

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**“Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión
interna en la empresa Redolfi”**

**“Implementation of the Balanced Scorecard as an internal management tool in the
Redolfi company”**

Autor: Azzariti Juan Pablo

Legajo: VCPB29253

DNI: 32.402.791

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Buenos Aires, noviembre de 2020

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Objetivos	6
<i>Objetivo General</i>	6
<i>Objetivos Específicos</i>	6
Análisis de la situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Diagnóstico organizacional (FODA)</i>	9
<i>Análisis del contexto (PESTEL)</i>	10
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i>	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Descripción del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	19
<i>Alcance y limitaciones</i>	19
<i>Recursos Involucrados</i>	20
<i>Presupuesto</i>	20
<i>Actividades a desarrollar, responsables y tiempo de realización</i>	21
<i>Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	23
<i>Propuesta de seguimiento, evaluación y control</i>	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	30

Índice de figuras

Figura 1 Estructura Organizacional del Centro de James Craik	7
Figura 2 Estructura Organizacional de las sucursales de Redolfi SRL	7
Figura 3 Organigrama del Centro de distribución de James Craik	8

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz FODA	10
Tabla 2 Evolución de ratios de liquidez y endeudamiento	13
Tabla 3 Presupuesto de recursos tangibles necesarios	20
Tabla 4 Honorarios profesionales	21
Tabla 5 Diagrama de Gantt	22
Tabla 6 Mapa estratégico	23
Tabla 7 Perspectiva financiera: Índice de rentabilidad	24
Tabla 8 Perspectiva financiera: Índice de ingresos por ventas	24
Tabla 9 Perspectiva financiera: Índice de disminución de costos	24
Tabla 10 Perspectiva clientes: Aumentar la cartera de clientes	25
Tabla 11 Perspectiva clientes: Nivel de satisfacción de clientes	25
Tabla 12 Perspectiva procesos internos: Índice de optimización	25
Tabla 13 Perspectiva procesos internos: Índice de optimización de stock	26
Tabla 14 Perspectiva procesos internos: Índice de capacitación de empleados	26
Tabla 15 Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Índice de motivación y satisfacción de empleados	26

Resumen

El presente reporte de caso propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control interno en la empresa Redolfi S. R. L., de la localidad de James Craik, Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. El objetivo de este trabajo es desarrollar una herramienta para la empresa, que le permita incrementar sus ventas y utilidades. Para realizar el trabajo se procedió a elaborar un diagnóstico organizacional actual de la empresa con el que se definió que, más allá de ser una empresa consolidada en el mercado dentro de la región, presenta como debilidad la ausencia de una herramienta de control de gestión que le permita alinear misión y visión con objetivos y estrategias, y realizar un seguimiento periódico del cumplimiento con el fin de realizar acciones correctivas a tiempo. Finalmente se llegó a la conclusión de que la implementación del Cuadro de Mando Integral es muy beneficiosa para la organización, ya que proporciona información valiosa para la toma de decisiones.

Palabras claves: Objetivos- Estrategias- Indicadores- Rentabilidad

Abstract

This case report proposes the implementation of a Balanced Scorecard as a management and internal control tool in the company Redolfi SRL, from the town of James Craik, Córdoba, dedicated to the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes. The objective of this work is to develop a tool for the company that allows it to increase its sales and profits. To carry out the work, a current organizational diagnosis of the company was drawn up, which defined that, beyond being a consolidated company in the market within the region, it presents as a weakness the absence of a management control tool that allows you to align mission and vision with objectives and strategies, and periodically monitor compliance in order to take corrective actions on time. Finally, it was concluded that the implementation of the Balanced Scorecard is very beneficial for the organization, since it provides valuable information for decision-making.

Key words: Objectives- Strategies- Indicators- Profitability

Introducción

El entorno actual se presenta cada vez mas complejo y competitivo, por lo que las organizaciones deben hacer frente a ello mejorando continuamente su gestión interna, recurriendo a la búsqueda de herramientas que les permitan hacer un seguimiento y medición de resultados comparando con objetivos preestablecidos, facilitando la toma de decisiones.

Como herramienta de gestión interna, una de las mas utilizadas actualmente por las empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual proporciona de instrumentos a los directivos de las organizaciones para conducirlos al éxito competitivo futuro. A través del CMI puede medirse la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002). Esta herramienta permite vincular los objetivos a largo plazo y sus actividades cotidianas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., de la localidad de James Craik, Cordoba, es una empresa familiar con mas de 50 años de historia dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios y que actualmente también posee salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Posee autoservicios mayoristas situados en las ciudades de Rio Cuarto, Rio Tercero y San Francisco y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Cordoba Capital y Rio Cuarto.

A pesar de los años de trayectoria en el mercado y de diferenciarse de sus competidores otorgando un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, no posee dentro de su estructura un área de gestión interna que le permita, a través de un plan de gestión, medir y controlar los objetivos para favorecer la toma de decisiones. Redolfi S.R.L. necesita mejorar su gestión operativa. La administración de todas sus sucursales se encuentra centralizada en una. No posee un área de recursos humanos especializada a partir de la cual se pueda analizar el grado de motivación y compromiso del personal con los objetivos de la organización. Tampoco dispone de un sistema de gestión integrado de las áreas de administración y operaciones lo que le permitiría disponer de información inmediata para la toma de decisiones. La recepción de mercaderías depende de una persona que debe controlar lo que se recibe, sin soporte de sistemas, lo que puede ocasionar errores que provoquen faltantes o información

deficiente respecto al stock de mercaderías. Esto ocasiona posteriormente la cancelación de ventas por no poder cumplir con los pedidos de los clientes.

En este reporte de caso se propone a la empresa Redolfi S.R.L. el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que le permita coordinar la estrategia y visión de la empresa, para dirigir el camino hacia los resultados deseados y generar las correcciones que permitan atacar desvíos que pudieran ocurrir.

Como antecedente de orden internacional, se cita un trabajo realizado en Ecuador, aplicado a una empresa productora y comercializadora de acero de la ciudad de Guayaquil. En este trabajo el autor propone el diseño de cuadros de mando en distinto niveles, que permitan a los usuarios la responsabilidad de analizar los indicadores y evaluar procesos y mejoras, alineados a un cuadro central. A través de esto la estrategia de la organización podrá ser difundida a los miembros de los distintos niveles, con el fin de contribuir al alcance de la Visión. (Molina, 2012)

A nivel nacional, se presenta un trabajo relacionado a la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una PYME Agrícola, como herramienta que permite mejorar procesos y toma de decisiones. La autora arriba a la conclusión de que la implementación de un CMI otorga a la organización la posibilidad de tener una visión completa de la organización a través de una herramienta flexible que permite ser modificada adaptándose a la variación del contexto. (Gregoret, 2019)

En el orden local, se menciona la Tesis realizada sobre una entidad financiera de la ciudad de Córdoba, en la cual se analiza la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear tanto información financiera como no financiera, colabore en cumplir con la estrategia de la organización y seguir los indicadores en función de los objetivos a alcanzar. Arriba a la conclusión de que el Cuadro de Mando Integral facilitará el proceso de toma de decisiones, permitiendo mejorar su competitividad en el mercado. (Díaz, 2015)

Estos antecedentes mencionados demuestran el valor y la importancia de la implementación de una herramienta de Control de Gestión basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Implementando esta herramienta en Redolfi, la organización podrá contar con un instrumento que le permita integrar su estrategia con la misión y visión facilitando el proceso de toma de decisiones.

