

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Diseño de un Cuadro de Mando Integral, para la empresa
Redolfi S.R.L.”**

"Design of a Balanced Scorecard, for the company Redolfi S.R.L."

Autor: Persia, Miriam Griselda

D.N.I.: 29.563.462

Legajo: VCPB25174

Director de TFG: D´Ercole, Favio

Córdoba, Noviembre 2020

Resumen

En el presente Reporte de Caso se analiza a la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba. En el mismo, se plantea el diseño y la elaboración de una herramienta de control interno como es el Cuadro de Mando Integral. Para ello, se analizó la situación actual de la empresa, del contexto interno y externo en el que se desarrolla. También, las fortalezas y debilidades que presenta, para poder elaborar los objetivos estratégicos, en los cuales trabajar para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se pretende mejorar la toma de decisión interna. Logrando el cumplimiento de las metas propuestas que fortalezcan la empresa, para que sea competitiva en el mercado globalizado en el que se desarrolla, tanto en el corto como en el largo plazo.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Control Interno, Toma de decisión, Visión y Misión.

Abstract

In this Case Report, the company Redolfi S.R.L, located in the city of James Craik, Province of Córdoba, is analyzed. In it, the design and development of an internal control tool such as the Balanced Scorecard is proposed.

For this, the current situation of the company, the internal and external context in which it is developed, was analyzed. Also, the strengths and weaknesses that it presents, in order to elaborate the strategic objectives, in which to work to achieve the mission and vision of the company.

With the implementation of the Balanced Scorecard, it is intended to improve internal decision-making. Achieving the fulfillment of the proposed goals that strengthen the company, so that it is competitive in the globalized market in which it develops, both in the short and long term.

Keywords: Balanced Scorecard, Internal Control, Decision-making, Vision and Mission.

Índice

Introducción	3
<i>Objetivo General</i>	5
<i>Objetivos Específicos</i>	5
Análisis de la Situación	6
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	14
Marco Teórico	15
<i>Inicios del Cuadro de Mando Integral</i>	15
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	15
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Presentación del problema</i>	18
<i>Justificación del Problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Alcance y limitaciones</i>	20
<i>Recursos Involucrados</i>	20
<i>Presupuesto</i>	21
<i>Actividades por desarrollar con sus respectivos responsables y tiempo de consecución</i>	22
<i>Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	23
<i>Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Anexo 1	34
Anexo 2	35
Anexo 3	36
Anexo 4	37

Introducción

Desde la segunda mitad del siglo XX, las empresas se encuentran inmersas en el mundo de la globalización, en donde los cambios que se producen a nivel mundial, en los mercados, las afectan de forma permanente, es por ello, que deben de contar con sistemas de información que les permitan adaptarse a las nuevas realidades de forma rápida para poder ser compañías competitivas y a la vanguardia.

Los directivos de las empresas, consideran que es necesario contar con una herramienta de gestión interna que les permita poder observar y medir los resultados logrados para mejorar la toma de decisiones en los diferentes niveles de sus organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) brinda a los directivos los instrumentos que necesitan para lograr los objetivos propuestos por la empresa. Las organizaciones en la actualidad están desarrollando sus actividades en entornos muy competitivos, por lo tanto, es vital que tengan en claro cuáles son sus objetivos y métodos para poder alcanzarlos. Esta herramienta mide el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas fundamentales, como son, la financiera, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

La empresa A.J & J.A Redolfi SRL, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, es una empresa familiar. Fundada por Alonso Jacobo Redolfi junto a su hijo José Redolfi, luego de haberse separado de su tío Miguel Ángel en 1975.

La familia Redolfi posee una larga trayectoria en el negocio de la distribución y comercialización al por mayor de productos alimenticios, entre los cuales están golosinas, tabaco, limpieza, perfumería, productos Kodak y Kraft, entre otros.

Si bien, la empresa tiene una larga trayectoria en el mercado local, con una estrategia corporativa que se orienta hacia los clientes con precios competitivos, no cuenta con una herramienta que le permita controlar y medir la gestión interna, que le dé la posibilidad de tomar decisiones rápidas y oportunas en tiempo y forma.

