva financiera: índice de variación en las ventas

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar las ventas en un 15% a partir de enero del 2021
Formula del indicador	$\frac{(\text{ventas en el periodo } (n) - \text{ventas en el periodo } (n - 1))}{(\text{ventas en el periodo } (n - 1)) \times 100}$
Valor meta a alcanzar	15%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 15%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 10% y 14%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 13%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Perspectiva Financiera: índice rentabilidad de la empresa

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% a partir de

	enero del 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	15%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 15%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 10% y 14%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 13%
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Perspectivas de Clientes: índice indicador de satisfacción de clientes

Perspectiva	clientes
Objetivo estratégico	Lograr que los clientes se encuentren satisfechos en un 85% a partir de enero del 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{cantidad de clientes satisfechos}}{\text{cantidad de clientes que responden}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	85%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 85%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 50% y 84%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 49%
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Perspectivas de Clientes: índice indicador de satisfacción de clientes

Perspectiva	clientes
Objetivo estratégico	Lograr que los clientes se encuentren satisfechos en un 85% a partir de enero del 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{cantidad de clientes satisfechos}}{\text{cantidad de clientes que responden}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	85%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 85%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 50% y 84%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 49%
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Perspectivas de clientes: atracción de nuevos clientes

Perspectiva	clientes
Objetivo estratégico	Atraer nuevos clientes en un 15% a partir de enero del 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos en el periodo}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes del periodo}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	15%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 15%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 10% y 14%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 13%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Perspectivas procesos internos: indicador tasa de devoluciones de ventas

Objetivo estratégico	Disminuir la devolución de mercadería por mal estado en un 50% a partir de enero del 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{cantidad de devolución de mercadería en periodo}}{\text{ventas totales del periodo}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	50%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 50%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 30% y 49%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 29%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Perspectivas procesos internos: indicador tasa eficacia para resolver problemas

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Aumentar la resolución de inconvenientes con los clientes en un 75% a partir de enero del 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{problemas resueltos}}{\text{quejas de clientes totales}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	75%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 75%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 40% y 74%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 39%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Procesos Internos: indicador índice de entregas

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Garantizar que el 80% de las entregas a clientes se realicen en tiempo y forma a partir de enero de 2021
Formula del indicador	$\left( \frac{\text{numero de entregas a tiempo}}{\text{numero de entregas totales}} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	80%
Línea Verde ( Óptimo)	Valores Mayor Igual 80%
Línea Amarilla ( Aceptado)	Valores ente un 40% y 79%
Línea Roja ( Malo)	Valores entre un 0% y 39%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Propuesta de mediación o evaluación de acciones. Tabla 6: Medidas de control y medición.

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Aumentar las ventas	Mayor igual al 15%	Mantener el plan de ventas y la estrategia seleccionada	Director General Administración
	Valores entre 10% y 14%	Reforzar el plan de ventas y estrategia comercial	Director general Administración
	Valores entre 0% y 9%	Reelaborar el plan de venta. Implementando el uso de otras estrategias comerciales	Director General Administración
Disminución de costos	Mayor igual al 10%	Mantener plan implementado	Director General Administración
	Valores entre 7% y 9%	Reforzar estructuras de costos y posibles cambios	Director General Administración
	Valores entre 0% y 8%	Reelaborar estrategias comerciales. revisar estructura de costos	Director General Administración
Aumentar la cartera de clientes	Mayor al 15%	Continuar con estrategia comercial. Descuentos. Promociones. Financiaciones	Administración Ventas
	Valores entre 7% y 9%	Reforzar la estrategia comercial. Descuentos. Promociones. Financiaciones	Administración Ventas
	Valores entre 0% y 6%	Rever la estrategia. Mejorar plazos de financiación.	Administración Ventas
Aumentar la resolución de inconvenientes con los clientes	Mayor igual al 75%	Continuar con el manual de procedimiento.	Administración Ventas
	Valores entre 40 y 74%	Verificar la implementación del manual	Administración Ventas
	Valores entre 0 y 39%	Reestablecer manual de procedimiento.	Administración Ventas
Entregas en tiempo y forma de mercadería	Mayor igual al 80%	Continuar con el plan de capacitación y planificación de entregas.	Administración Ventas
	Valores entre 40 y 79%	Verificar el plan de capacitación y planificación de entregas.	Administración Ventas
	Valores entre 0 y 39%	Restablecer el plan de capacitación. Incentivos. Convenios con proveedores	Administración Ventas



## **Conclusiones y recomendaciones**

Como conclusión final, se establece que con la implementación del Cuadro de Mando Integral, la empresa Redolfi A.J&J.A SRL se verá ampliamente beneficiada debido a que puede mejorar el control de gestión a la vez que puede acceder a la información de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones y hacer frente de manera exitosa a los turbulentos cambios de mercado.