Objetivos

Objetivo General.

Desarrollar la implementación de una herramienta de control de gestión para la empresa Redolfi S.R.L., de la Provincia de Córdoba, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que le permita incrementar sus ventas y utilidades a partir del año 2021.

Objetivos Específicos.

- Crear los objetivos estratégicos para las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, determinando objetivos y metas.
- Diseñar un mapa estratégico que facilite el control de los objetivos estratégicos
- Sugerir Indicadores de gestión para cada perspectiva, tanto financieros como no financieros que permitan medir y controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.
- Analizar medidas tendientes a atacar posibles desvíos de las metas propuestas
- Diseñar el plan de implementación para la aplicación del CMI

Análisis de la situación

Descripción de la situación

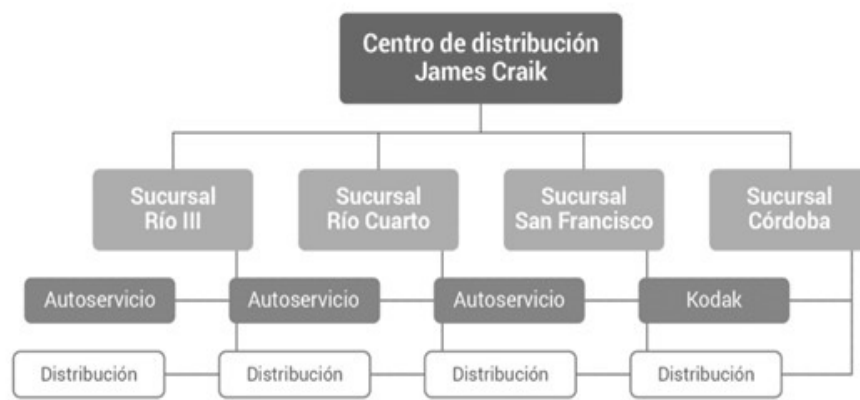
Desde principios del Siglo pasado, la familia Redolfi se encuentra instalada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba. Cuentan con una histórica trayectoria en la distribución y comercialización de mercaderías. El actual negocio surge en el año 1975 cuando Alonso Redolfi se asocia a su hijo José, a través una sociedad de hecho, para dedicarse al desafío de desarrollar la actividad de distribución mayorista. (CADAM, 2015). Con el paso de los años fueron incorporando diversos rubros y marcas al negocio. Debido al crecimiento y expansión, en el año 1993 constituyen la actual S.R.L. que es la vigente denominación A. J. & A. Redolfi S.R.L.

Posee una amplia y variada línea de productos por lo que no dirige sus ventas hacia un producto en particular. Se diferencia de sus competidores brindando un servicio orientado a satisfacer a sus clientes, con precios mas bajos en su amplia y surtida oferta de productos, algo muy apreciado por los clientes del sector de consumo masivo que permite distinguir a la empresa sobre los demás.

La empresa centraliza las compras a proveedores y el abastecimiento a sus sucursales del interior provincial en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba a través de su centro de distribución principal en la ciudad de James Craik. En cada sucursal poseen salones de ventas y ejecutivos de cuenta que les permiten cubrir territorialmente casi la totalidad de cada una de las localidades.

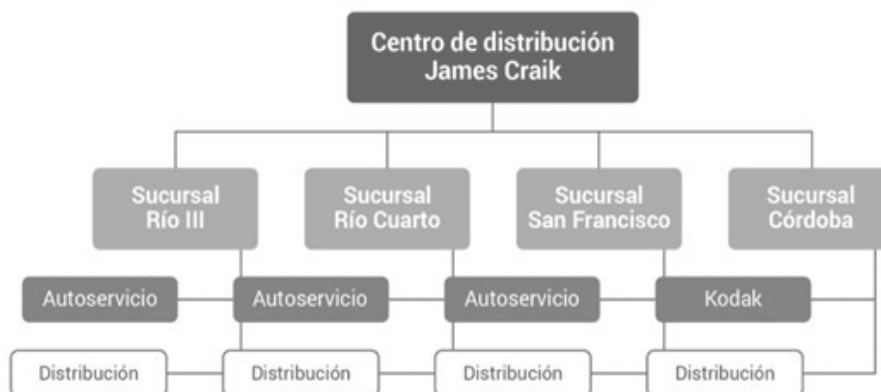
La estructura organizacional de la empresa Redolfi SRL se presenta de la siguiente manera:

Figura 1



Estructura Organizacional del Centro de James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Figura 2

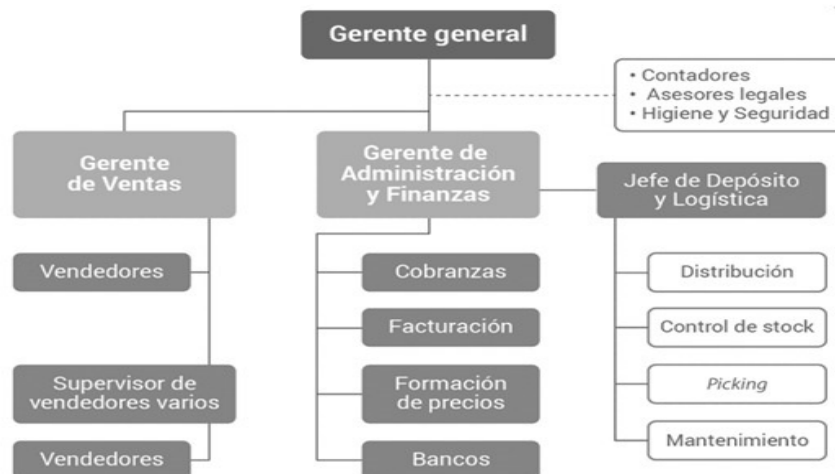


Estructura Organizacional de las sucursales de Redolfi SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa.

A. J. & A. Redolfi S.R.L. actualmente cuenta con un total de 132 empleados, para los que no posee un área de Recursos Humanos. En general hay una buena relación con empleados que en su mayoría son oriundos de los lugares donde se encuentran las sucursales. Al surgir una necesidad o vacante, no existe un proceso de selección formal. Se reciben curriculums que sirven de fuente para que los responsables de cada área seleccionen y evalúen en caso de necesitarlo para posteriormente acordar con la Gerencia la contratación. Para cargos especializados y de mayor responsabilidad, eventualmente se realiza la búsqueda mediante avisos clasificados en Diarios de gran circulación. Un inconveniente frecuente es que, debido a no contar con un proceso de inducción adecuado, al principio los nuevos empleados pueden cometer errores ya que van aprendiendo las tareas mientras van trabajando. Como parte de su cultura organizacional, la empresa intenta mantener a su personal por la confianza que le implica y desarrolla un régimen de ascensos y promoción interna. A medida que van pasando los años, los empleados ascienden en responsabilidad según su grado de antigüedad. Esto trajo aparejado algunos problemas con algunos que pasaron a trabajar como choferes sin contar con la experiencia necesaria para el puesto.