Por ello se propone, en este reporte de caso, la implementación y creación de un Cuadro de Mando Integral que ayude a la empresa Redolfi S.R.L, a optimizar la gestión interna, involucrando a todos los participantes de la organización en el plan de acción, para cumplir con los objetivos y la visión de la empresa.

Diferentes empresas lo han puesto en funcionamiento, en el ámbito internacional, Salas, Banchieri, y Campa-Planas (2016), realizaron su investigación en la empresa Grupo Alimenticio Guissona ubicada en la provincia de Lleida en España. La misma cuenta con más de 50 años de experiencia, en los cuales ha implementado diversas herramientas de gestión, entre ellas, el Cuadro de Mando Integral. Se observa con dicha herramienta, que la empresa analiza y adapta su estrategia al entorno competitivo, junto con la participación de sus empleados. Además se resalta que el éxito de la implementación fue gracias al director de la empresa.

En el ámbito regional, más precisamente, en América Latina, se implementó una herramienta de control basada en el Cuadro de Mando Integral en la empresa ZULOAGA Y SOTO S.A.S, ubicada en Bogotá, la misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivos, debido a los grandes cambios que se producen en los mercados, es que se piensa en implementar dicha herramienta en la empresa para poder tomar decisiones rápidas en el control y gestión interno. Finalmente se logró la implementación del Cuadro de Mando Integral en cada una de las diferentes áreas y se propusieron indicadores para medir periódicamente los resultados de su implementación (Angulo Osman, 2018).

En el ámbito nacional, la empresa Rodo (S.R.L) ubicada en San Luis, puso en funcionamiento el Cuadro de Mando Integral con el objetivo de lograr una mayor rentabilidad económica, mediante la investigación de sus cuatro perspectivas de estudio. Se concluyó que luego de la comunicación del plan de implementación, los empleados tendrán el conocimiento de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa para contar con un mayor compromiso de los mismos y así alcanzar los objetivos planteados (Tessore, 2019).

A nivel local, la empresa Ingeniero Castellano S.R.L (Incast. Ascensores), para su unidad de negocios (U.E.N.) específicamente llamada Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.), la cual se encuentra ubicada en Córdoba Capital, implementó la herramienta del Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones y de control interno, a través de las diferentes perspectivas: financiera, de clientes, de procesos, de crecimiento y aprendizaje. Lo que podrá brindar información útil a los gerentes de la empresa sobre el estado en que se encuentra la unidad de negocios, y a partir de la misma, delinear acciones futuras para potenciar mejoras. Se arribó a la conclusión de que el Cuadro de Mando Integral elaborado le permitirá a la organización focalizarse en aquellas áreas más débiles y continuar fortaleciendo las áreas que se encuentran más fuertes; la herramienta

planteada le será de suma utilidad a la unidad de negocios de cara a mejorar su desenvolvimiento en el mercado, en la competitividad, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el personal; logrando una organización mucho más exitosa en todo sentido hacia el futuro (Diaz Battan y Tula Santellán, 2018).

Los antecedentes, anteriormente citados, se relacionan con el Trabajo Final de Grado por lo que, la empresa en estudio, debe implementar una herramienta de control de gestión basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisión y de control interno. Ésta permite mejorar la estrategia y la visión, que se observa difusa, y poder definir los objetivos estratégicos. Estableciendo indicadores de medición para la empresa Redolfi S.R.L, y así lograr en el mediano y largo plazo la eficiencia en la empresa.

En el contexto económico actual, de mercados globalizados, el aumento de la incertidumbre y del riesgo de cambios constantes, con clientes cada vez más exigentes en términos de calidad como estrategia diferenciadora; es fundamental que las empresas cuenten con una herramienta de gestión que les permita diseñar nuevos modelos de negocios para lograr competitividad. El Cuadro de Mando Integral, analiza las perspectivas financieras y no financieras, permitiendo a la empresa conocer su gestión a través de mediciones por medio de indicadores obteniendo información periódica útil para el proceso de toma de decisiones, brindando a los directivos un panorama más claro no sólo en el corto sino también a largo plazo.