Queda en evidencia que luego de la implementación del Cuadro de Mando Integral, la empresa puede alcanzar un crecimiento sostenido en el tiempo, logrando alinear la estrategia con la visión a través del establecimiento de los objetivos y la medición de los mismos mediante indicadores de gestión. A partir del control de los indicadores y del análisis de los resultados que arrojan cada uno de ellos, es posible conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer diferentes medidas de acción y corrección para atacar los desvíos.

Se demuestra además que por medio del Cuadro de Mando Integral se deja atrás la incertidumbre llevando a la organización a obtener resultados sostenidos tanto a corto como a largo plazo involucrando para ello a todas las áreas y miembros de la empresa, transmitiendo la estrategia organizacional, haciéndolos partícipes de los resultados alcanzados, fomentando así el sentido de pertenencia y compromiso de los mismos para con la organización, fortaleciendo así la comunicación y la retroalimentación.

Se recomienda a la empresa Redolfi SRL la apertura de un área que se ocupe de los recursos humanos, donde se trabaje en pos del mejoramiento de las condiciones laborales de los mismos, con implementación de capacitaciones continuas, procesos de inducción al momento de ingresar a la firma y diseños de nuevos canales de comunicación. Además se recomienda que desde el área se trabaje de manera continua en los incentivos ya sean económicos o de reconocimiento, para premiar de esta manera el compromiso, la responsabilidad, la productividad lograda por cada empleado, lo que además llevará a obtener una mayor cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas. Por último se recomienda a la empresa incorporar un sistema de gestión que permita acceder a la información de cada una de las áreas en tiempo y en forma lo cual es fundamental e imprescindible al momento de realizar el control de cada uno de los indicadores para implementar diferentes medidas de acción y de corrección para atacar los desvíos.

Cerrando este apartado se menciona que es fundamental que Redolfi SRL mida y evalúe su gestión teniendo en cuenta la herramienta de control propuesta y así lograr una retroalimentación con información de calidad que permita mejorar el proceso de toma de decisiones.

## Bibliografía

- Ámbito Financiero. (07 de Enero de 2020). *Ambito.com*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de Ambito.com: <https://www.ambito.com/economia/impuestos/la-argentina-lidera-un-ranking-presion-impositiva-mundial-n5075046>
- Bejar, M. R. (2016). *Cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones*. Tesis de grado, Cordoba. Recuperado el 12 de agosto de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11085/TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CAME. (2 de 4 de 2018). Argentina, Mercado del e-commerce. 05. Recuperado el 02 de septiembre de 2020
- Cayón, D. (1 de Abril de 2020). *Infobae Económico*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de Infobae Económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>
- Cervantes, O. A. (2015). *Administracion Estrategica, Analisis Pestel*. Recuperado el 6 de 10 de 2020
- Círculos de Estudios Latinoamericanos. (10 de abril de 2020). *Cesla.com*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de Cesla.com: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=12784>
- Gonzalez, D. (09 de Octubre de 2019). *Ambito.com*. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de Ambito.com: <https://www.ambito.com/ambito-biz/cambio-climatico/cambio-climatico-que-hacen-las-empresas-mitigarlo-n5058910>
- Infobae económico. (22 de Febrero de 2020). *Infobae económico.com*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de Infobae económico.com:

<https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>

Kaplan , R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000. Recuperado el 17 de 08 de 2020

La Nación. (10 de Diciembre de 2019). *La Nación.com*. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de La Nacion.com: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>

Manzano Martin, I. (2013). Esta investigación se centra dentro del sector de distribución de alimentación que se enmarca en el sector servicios, por ser una de las disciplinas económicas más eficiente y de mayor importancia en la economía de nuestro país. *Fundacion Dialnet*. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=282293>

Misculin, N. (07 de 04 de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 25 de 8 de 2020, de Infobae.com: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/07/expertos-mantienen-expectativa-de-inflacion-en-40-para-argentina-economia-caeria-43-en-2020/>

Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply chain de Coca Cola*. Trabajo Final de Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Católica de Córdoba , Córdoba. Recuperado el 5 de 10 de 2020

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona, Barcelona: Deusto. Recuperado el 4 de septiembre de 2020

Secretaría de política económica. (2018). *Secretaría de política económica*. Recuperado el 03 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomic>

Tecnopymes. (4 de enero de 2019). *Tecnopymes innovacion y liderazgo empresarial*. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://www.tecnopymes.com.ar/2018/01/17/el-boom-del-e-commerce-favorece-a-las->

pymes/Telam. (1 de Abril de 2020). *Telam*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de

Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202004/446940-indec-pobreza-2019.html>