El organigrama del centro de distribución localizado en James Craik es el siguiente:

Figura 3



Organigrama del Centro de distribución de James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Producto de la limitación de espacio en sus depósitos, se ve imposibilitada de crecer en sus ventas. Además de limitar ello, la falta de espacio le impide realizar compras a mayor volumen que le permitan contar con mejores precios. Así mismo, al tener mayor movimiento de stock se producen roturas y robos de mercadería con el agregado de vencimiento de la misma por falta de control.

La gestión en imagen y publicidad es reducida, únicamente patrocinan equipos deportivos, realizan campañas en pequeños medios de comunicación y eventos a nivel regional. Cuenta con una fuerza de venta de más de 35 vendedores para cubrir la totalidad de la Provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Adicionalmente mediante redes sociales se está intentando la captación de clientes.

En este escenario, a pesar de ser una empresa competitiva y líder en el rubro, para poder seguir creciendo es oportuno que A. J. & A. Redolfi S.R.L. implemente una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permita tener clara la visión del negocio, alineándola con los objetivos estratégicos y otorgando información de calidad que optimice el proceso de toma de decisiones. Para conseguirlo será importante el compromiso de los miembros de la firma en sus distintos niveles.

Diagnóstico organizacional (FODA)

Para realizar el análisis interno, se presenta el análisis FODA. Es un instrumento que permite analizar el ambiente interno identificando las Fortalezas y Debilidades y el ambiente externo a través de las Oportunidades y Amenazas. Se destaca por su simplicidad y es eficaz porque permite entenderse por cualquier destinatario sin ser especializado. (Speth, 2018)

A continuación, se presenta el análisis FODA para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Tabla 1

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Ambiente interno	Experiencia en el Mercado Amplia variedad de Productos Sólida situación financiera Precios Inmuebles propios Personal de confianza	No posee área de RRHH Falta de capacitación para el personal No cuenta con área de gestión y control interno Limitada política de promoción y publicidad No ofrecen financiación a clientes Deficiencia en la toma de decisiones por falta de información certera
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Ambiente externo	Nuevo Gobierno con políticas dirigidas a incrementar el consumo de la población Aumento del comercio electrónico a través de diversos canales	Aumento de impuestos Aumento de precios (Inflación) Devaluación del peso respecto al dólar

Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

Análisis del contexto (PESTEL)

Para realizar el análisis externo se presenta a continuación el modelo PESTEL, un estudio que consiste en el análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en las empresas, y el impacto de estos factores en el macro entorno de la empresa bajo estudio. (Cervantes, 2015)

A continuación se presenta el análisis PESTEL para la empresa A. J. & A. Redolfi S.R.L.

Dentro de los Factores Políticos se destaca que el actual Gobierno del presidente Alberto Fernández asumió en diciembre de 2019. El escenario recibido de la administración anterior, según su discurso de asunción, es complejo. Esto se traduce en

algunos datos: La inflación más alta de los últimos 28 años, alta desocupación, fuerte devaluación en el último tiempo, pobreza creciente y caída de actividad industrial a valores del año 2007. (Cronista, 2019)

A poco de asumir, el Poder Ejecutivo impulsa la sanción de la Ley de Solidaridad Social y reactivación productiva. La misma apunta a plasmar una batería de medidas que permitan equilibrar las cuentas públicas. Aumentos de impuestos, impuesto a la compra de divisas para atesoramiento, congelamiento de tarifas y suspensión del mecanismo de actualización de jubilaciones y pensiones son algunos de los puntos de la Ley. (Perfil, 2019)

No llegan a verse los efectos del cambio de Gobierno, cuando en marzo la OMS declara la pandemia del COVID-19. Esto obliga a realizar la paralización total de las actividades del país con el fin de evitar la propagación del virus.

Respecto a los Factores Económicos, para este 2020 las proyecciones de las distintas cámaras y asociaciones que agrupan empresas dentro del sector de consumo masivo, son positivas. Las ventas minoristas vienen registrando años en caída (20% entre 2015 y 2019). Con las medidas del nuevo Gobierno, tendientes a mejorar los ingresos de los trabajadores, se espera que en este año la caída no se sostenga y haya al menos un leve repunte de consumo comparado al último año. (Ortega, Matías, 2020)

Recientemente se realizó el anuncio, por parte del Gobierno, de un acuerdo con acreedores extranjeros para la reestructuración de la mayor parte de la deuda externa Nacional. Esto fue celebrado por entidades de pymes, industriales, comerciantes y sectores del agro que remarcan que puede brindar un marco de certidumbre y una base más sólida para la recuperación e impulso de la economía. (Ambito, 2020)

La devaluación del peso respecto al dólar, en lo que va del 2020, es de un 24%. Esto impacta directamente en los costos de las empresas y afecta la variación de precios. El último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) refleja una variación mensual para julio de 1,9% en el Índice de Precios al Consumidor, que determina un acumulado de 15,8% en 2020. (INDEC, 2020)

Respecto a los Factores Sociales, el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), registra que al cierre del año 2019 (segundo semestre) el índice de pobreza se ubica en el 35,5%, alcanzando al 25,9% de hogares. Dentro de este grupo se destaca un 5,7% de hogares que se encuentran por debajo del nivel de indigencia. Las regiones con mayor incidencia de pobreza son el Noroeste (NOA) y Noreste (NOE). Se observa un estancamiento de la pobreza y un aumento de la

indigencia respecto al informe anterior (primer semestre 2019). (INDEC, Condiciones de vida, 2020)

Según el Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina, en el primer semestre del 2020, se estima que la desocupación en el país alcanza al 15,5% de la población. Se observa un gran aumento en el segundo trimestre producto de la paralización de las actividades afectadas por el aislamiento social para combatir la pandemia de COVID-19. (Voz, 2020)

Como Factores Tecnológicos, el negocio de consumo masivo vive momentos de grandes cambios por el impacto de los avances tecnológicos. Actualmente se presenta una brecha entre la manera en la que los consumidores desean adquirir sus productos y como las empresas los distribuyen. Cada vez son más los supermercados que ofrecen servicio de delivery a través de aplicaciones para teléfonos móviles, esto permite a las personas elegir el momento para hacer la compra y para recibirla (Plus, 2020)

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) durante la cuarentena para prevenir los contagios de COVID 19, casi 1 de cada 10 compradores hizo por primera vez compras online. Se registró un crecimiento en la facturación en un 106% a través del comercio por canales electrónicos. (Nación, 2020)

En cuanto a los Factores Ecológicos, con el cambio de Gobierno, el país volvió a tener al área de Medio Ambiente la categoría de Ministerio. En el último tiempo se acrecentaron varios de los problemas que afectan a los diversos ecosistemas del territorio argentino. Uno de estos inconvenientes se presenta con la falta de implementación de un plan de energías renovables a través del desarrollo de producción de energía eólica y solar. (CHISLEANSCHI, 2020)