Objetivo General

Confeccionar una herramienta de control de gestión interno, basada en el Cuadro de Mando Integral, para le empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, para mejorar sus ingresos en 2021.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer a la empresa tanto interna como externamente, para diagnosticar y elaborar el Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Diseñar objetivos según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para realizar un mapa estratégico.
- ✓ Medir periódicamente los indicadores propuestos para realizar correcciones de ser necesarias.

Análisis de la Situación

La familia Redolfi se encuentra instalada en la ciudad de Jaime Craik desde 1910, y posee una larga trayectoria en el negocio de la distribución. En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Desde sus inicios comenzaron repartiendo mercadería hacia las localidades cercanas.

En el año 1975, los dos hermanos, deciden separar su negocio y es allí cuando Miguel Ángel decide continuar con la distribución mayorista, a esto se unió su hijo José, quien es el presidente de la empresa en la actualidad, de esta manera quedó conformada Alonso J. & José A. Sociedad de Hecho. Para posteriormente, en 1990 constituirse como una nueva sociedad, pasando a ser Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa. En este momento se piensa en la visión de la organización, la cual promueve tener una cartera diversificada de proveedores, buscar la solvencia y rentabilidad del negocio, para continuar prestando un servicio de calidad a sus clientes valorizando el respeto, la confianza, el esfuerzo, la dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

La firma Redolfi S.R.L se encuentra en la provincia de Córdoba, en la ciudad de Jaime Craik, contando con una ubicación estratégica como es la ruta nacional N°9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N°10; lo que le permite una ventaja a la hora de recibir y de enviar mercadería a sus proveedores y clientes. Para realizar una óptima distribución, la empresa cuenta con una flota de vehículos propios, que abastece los cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; trabajo que no podría ser realizado sin la ayuda de sus 130 empleados.

Para conocer mejor la organización del centro de distribución de Jaime Craik se presenta su organigrama.

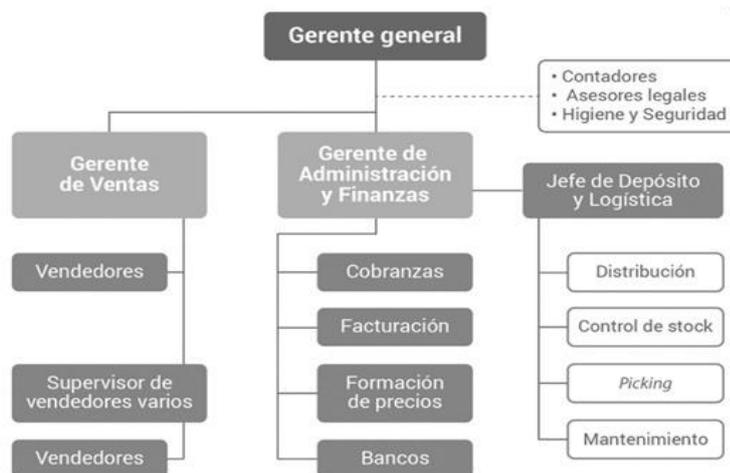


Figura 1 Organigrama del centro de distribución ubicado en James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa

También se muestra a continuación el organigrama de las sucursales de la empresa Redolfi S.R.L.

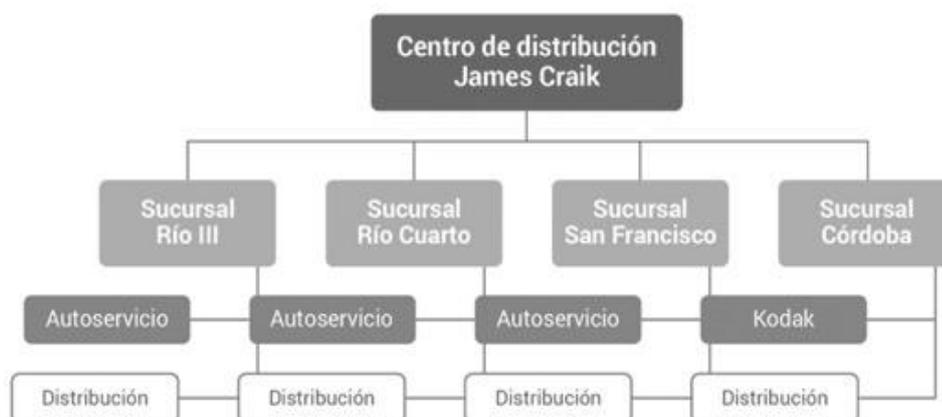


Figura 2 Organigrama de sucursales Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital de la empresa Redolfi SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa

Actualmente la empresa cuenta con más de 6000 clientes, cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba traspasando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa e incluso San Luis. Su estrategia diferenciadora es un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. En general son despensas de barrio, minimercados, quioscos, etcétera, con salones pequeños o pocos empleados y de compras reducidas, lo que no les permite negociar descuentos por grandes volúmenes de compra, a pesar de esto, sí pueden cambiar de proveedor lo cual, es algo que la empresa conoce y por ello cuida a sus clientes brindando el mejor servicio posible.

Si bien la empresa tiene una larga trayectoria, presenta algunas falencias en cuanto a su organización, es así que no tiene un área de Recursos Humanos, por lo que esta función la debe cumplir el área de administración. Tampoco cuenta con un área de Higiene y Seguridad, pero a pesar de ello, la firma no presenta problemas a la hora de las inspecciones. Además de lo anterior, no tiene un programa de capacitación e incentivos para los empleados. Comenzó con una política de promoción interna, donde los ascensos eran por antigüedad pero se presentaban inconvenientes a causa de la falta de preparación necesaria, lo que los llevo a tener que dejarlo de lado.

Redolfi S.R.L. presenta problemas de incumplimientos con los clientes debido a demoras en los tiempos de entrega de los productos, a lo cual se le agrega los retrasos de los plazos pactados con los proveedores de la firma. Entre los proveedores principales con los que trabaja la empresa de manera regular, se destacan Glaxo, Uniliver Argentina, Arcor, Kodak, Massalin, Kraft Food Argentina, entre otros.

Sin embargo la organización no tiene problemas financieros ya que el 80% de sus ventas son de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a 21 días, es por ello, que no se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se produce un desfase por no disponer de fondos lo cual le permite tener una excelente relación con sus proveedores.

Redolfi SRL es una organización consolidada en el mercado con una larga trayectoria, desde su inicio ha guiado su negocio de manera intuitiva, no prestándole atención a diferentes aspectos relevantes, como son la gestión y el control interno. Si bien, la empresa ha logrado posicionarse como líder entre sus competidores y ha podido sortear las exigencias de los mercados actuales, es indispensable la necesidad de contar con una herramienta como es el Cuadro de Mando Integral, para mejorar el proceso de toma de decisiones y alcanzar las metas propuestas, trabajando de manera conjunta con todos los miembros de la empresa y así lograr mayor competitividad y liderazgo de mercado teniendo en cuenta tanto el corto como el largo plazo.

Análisis de contexto.

A continuación se realiza un análisis del contexto empleando el modelo PESTEL. El mismo es utilizado para analizar el macro entorno de las empresas. Dicha herramienta es una técnica con la cual se puede conocer el contexto macroeconómico en el que la empresa se desarrolla, a través, de los factores externos como son el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. (Alvarado Cervantes, 2015).

Factores Políticos

Desde Diciembre de 2019 la República Argentina está siendo gobernada por el Presidente Alberto Fernández, el cual se encontró con una inflación galopante, una alta desconfianza a nivel internacional y una tasa de desempleo del 10%, ante esto, creó un amplio paquete de medidas para paliar la situación actual en la que se encontraba el país. Entre ellas se puede nombrar el dólar turista, el cual tendrá un impuesto del 30% sobre su valor, a los consumos realizados en el exterior, se aplazan las deudas impositivas y previsionales de las pequeñas y medianas empresas, se congelan las tarifas de los servicios públicos por seis meses, se otorgó un bonos para jubilados y pensionados, entre otras (BBC News Mundo, 2019).