Recientemente en la ciudad de Buenos Aires se abrió el primer supermercado libre de envases de la Argentina. Una iniciativa de dos jóvenes emprendedores que sostienen la idea de evitar al máximo el uso de plásticos. (Ambientales, 2020)

Por ultimo, respecto a los Factores Legales, una de las primeras medidas adoptadas por el Presidente Alberto Fernandez al asumir, fue declarar la emergencia publica en materia ocupacional por un plazo de 180 dias, a traves del Decreto de Necesidad y Urgencia 34/2019. Con esta sancion, los empleadores que despidan empleados en dicho lapso, "sin justa causa", deben realizar el pago de una doble indemnización. Debido a la crisis provocada por la paralización de las actividades por la pandemia del COVID-19, el Gobierno decidió extender el plazo por otros 180 dias mediante la sancion del DNU 487/20. (Pagina 12, 2020)

El 17 de marzo fue publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina la Ley de Góndolas N° 27.545. La misma determina entre los puntos mas salientes, cupos máximos de exhibición y cantidades mínimas por marcas o proveedores en las góndolas de supermercados y un plazo máximo de 60 días para el pago a proveedores registrados en el registro Mipymes y/o en el RENAF con el fin de proteger a los pequeños productores y distribuidores.

Análisis específico según el perfil profesional.

Dentro de la perspectiva Financiera, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. presenta una sólida posición financiera. La mayor parte de sus ventas se cobran de contado y la pequeña parte que no, se cobra dentro de los 21 días. Así mismo, tampoco se produce un desfazaje con los pagos a proveedores, lo que permite gozar de una buena relación con ellos. En la *tabla 2* se muestra a continuación cómo los indicadores de liquidez han ido evolucionando en los últimos años.

Tabla 2

		2018	2017	2016
Liquidez corriente	Activo corriente * 100	156,60	191,10	163,74
	Pasivo corriente			
Endeudamiento de corto plazo	Pasivo corriente * 100	106,18	91,59	59,74
	Patrimonio neto			
Endeudamiento de largo plazo	Pasivo no corriente * 100	54,97	43,87	7,86
	Patrimonio neto			
Endeudamiento total	Pasivo total * 100	161,14	135,46	67,61
	Patrimonio neto			

Evolución de ratios de liquidez y endeudamiento. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Respecto a la liquidez corriente, se observa que la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos que dispone. Por cada \$1 de deuda a corto plazo, posee más de \$1,50 en su activo corriente. Analizando los ratios correspondientes al endeudamiento, se detalla que la empresa tiene una tendencia a ir aumentando la financiación con acreedores externos, principalmente proveedores y bancos, por sobre la financiación con recursos propios. El incremento de la deuda a

largo plazo en los últimos años es producto de la contabilización de una previsión por juicio laboral registrada en el año 2017.

Realizan un bajo margen de marcación en el precio de los productos, las ganancias se consiguen a través de grandes volúmenes de venta. Analizando los resultados de los ejercicios 2016, 2017 y 2018, se observa que la rentabilidad sobre las ventas ronda el 2% y se mantiene a lo largo del tiempo. Para poder incrementar las utilidades netas, Redolfi S.R.L. debe aumentar el volumen de ventas y reducir sus costos operativos, para ello puede ser de gran utilidad la implementación de herramientas de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral.

No ofrecen posibilidades de financiación a sus clientes, la captación y su diferencial es a través de los buenos precios de venta.

Respecto a la perspectiva Clientes, la empresa posee una gran presencia en la región, con alrededor de 6.000 clientes. Los mismos valoran el servicio de Redolfi en cuanto a su amplia gama de variedad de productos y sus precios sumamente competitivos.

La perspectiva de Procesos Internos presenta situaciones a mejorar en la organización. La falta de un plan consolidado de RRHH con políticas de capacitación y seguimiento de la evolución del personal. Otro defecto es la ausencia de un proceso de inducción. Son procesos a mejorar. Otros procesos con necesidad de implementar una mejora, son aquellos relacionados con la rotación de stock a fin de evitar roturas y vencimientos.

En cuanto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, Redolfi actualmente está ampliando su estructura inmobiliaria a través de la construcción de un nuevo depósito de mayores dimensiones, el cual permitirá incrementar sus ventas gracias a la reducción de cancelaciones de ventas por falta de stock. También podrá obtener mejores descuentos de los proveedores, gracias a hacer compras de mayor volumen, teniendo mayor competitividad en cuanto a precios.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral surge ante la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, basada hasta ese momento en indicadores financieros obtenidos sobre activos tangibles, buscando profundizar la visión con el agregado de indicadores sobre activos intangibles, los cuales constituyen las fuentes más considerables como atributos competitivos. Para que la implementación de estos indicadores resulte eficaz, la empresa debe contar con personal con capacidad y compromiso en un ambiente organizacional adecuado. Fundamentalmente, se debe coordinar el trabajo diario con los objetivos estratégicos proyectados (Berrios y Flores, 2017).

Con el Cuadro de Mando Integral, los directivos de las organizaciones disponen de un instrumento que puede dirigirlos a la toma de decisiones efectivas, camino a la consecución de objetivos. El entorno es cada vez más complejo para todo tipo de organizaciones, por lo que se ven obligadas a desarrollar y optimizar sus activos intangibles con el fin de lograr resultados y éxito competitivo (Kaplan & Norton, 2016).

Esta metodología de gestión no sólo se basa en la perspectiva financiera, sino que además incorpora los clientes, formación y crecimiento y procesos internos. Con esta incorporación, se deja de lado el tradicional y antiguo modelo de evaluación y medición en los que sólo se trabajaban indicadores financieros para la medición y análisis de los resultados (Fernandez Hatre, 2016).

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral posibilitan el logro del equilibrio entre los objetivos a corto y de largo plazo, indicadores externos e internos y entremedidas objetivas y subjetivas. Para evaluar a la organización, el Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

La perspectiva Financiera es la principal dentro del Cuadro de Mando Integral, a través de ella no sólo se define la estrategia en términos financieros sino que también se vinculan los objetivos del resto de las perspectivas. La perspectiva financiera es el enlace de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, el fin que persigue la empresa, generar utilidad. Es muy valiosa para observar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos (Kaplan y Norton, 2016).

Dentro de la perspectiva Clientes, las empresas realizan una segmentación por clientes y mercados en donde compiten o desean competir. A partir de ello buscan equiparar los indicadores vinculados a la perspectiva, como satisfacción, fidelidad y

rentabilidad, con los distintos segmentos. Como objetivos pueden definirse los relacionados a los atributos de productos y/o servicios como precio y calidad o las relaciones con los clientes y la imagen de la marca. Además recoge los objetivos que la organización desea alcanzar con sus clientes para llegar a cumplir con las metas financieras (Sánchez Vázquez, 2015).

Respecto a la perspectiva del proceso interno, los elementos que se incluyen se encuentran vinculados a la propuesta definida en la perspectiva clientes. Aquí se establecen los procedimientos internos a través de los que la organización debe distinguirse. Estos procedimientos conducen a la organización a desarrollar las propuestas de valor que obtendrán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados (Felani, 2018). Kaplan y Norton (2016), mencionan como objetivos de esta perspectiva al proceso de gestión de innovación, procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes y procesos reguladores sociales.

Dentro de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar a la organización hacia el aprendizaje y el crecimiento. Así como en las perspectivas Financiera, Clientes y Proceso Interno, se identifican los puntos en los que la organización debe ser excelente, en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se establecen los objetivos que aportarán la infraestructura que permitirá se logren los objetivos definidos en las demás perspectivas. Son los inductores para que se consigan resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. Se enfoca en tres categorías principales: Las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y en la motivación y delegación de poder (Kaplan y Norton, 2016).

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas de control de gestión de más utilizadas actualmente, producto de que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados en el entorno competitivo. Más del 60% de las empresas anglosajonas aplican este modelo, aunque muchas no lo hacen de manera correcta (Kaplan y Norton, 2016).

Una de las principales ventajas es que otorga una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en la organización, a través de la medición de objetivos, analizando no solo la actualidad sino el pasado y anticipando la toma de decisiones. El Cuadro de Mando Integral es considerado una de las mejores herramientas de gestión, pero si no se implementa de manera correcta puede ocasionar algunas consecuencias como puede ser el desgaste entre los miembros de la organización, falta de visión de la

gerencia que lleve a alejarse del proceso dejándolo en manos de personas de cargos menores o el más importante que puede suceder dentro es limitar a que la organización trabaje en torno a la metodología, perdiendo el foco en las estrategias y objetivos (Arjona, 2010).

En un entorno cambiante y competitivo, es fundamental para la permanencia y desarrollo de las empresas, contar con una herramienta de Control de Gestión que les permita monitorear la consecución de objetivos y el camino al éxito. En base al análisis bibliográfico, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta adecuada para conseguirlo. Este instrumento debe implementarse en las organizaciones, comunicando de forma adecuada a todos sus integrantes los objetivos que persigue y las estrategias para alcanzarlos. Es esencial el alineamiento de la gerencia y mandos inferiores, para evitar caer en fallos que hagan fracasar la herramienta. Los empleados deben sentirse identificados y aceptar el Cuadro de Mando Integral como una imagen relevante de la empresa. Para la implementación exitosa, no hay un procedimiento modelo que lo asegure, dependerá de muchos factores., pero con el compromiso de todos sus integrantes, buena comunicación, objetivos y estrategias sólidas la consecución será más probable.

Más allá del profundo análisis de esta herramienta, realizado por diversos autores de todo el mundo, como crítica se detalla que estos no profundizan sobre cómo deben enfrentarse las organizaciones a los posibles conflictos que surjan entre los objetivos estimados a largo plazo y los objetivos inmediatos del corto plazo. Otro aspecto sobre el que los autores no se expresan es respecto al análisis del tiempo y la inversión monetaria que conlleva la implementación de esta herramienta, lo que limita un tanto el conjunto de empresas que la pueden aplicar, casi imposibilitando la implementación en pequeñas empresas por la inversión monetaria necesaria y los recursos a utilizar. Además resulta fundamental en la elaboración del Cuadro de Mando Integral equilibrar el uso de indicadores necesarios para evitar excederse o por el contrario, adoptar pocos indicadores, lo que conlleve a no alcanzar los resultados deseados. Debe decidirse bien qué medir y a partir de la buena elección, la dirección podrá tomar buenas decisiones.

En este presente trabajo, se volcará lo desarrollado por los distintos autores, teniendo en cuenta las múltiples ventajas del Cuadro de Mando Integral, sin perder de vista los inconvenientes y dificultades que puedan aparecer en la implementación de esta herramienta.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema.

Actualmente, las organizaciones conviven en un entorno sumamente competitivo y lleno de constantes alteraciones. En este contexto, las empresas necesitan adaptarse rápidamente a los cambios, con el propósito de sostener su posición en el mercado y lograr un crecimiento sostenido. Resulta necesaria la flexibilidad de la empresa para adaptarse al actual contexto y representa un gran desafío para quienes la dirigen, en cuanto deben trabajar para que la organización vaya camino a lograr sus objetivos. A partir de la evaluación realizada en el presente reporte de caso, se puede entender que actualmente la empresa cordobesa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a pesar de ser una empresa líder de la región en su rubro con su estrategia orientada al cliente, no dispone de información de calidad, lo que conlleva a demorarse en la toma de decisiones a corto y largo plazo en un mercado en constante cambio. En toda su historia no ha implementado un sistema de gestión integrado, que le permita alinear estrategias y objetivos. No cuenta con planes de capacitación para los empleados que ascienden o ingresan a la organización, lo que ocasiona fallas en las tareas.

Justificación del problema

Con la finalidad de lograr un desarrollo sostenido en el tiempo, analizando la bibliografía de diversos autores sobre herramientas de control interno y la empresa bajo estudio, resulta necesario para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo del Cuadro de Mando Integral. La organización bajo estudio exhibe problemáticas en diversas áreas, sobre las que debe afrontar una solución para poder desarrollarse y lograr crecimiento. Dentro del área de personal se refleja insuficiencia en cuanto a la capacitación y motivación, que impide puedan evolucionar y lograr mayor eficiencia. No desarrolla acciones publicitarias agresivas, lo que impide la captación de nuevos clientes para poder incrementar sus ventas. Los controles de stock de mercadería son deficientes, la recepción depende de una persona expuesta a errores que conllevan a exponerse a sufrir pérdidas de productos por defectos, roturas o recepción de mercadería menor a la solicitada.

Conclusión Diagnóstica.

El diseño e implementación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, le permitirá a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. desarrollarse a partir de la involucración de todos los miembros de la organización en la consecución de objetivos, camino a llevar a cabo la misión y visión organizacional. A través de objetivos estratégicos e indicadores medibles sobre las cuatro perspectivas, la organización dispondría de una herramienta que la conduzca al éxito empresarial no solo teniendo en cuenta el aspecto financiero, sino además de otros factores como los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Resulta muy ventajoso porque a través de la evaluación de los resultados alcanzados, se pueden implementar acciones de mejora para corregir desvíos sobre las metas propuestas. Esto evitará demoras en la toma de decisiones, podrá crear valor a largo plazo y estará en condiciones de integrar a los distintos niveles organizacionales con aquellos objetivos proyectados, realizando el seguimiento de diversos indicadores que le permitirán a través de los resultados expuestos ir desarrollando la toma de acciones correctivas, atacando posibles desvíos y optimizando la gestión integral. Permitirá ampliar utilidades teniendo en cuenta, además de la rentabilidad, el valor e importancia de los activos intangibles. La compañía dispondrá de información óptima con la que confrontara las decisiones que debe tomar para permanecer y crecer en los mercados. No solamente pensando a corto plazo, sino considerando además el largo plazo que le permita afianzarse en las actividades comerciales que realiza y camino al logro de un desarrollo sostenido en el tiempo.