Sin embargo, las medidas tomadas por el presidente Alberto Fernández han tenido que ser ampliadas debido a las consecuencias que se esperan de la pandemia del COVID 19. Entre ellas eximir del pago de contribuciones patronales a los sectores más afectados por la crisis, creación del IFE, ampliación del seguro de desempleo, línea de créditos blandos, programa de precios máximos, bono para los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijos y aumento de las tarjetas alimentar, entre otros (Blanco Gomez, 2020).

A pesar de todas estas medidas, a nivel internacional, no se ve con buenos ojos la reforma judicial propuesta por el presidente, en estos momentos, acusándolo de autarca y de acercarse demasiado rápido al modelo Venezolano así como de infundir miedo a los jueces recordándoles que hay un poder superior a ellos. Junto a esto hay una caída importante de la imagen personal del presidente. Sobre todo, al analizar las incongruencias en algunas medidas, como por ejemplo, que se les perdonen deudas millonarias a empresarios amigos. Algunas de las medidas más polémicas de este gobierno, fue la intervención del Grupo Vicentín, de la cual debió dar marcha atrás cuando vio el descontento de la población, provocando a nivel internacional aún más desconfianza a los posibles inversores (Fernando, 2020).

Factores Económicos

A nivel económico nuestro país sufre las consecuencias de la inflación y la caída del consumo, durante el mes de Julio del 2020 la inflación fue de alrededor del 2%, de este modo se espera una inflación anual del 40%, según las consultoras externas, no habrían mayores problemas mientras no haya un cambio en las estrategias administrativas o las negociaciones de la deuda se destruyan. El precio de los alimentos subió el 2,7%, la indumentaria el 3,6%, equipo para el hogar el 3,3%, siendo los anteriores los que más han

aumentado. Llevando a un 42,8% de inflación en los últimos doce meses, según el INDEC. Sin embargo, esto se debe a que el Banco Central abastece de dólares a los importadores a precio oficial, y no se han realizado paritarias con la mayor parte de los empleados, junto a la emisión monetaria que se está realizando. Para el año 2020 se espera una suba de precios del 35% que provocaría una caída del PBI del 15% (Kanenguiser, 2020).

Los relevamientos mensuales, las compras en supermercados y autoservicios, han mostrado una caída del 4% en enero, una leve suba de apenas 0,1% en febrero y a partir de ahí dos fuertes subas: 6,2% en marzo y de 4,1% en abril. Mientras que desde mayo, se registró una caída de 0,5% que se intensificó en junio, cuando llegó a 3,2%, y se recortó en julio, con una baja de 0,5 por ciento. En el interior del país la caída fue más fuerte y alcanzó un 2,8%. Además en los autoservicios independientes cayó más que en los grandes supermercados. Mientras que, los productos necesarios o imprescindibles crecieron, entre ellos, los alimentos básicos y productos de higiene y limpieza (Casas, 2020). Estos datos son sumamente importantes para la empresa Redolfi S.R.L, debido a que su principal actividad es la venta mayorista de productos alimenticios y de limpieza, entre otros. Muchas de las medidas tomadas los han favorecido, como el aumento de la tarjeta alimentar que está siendo recibida por pequeños mercados, sin embargo otras los afectan directamente como es la caída en el consumo en los últimos meses.

Análisis Social

Los datos sobre la pobreza en Argentina del segundo semestre del 2019 muestran, que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanza al 25.9%; en estos residen el 35.5% de la población, y un 5.7% de hogares que viven bajo la indigencia, en comparación al año anterior ambos indicadores crecieron, provocando una mayor pérdida del poder adquisitivo de la población (INDEC, 2020).

Habiendo transcurrido más de la mitad de año 2020, los pronósticos no son alentadores para la Argentina, ya que, se espera que la pobreza suba del 35.6% al 40.2% y esto sería como consecuencia del aislamiento social que se tuvo que realizar por la pandemia del COVID-19, además se espera una caída en la economía que va del 8,2% al 10%. Los grupos más castigado son los jubilados, muchos deben seguir trabajando, las mujeres y los niños- en donde podría alcanzar el 58.6% para fin de año-, así como también se han visto afectados los trabajadores informales que no poseen un ingreso fijo mensual, lo que ha llevado a una disminución en el consumo de alimentos (ONU Argentina, 2020).