Plan de Implementación

Alcance y limitaciones

El presente reporte de caso tiene como propuesta el desarrollo e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que le permita a la empresa Redolfi S.R.L., dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos, ubicada en la ciudad de James Craik de la Provincia de Córdoba, incrementar sus ventas y utilidades a partir del año 2021. Este trabajo abarca todas las

áreas y personal de la empresa y se llevará a cabo entre los meses de enero a junio del año 2021.

La implementación de esta herramienta de gestión es posible ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo. Como limitaciones se menciona la falta de capacitación del personal acerca del control de gestión organizacional y la carencia de un área de desarrollo y capacitación de recursos humanos.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados para llevar adelante el presente trabajo final se dividen en recursos tangibles e intangibles. Dentro de los recursos tangibles, se encuentran: notebooks, impresoras, calculadoras, escritorios y sillas, material de librería, Libro Inventario y Balance, nómina de personal, listado de clientes, plan comercial, plan de ventas, vehículos de la empresa para ventas. Como recursos intangibles, tenemos a la formación y capacitación en todas las áreas de la empresa respecto a la implementación del Cuadro de Mando Integral y la significación del mismo en la estructura organizacional y a los acuerdos con proveedores para garantizar eficiencia en el abastecimiento de mercadería

Presupuesto

A continuación se desarrolla el presupuesto necesario para adquirir los recursos tangibles mencionados anteriormente, los cuales no dispone actualmente la organización y que serán destinados al diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Notebooks	\$50.000	\$100.000
2	Juegos escritorios y sillas	\$12.000	\$24.000
1	Impresora	\$22.000	\$22.000
1	Artículos varios de librería	\$5.500	\$5.500
2	Calculadoras	\$1.500	\$3.000
		Total	\$154.500

Presupuesto de recursos tangibles necesarios. Fuente: Datos brindados por comercios de la ciudad de James Craik.

Adicionalmente se presupuestan los honorarios profesionales requeridos para ejecutar la capacitación al personal de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. y para el diseño, implementación, puesta en marcha y seguimiento de la herramienta. Para confeccionarlo, se toma como referencia el valor módulo dispuesto por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Teniendo en cuenta la última resolución emitida por dicha institución (Resolución 38/20), el valor del módulo es \$ 1.860

Tabla 4

Descripción de la actividad	Cantidad de módulos	Valor del módulo	Total
Honorarios para el diseño de la herramienta de control de gestión (perspectivas, objetivos e indicadores)	30	\$1.860	\$55.800
Honorarios para la puesta en marcha de herramienta de control de gestión	25	\$1.860	\$46.500
Honorarios por capacitaciones	20	\$1.860	\$37.200
Honorarios para la implementación, control y seguimiento y la aplicación de medidas correctivas	35	\$1.860	\$65.100
Total presupuestado	110	\$1.860	\$204.600

Honorarios profesionales. Fuente: Elaboración propia

Según los presupuestos expuestos anteriormente, el total de fondos a erogar teniendo en cuenta los recursos tangibles y los honorarios profesionales a la fecha, ascienden a \$ 359.100.

Finalizado el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, el costo correspondiente al mantenimiento mensual y la aplicación de acciones correctivas asciende a 20 módulos. Por lo que a partir de julio de 2021, el costo mensual es de \$ 46500.

Actividades a desarrollar, responsables y tiempo de realización

A través de un diagrama de Gantt, se exponen a continuación las tareas a desarrollar y el tiempo que demandan, junto a los responsables encargados de ejecutarlas.

Tabla 5

Tareas	Meses	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
			2021	2021	2021	2021	2021	2021
Diagnóstico organizacional		Gerente general Gerente de administración y finanzas Contador						
Reunión con personal directivo Diseñar planes y acciones para confeccionar el CMI		Gerente general Gerente de administración y finanzas Contador						
Elaborar un mapa estratégico		Gerente de administración y finanzas Gerente de ventas Contador						
Establecer objetivos e indicadores para cada perspectiva del CMI		Gerente general Gerente de administración y finanzas Gerente de ventas Jefe de depósito y logística						
Capacitación a todo el personal involucrado		Gerente de administración y finanzas Gerente de ventas Contador Jefe de depósito y logística						
Implementación de la herramienta de control de gestión		Gerente de administración y finanzas Gerente de ventas Contador Jefe de depósito y logística						
Medición, control y corrección de desvíos		Gerente de administración y finanzas Gerente de ventas Contador Jefe de depósito y logística						

Diagrama de Gantt. Acciones, responsables y tiempo de implementación. Fuente Elaboración propia

La primera tarea a realizar es el diagnóstico organizacional. Con esta actividad se analiza y evalúa la situación de la empresa, identificando problemas y oportunidades que se presentan con herramientas tales como cuestionarios y entrevistas con la gerencia y solicitud de información contable y financiera al Contador.

Posteriormente, y luego de diseñar los planes y acciones para el armado del Cuadro de Mando Integral, junto a los gerentes de la empresa, se diseñará el mapa estratégico en el cual se plasma gráficamente las relaciones causa y efecto entre los distintos objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas. Es muy importante

esta tarea, porque permite identificar los conflictos que pudieran surgir entre los objetivos de las distintas perspectivas.

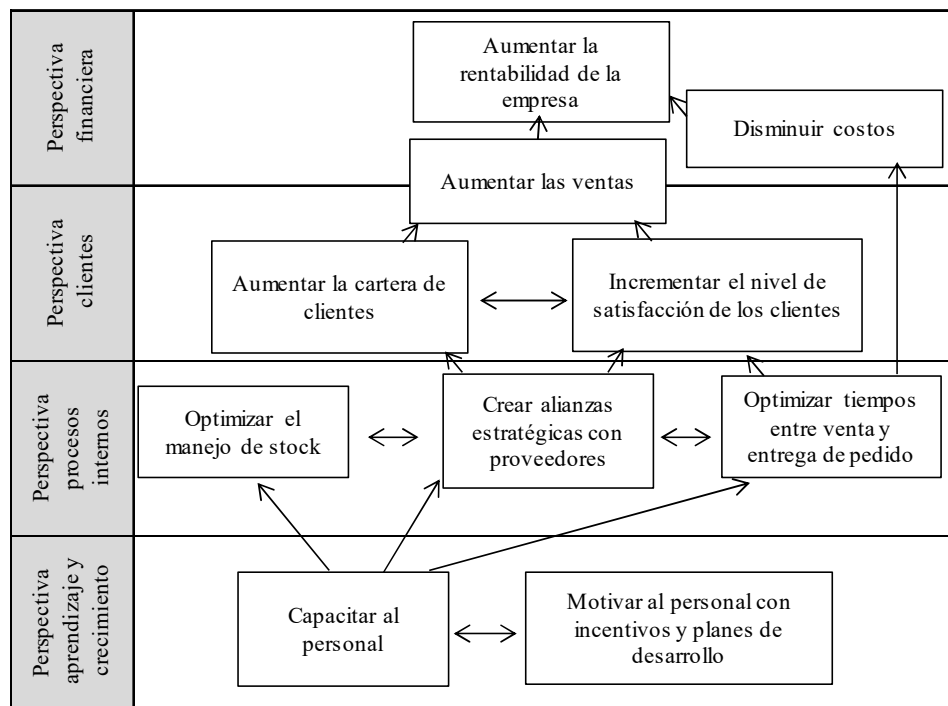
El paso siguiente es establecer los indicadores para cada uno de los objetivos. Para que esto sea efectivo, será fundamental haber realizado correctamente las tareas anteriores. Estos indicadores, tanto financieros como no financieros, deberán basarse en las necesidades reales de la organización. Es importante que participen y se involucren tanto los gerentes como los jefes de cada área aportando sus conocimientos e ideas. Otro aspecto a tener en cuenta es la cantidad de indicadores, evitando superposiciones y conflictos entre los mismos. Luego de definir los indicadores a seguir y su vinculación con los objetivos, se deberá capacitar a los empleados, para que la implementación tenga éxito, tanto los responsables como los mandos inferiores deben comprender la importancia del proceso.

Una vez hecha la implementación, se deberá hacer un seguimiento sobre los resultados que arrojen los indicadores medidos, con el propósito de aplicar medidas de acción y corrección para dirigir los resultados camino a los objetivos establecidos.

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presenta el mapa estratégico para la empresa bajo estudio.

Tabla 6



Mapa estratégico. Fuente Elaboración propia

A continuación se desarrolla el CMI como herramienta de control de gestión, con los objetivos estratégicos establecidos y los indicadores que permitirán el seguimiento y evaluación acerca del cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 7

Perspectiva	Financiera
Indicador	Índice de rentabilidad
Objetivo estratégico	Lograr una rentabilidad del 5% para el año 2021
Fórmula	$\left(\frac{\text{Ingresos antes de IIGG}}{\text{Ventas del período}} \right) 100$
Valor Meta	5%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	Valores mayores o iguales a 5%
Semáforo Amarillo	Valores entre 2,5% y 4%
Semáforo Rojo	Valores menores a 2,5%
Frecuencia de control	Semestral
Responsable	Gerente General. Gerente de administración y finanzas

Perspectiva financiera: Índice de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Perspectiva	Financiera
Indicador	Índice de ingresos por ventas
Objetivo estratégico	Aumentar 15% el ingreso por ventas a partir del segundo semestre de 2021
Fórmula	$1 - \left(\frac{\text{Ventas del año (n-1)}}{\text{Ventas del año n}} \right) 100$
Valor Meta	15%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	Valores mayores o iguales a 15%
Semáforo Amarillo	Valores entre 7% y 14%
Semáforo Rojo	Valores menores a 7%
Frecuencia de control	Trimestral
Responsable	Gerente de Ventas. Gerente de administración y finanzas

Perspectiva financiera: Índice de ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Perspectiva	Financiera
Indicador	Índice de disminución de costos
Objetivo estratégico	Reducir en 10% los costos a partir del segundo semestre de 2021
Fórmula	$\left(\frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Ventas totales}} \right) 100$
Valor Meta	10%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	Valores mayores o iguales a 10%
Semáforo Amarillo	Valores entre 6% y 9%
Semáforo Rojo	Valores iguales o menores a 5%
Frecuencia de control	Trimestral
Responsable	Gerente de administración y finanzas. Jefe de depósito y logística.

Perspectiva financiera: Índice de disminución de costos. Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Perspectiva	Clientes
Indicador	Aumentar la cartera de clientes
Objetivo estratégico	Incorporar 10 nuevos clientes en el segundo semestre del 2021
Fórmula	(Cantidad de clientes del periodo x) – (cantidad de clientes del periodo (x-1))
Valor Meta	10
Parámetro	Unidades
Semáforo Verde	Valores mayores o iguales a 10
Semáforo Amarillo	Valores entre 5 y 9
Semáforo Rojo	Valores menores a 5
Frecuencia de control	Semestral
Responsable	Gerente de Ventas. Gerente de administración y finanzas

Perspectiva clientes: Aumentar la cartera de clientes. Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Perspectiva	Clientes
Indicador	Nivel de satisfacción de los clientes
Objetivo estratégico	Lograr que el 80 % de los clientes esté satisfecho.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Clientes satisfechos en el período n}}{\text{Total de clientes encuestados}} \right) 100$
Valor Meta	80%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	Valores mayores o iguales a 80%
Semáforo Amarillo	Valores iguales o mayores a 65% y menores a 80%
Semáforo Rojo	Valores menores a 65%
Frecuencia de control	Semestral
Responsable	Gerente de Ventas. Gerente de administración y finanzas. Jefe de depósito y logística

Perspectiva clientes: Nivel de satisfacción de clientes. Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Perspectiva	Procesos internos
Indicador	Optimizar tiempos entre confirmación de venta y entrega de pedido
Objetivo estratégico	Entregar los pedidos en menos de 7 días a partir del segundo semestre de 2021
Valor Meta	7
Parámetro	días
Semáforo Verde	Valores menores o iguales a 7
Semáforo Amarillo	Valores entre 8 y 9
Semáforo Rojo	Valores mayores a 10
Frecuencia de control	Mensual
Responsable	Gerente de Ventas. Gerente de administración y finanzas. Jefe de depósito y logística

Perspectiva procesos internos: Índice de optimización de tiempos. Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Perspectiva	Procesos internos
Indicador	Optimizar manejo de stock reduciendo mermas por mercadería defectuosa
Objetivo estratégico	Disminuir mermas de mercadería por roturas o mercadería defectuosa
Formula	$\left(\frac{\text{Cantidad de mercadería defectuosa período n}}{\text{Cantidad total de mercadería en stock}} \right) 100$
Valor Meta	3%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	Valores menores o iguales a 3%
Semáforo Amarillo	Valores entre 4% y 6%
Semáforo Rojo	Valores mayores a 6%
Frecuencia de control	Mensual
Responsable	Gerente de Ventas. Gerente de administración y finanzas. Jefe de depósito y logística

Perspectiva procesos internos: Índice de optimización de stock. Fuente: Elaboración propia
Tabla 14

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Indicador	Índice de capacitación a los empleados
Objetivo estratégico	Lograr capacitar al 70% de los empleados a partir del segundo semestre de 2021
Formula	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados período n}}{\text{Cantidad total de empleados}} \right) 100$
Semáforo Verde	Valores mayores iguales a 70%
Semáforo Amarillo	Valores entre 50% y 70%
Semáforo Rojo	Valores menores a 50%
Frecuencia de control	Trimestral
Responsable	Gerente General. Gerente de administración y finanzas

Perspectiva procesos internos: Índice de capacitación de empleados. Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Indicador	Índice de motivación y satisfacción de empleados
Objetivo estratégico	Lograr que el 70% de los empleados se encuentre motivado en el segundo semestre de 2021
Formula	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados satisfechos}}{\text{Cantidad total de empleados}} \right) 100$
Semáforo Verde	Valores mayores iguales a 70%
Semáforo Amarillo	Valores entre 50% y 70%
Semáforo Rojo	Valores menores a 50%
Frecuencia de control	Trimestral
Responsable	Gerente General. Gerente de administración y finanzas