Análisis Tecnológico

La utilización de tecnología en el modelo de gestión, sobre todo a nivel de comunicación, ayuda a la empresa a mejorar la administración como las operaciones con las dinámicas de los mercados. Ésta los ayuda a tomar decisiones rápidas para no perder la competitividad y poder cumplir con los requerimientos de sus clientes, tiempos de entregas y calidad. Los últimos estudios muestran que el 80% de los ejecutivos de la Pymes de América Latina consideran la tecnología fundamental para el crecimiento de sus empresas. Las mismas, han logrado reducir costos quitando los productos que los clientes no consideran valiosos, la banca electrónica, ventas online, comunicación vía mail, publicidades en las principales redes sociales o páginas de internet, son algunos de los beneficios. Para lograr esto en el tiempo, es muy importante que la empresa vaya actualizando las tecnologías de las que dispone (C&WNetworks, 2016).

Estudios indican que las empresas que implementan tecnología en sus procesos pueden aumentar sus utilidades en un 30%, lamentablemente muchas Pymes no las implementan porque consideran que son muy caras, lo cual es un error ya que en los últimos 10 años han disminuido un 400% su precio. Incluso algunas son gratis o de pago mensual con un muy bajo costo, y con una gran variedad de aplicaciones según las necesidades de la organización. En Ventas: existen distintas soluciones tipo CRM (client relationship management, por sus siglas en inglés), para Administración: ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en inglés, entre otros). Cada una de las Pymes debe evaluar sus necesidades y tratar de incorporar tecnologías a sus procesos para aumentar sus ganancias en el corto y largo plazo (Dadoo, 2018).

Análisis Ecológico

Durante el 2020 el nuevo gobierno de Alberto Fernández decidió volver a instaurar como Ministerio al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable, el cual, tendrá una agenda bastante compleja. Ya que debe tratar de mejorar la situación medio ambiental grave del país, junto con políticas que permitan el desarrollo económico sin afectarlo y de forma sustentable. Algunas de las metas más ambiciosas que tienen son que se logren actividades económicas rentables y que sea sustentable el uso de los recursos naturales, los agrotóxicos en la agricultura y la explotación de hidrocarburos, entre otros (Chisleanschi, 2020).

En los últimos tiempos se ha propuesto desde el Ministerio de Ambiente y desarrollo Sustentable la economía circular, que es tratar de cambiar el paradigma de una economía lineal, de extracción, producción, consumo y desperdicio, por la de un flujo

constante en las que los residuos producidos por las industrias y los hogares puedan ser reutilizados para ingresar al circuito productivo nuevamente. Para ello, se propone la separación de todos los residuos que se pueden reciclar, como el papel, los pets o los plásticos (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020).

Análisis Legal

Una de las medidas que se llevó a cabo por el gobierno Nacional en este 2020, fue la promulgación de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley 27.541), que lleva las retenciones de las Pymes agroindustriales a un 5%, la misma fue puesta en vigencia con la publicación en el boletín oficial (CAME, 2020).

Otras de las medidas que se han tomado a lo largo de este 2020 son, postergación del pago de las cargas sociales para los meses de Marzo y Abril, Asignación no contributiva o Compensatoria dependiendo de la cantidad de empleados de la empresa, prohibición de despidos y suspensiones por 60 días, suspensión de embargos y ejecuciones, entre otras, todas las medidas tomadas apuntan a mantener a las pequeñas y medianas empresas a flote durante la crisis sanitaria y económica que transita el país (Passarrelli, 2020).

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, las empresas pueden conocer a sus rivales, para ello se analizan: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esto moldea las decisiones que toma la empresa para seguir siendo competitiva (Porter, 2017).

Dicha herramienta, permite conocer mejor el microentorno de la empresa Redolfi S.R.L, en el que se encuentra inmerso y poder desarrollar una estrategia de negocio adecuada.