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Índice de motivación y satisfacción de empleados. Fuente: Elaboración propia

Propuesta de seguimiento, evaluación y control

Acciones	Fórmula	Objetivo	Valor actual	Resultado	Desvío	Medidas y acciones a implementar	Frecuencia	Responsable
Incremento de ventas	$1 - \left(\frac{\text{Ventas del año (n-1)}}{\text{Ventas del año n}} \right) 100$	5%	\$318.857.648			Plan de acciones publicitarias agresivas. Desarrollar políticas de descuentos y bonificaciones por volumen.	Semestral	Gerente General Gerente de administración y finanzas
Reducción de costos	$\left(\frac{\text{CMV}}{\text{Ventas totales}} \right) 100$	10%	\$249.898.421			Negociar descuentos con proveedores por compras de mayor volumen. Optimizar el manejo de depósito	Trimestral	Gerente de administración y finanzas Jefe de depósito y logística
Optimizar tiempos entre confirmación de venta y entrega de pedido	Día de entrega – Día de confirmación de venta	7	No realiza			Revisar comunicación entre ventas y depósito. Incentivos a personal por cumplimiento o en despacho de mercadería a tiempo	Semestral	Gerente de administración y finanzas Jefe de depósito y logística
Aumentar cartera de clientes	$(\text{Cantidad de clientes del periodo } x) - (\text{Cantidad de clientes del periodo } (x-1))$	10	6.000			Verificar la gestión comercial. Invertir en publicidad por redes sociales. Posicionar a la empresa en motores de búsqueda en línea.	Semestral	Gerente de ventas Gerente de administración y finanzas
Capacitación de los empleados	$\left(\frac{Q \text{ empleados capacitados período } n}{Q \text{ total de empleados}} \right) 100$	70%	No realiza			Detectar necesidades. Entrenamiento motivacional. Planes de capacitación. Promover actividades recreativas fuera del trabajo.	Trimestral	Gerente General Gerente de administración y finanzas

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión, sobre el presente reporte de caso realizado sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., de la ciudad de James Craik, Córdoba, Argentina, resulta imprescindible para la organización la implementación de una herramienta de control de gestión que alimente a la gerencia de información útil y valiosa para la toma de decisiones, permitiendo conducir de manera eficiente el negocio camino a obtener una mejora en sus resultados, a través del seguimiento de una de indicadores y atento a los constantes cambios de las condiciones del mercado. La empresa será favorecida con la introducción de esta herramienta a través del valor agregado que producirá para mejorar la toma de decisiones, la gestión y el control interno, conduciendola al logro de sus metas y objetivos.

Con la realización de un diagnóstico organizacional se determinó que la firma se encuentra bien posicionada en el mercado y la región, con gran experiencia y muchos años de historia, pero a su vez presenta un alto grado de empresa familiar, con resistencia a los cambios, y la toma de decisiones basadas principalmente en la experiencia. No ha acompañando el paso del tiempo con una evolución en la calidad de las herramientas de información que le sirvan de fuente para la toma de decisiones. El contexto actual le presenta grandes desafíos producto de la compleja situación económica del país. Cabe destacar que la implementación del Cuadro de Mando Integral no conlleva un gran gasto para la organización, considerando los beneficios que supondrá en la empresa esta herramienta.

La implementación de esta herramienta de control de gestión debe acompañarse de un cambio en la tradición y costumbres de la organización, con la participación de todo el personal, en las distintas áreas y niveles jerárquicos, que deberán actuar interrelacionados con motivación y compromiso de conducir a la empresa a la consecución de los objetivos propuestos. Con su aplicación se pueden optimizar los recursos que posee la empresa, produciendo información de calidad conduciendo al logro de objetivos.

Para acompañar la inclusión de esta herramienta, se recomienda a la empresa la creación del área de recursos humanos, con profesionales que puedan desarrollar programas de capacitación e incentivos, mejorando el clima organizacional, impulsar el

compromiso del personal con la organización lo que conducirá indudablemente a un incremento en los resultados.

A partir de la mejora de resultados y utilidades, la empresa podría incrementar su participación en otras regiones geográficas, expandiéndose hacia otras provincias limítrofes con mercados atractivos.

También es recomendable la formación de alianzas estratégicas con proveedores, lo que permitirá abastecerse en menor tiempo y a un menor costo logrando mayor rentabilidad.

Referencias

- Ambientales, N. (24 de julio de 2020). Noticias Ambientales. Recuperado el 1 de septiembre de 2020, de <https://noticiasambientales.com/compromiso-ambiental/abre-en-la-ciudad-de-buenos-aires-el-primer-supermercado-libre-de-envases-de-la-argentina/>
- Ambito. (4 de Agosto de 2020). Ambito.
- Arjona, E. P. (2010). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA AUMENTAR LA ESTABILIDAD, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN BOGOTÁ. Bogotá.
- Berrios, R. L., y Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creacion N° 27. Santiago de Chile.
- CADAM. (2015).
- Cervantes, O. A. (2015). Administración Estratégica. Análisis PEST.
- CHISLEANSCHI, R. (13 de enero de 2020). mongabay. Recuperado el 1 de septiembre de 2020, de <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Cronista, E. (10 de Diciembre de 2019). Los números "terroríficos" que mostró Alberto como herencia de Macri.
- Diaz, I. (2015). "Cuadro de Mando Integral, Control Interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba" . Córdoba.
- Felani, C. R. (2018). DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PYMES AGRÍCOLAS.
- Fernandez Hatre, A. (2016). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Gregoret, A. B. (2019). Aplicacion de Cuadro de Mando Integral en una Pyme. Reconquista Santa Fe.
- Guzman, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral. OIKONOMOS, 83-93.
- INDEC. (2020).
- INDEC. (2020). Condiciones de vida.

Kaplan, R. S., y Norton, D. (2016). Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Gestion.

Kaplan, R., y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Molina, J. C. (2012). "Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil". Guayaquil, Ecuador.

Nación, L. (31 de Agosto de 2020). <https://www.lanacion.com.ar/>. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/comercio-electronico-uno-cada-10-argentinos-compro-nid2432962>

Ortega, Matías. (11 de Enero de 2020). El consumo se despierta y esperan un repunte en 2020. Ambito.

Pagina 12. (13 de Agosto de 2020). Pagina 12. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de <https://www.pagina12.com.ar/284784-coronavirus-la-doble-indemnizacion-sigue-sin-modificaciones>

Perfil. (19 de Diciembre de 2019). Perfil. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/emergencia-solidaridad-y-reactivacion-cuales-son-los-puntos-claves-proyecto-ley.phtml>

Plus, R. R. (4 de Abril de 2020). www.rosarioplus.com. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de <https://www.rosarioplus.com/ennoticias/Los-supermercados-argentinos-utilizan-la-tecnologia-para-crecer-20200409-0031.html>

Sánchez Vázquez, J. V. (2015). Balance Scorecard para emprendedores: Desde el modelo canvas al cuadro de mando integral.

Speth, C. (2018). El análisis DAFO.

Voz, L. (12 de Agosto de 2020).