Haciendo referencia a las empresas que compiten con ella, hay mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio, entre ellos están en Río Tercero: Luconi Hnos, en Río Cuarto: Grasano, Monje Top (Súper Imperio), Barralle, Moran, Pirani, Rinaudo y Nueva Era, en San Francisco: Dutto Hnos y Vensall Hnos, en Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro, Diarco, Vensall Hnos, Parodi y Zaher. Sus principales competidores en la zona son Rosental y Micropack, que se ubican en la ciudad de Rosario, Santa Fe. Lo que la lleva a tener una alta rivalidad, teniendo que competir a través de los precios que brindan las diferentes empresas a los clientes, además de mejorar sus tiempo de entrega, calidad,

servicio, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos. Esta rivalidad entre los participantes del sector se agudiza cuando productos novedosos, de consumo masivo y alta rotación, son lanzados al mercado. Muchas de las empresas que son competencia de Redolfi S.R.L. tienen sucursales en varias provincias de Argentina, aumentando más la rivalidad, al tener una mayor cantidad de población a quien venderle sus productos.

Con respecto a los clientes, la empresa se desarrolla en un sector de consumo masivo, por lo tanto, el nivel de precios ofrecidos debe ser competitivo frente a los demás proveedores. Lo cual se debe a que los clientes son muy sensibles a comprar los productos que tengan los mejores precios, sobre todo cuando más de un proveedor los ofrece. La mayoría de los clientes que tiene son supermercados, farmacias, quioscos, bares, etc., que no tienen grandes volúmenes de compra ni de negociación. Una de las ventajas que presenta la empresa en estudio, es que cuenta con la representación exclusiva de algunas marcas.

Debido a que la empresa comercializa productos de consumo masivo, produce que los clientes encuentren fácilmente los mismos productos en otros proveedores, siempre que no sean productos exclusivos. Generalmente los clientes compran productos sustitutos en otros lugares, cuando ven ofertas importantes, que son ofrecidas por las mismas fábricas, lo que deja en desventaja a Redolfi S.R.L. que no puede competir con los mismos precios.

Respecto al poder de negociación que tiene la empresa con sus proveedores es bajo ya que trabaja con empresas líderes como son Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillete Argentina, entre otros, que le imponen muchas condiciones como ser: cuotas de cobertura de compra, que no se distribuyan determinados productos a otras empresas, compras de grandes volúmenes para acceder a descuentos, entre otros.

Finalmente los nuevos competidores producen pérdida de la cuota del mercado de la empresa, pero hay barreras que dificultan el ingreso de los mismos al mercado, como por ejemplo la alta inversión que deben enfrentar en infraestructura. Otra de las barreras con las que cuenta la empresa, como ya se dijo anteriormente, es la representación exclusiva de algunos productos, evitando la competencia con otros proveedores y logrando que los clientes les deban comprar solo a ellos. Una de las mayores amenazas que deben enfrentar es la apertura de nuevos locales de grandes cadenas de mayoristas en su territorio.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite analizar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades tanto internas como externas, con el propósito de formar un cuadro de la situación del objeto de estudio, en este caso la empresa Redolfi S.R.L (Enciclopedia Económica, 2018).

Tabla 1 Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Microentorno (Ambiente Interno)	<ul style="list-style-type: none"> • Larga trayectoria en el Sector del mercado que se desarrolla. • Variedad de productos para ofrecer a sus clientes, representación exclusiva de algunas marcas. • Economía de escala con precios competitivos. • Atención personalizada a sus clientes. • Buena relación con los proveedores y personal. • Bajo nivel de endeudamiento. • Ofrecimiento de financiamiento a sus clientes. • Depósitos y vehículos propios para el traslado y acopio de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un área de Seguridad e Higiene y de Recursos Humanos. • Baja implementación de tecnologías de la información y que mejoren las operaciones de control de stock y las áreas administrativas. • Falta de una herramienta de control y gestión. • Ausencia de una estrategia de capacitación de los empleados. • Demora en la entrega de los pedidos. • Baja inversión en publicidad.
Macroentorno (Ambiente externo)	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad de representación de productos. • Beneficios tributarios. • Incremento de los montos de las Tarjetas Alimentar dadas por el gobierno. • Nuevas formas de ventas: comercio electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de inflación disminuyendo el poder adquisitivo de la población. • Baja credibilidad de los mercados Argentinos en el exterior. • Baja inversión de capitales extranjeros. • Inestabilidad del dólar.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Canvas.

Marco Teórico

Para poder diseñar una herramienta de control de gestión, como es el Cuadro de Mando Integral, en la empresa Redolfi S.R.L., se debe contar con el sustento teórico de diferentes autores, siendo necesarios para la implementación del mismo.

Inicios del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral fue pensado en la década de 1990 para expandir los objetivos de las empresas más allá de los indicadores financieros. Permitiendo a los ejecutivos de las empresas medir sus metas y crear valor para sus clientes presentes y futuros, mejorando así los procesos internos, las inversiones en personal, sistemas y operaciones necesarios para el futuro (Kaplan y Norton, 2016).

Esta es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la misión de la organización en un conjunto de indicadores de desempeño que informan sobre como la entidad avanza hacia sus metas. Utiliza las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para ayudar a la alta dirección a implementar la estrategia y monitorear el desempeño de la organización (Ganga, 2015).

Debido a los cambios constantes en los diferentes ámbitos en los que se desarrollan las empresas, es que deben poder adaptarse rápidamente, por tanto es fundamental contar con herramientas de control y gestión que le brinden datos para poder optimizar la empresa. Cada día tienen más valor los activos intangibles sobre los activos tangibles y saber gestionarlos es de suma importancia, el Cuadro de Mando Integral permite de manera exitosa lo anterior (Baraybar, 2010).

Autores como Gan y Triginé (2013), plantean que las organizaciones miden su éxito a través de medidas de gestión financiera y económica, las cuales son insuficientes debido a los cambios tecnológicos, sociales, culturales y laborales de las últimas décadas ya que produce una competencia más intensa llevando a tener que implementar cambios en los sistemas de gestión y control. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que se puede aplicar en todas las empresas por su claridad, eficacia e integración, además de tener un seguimiento de los factores claves que llevan al éxito de la misma. Para esto se analiza la empresa desde cuatro perspectivas.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton analizaron cuatro perspectivas, como son las finanzas, los clientes, procesos internos y formación y crecimiento. La propuesta muestra una visión

equilibrada y completa de una empresa, ya que a través de la medición de cada una de ellas, no se pasa ninguna por alto funcionando como un sistema de comunicación, de información y de formación (Sanchez Vazquez y Pinzon, 2016). Las mismas son analizadas a continuación.

Los autores Kaplan y Norton (2016) sostienen que los indicadores financieros son importantes para resumir las consecuencias económicas de operaciones ya realizadas. Informan si la estrategia de la empresa está contribuyendo a mejorar la rentabilidad y el crecimiento en el tiempo.

Los objetivos financieros son considerados el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad y sirven de enfoques para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Ganga, 2015).

Mientras que la Perspectiva del Cliente está enfocada en que los directivos se encarguen de identificar los clientes y mercados a los que esta dirigida su estrategia y que medidas utilizar para ello. La satisfacción, retención e incorporación de nuevos clientes así como, la rentabilidad, cuota de mercado y valor añadido que brinda la empresa, son algunos de los indicadores más utilizados. Esta perspectiva permite a los directivos articular la estrategia de clientes basada en el mercado para aumentar sus rendimientos futuros (Kaplan y Norton, 2016).

Por otro lado, Kaplan y Norton (2016), explican que la Perspectiva del Proceso Interno, es identificar los procesos que son críticos dentro de la empresa, lo que permite mejorar la propuesta de valor que retendrá y atraerá nuevos clientes en los mercados seleccionados, aumentando los rendimientos financieros. Por ello es importante conocer todos los procesos internos de la empresa para lograr la excelencia en los mismos, ya que a través de la innovación se pueden satisfacer las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros.

Teniendo en cuenta el mercado en que se desarrolla la organización y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves, en los cuales se debe trabajar para lograr que sus productos o servicios se ajusten a lo solicitado por los clientes, identificando los procesos necesarios para cumplir la misión y los objetivos específicos que garanticen ésta satisfacción (Ganga, 2015).

Por último, la Perspectiva de Formación y Crecimiento, analiza la infraestructura de la empresa, la cual ayuda a crear una mejora y crecimiento a largo plazo; sobre todo

en el contexto actual de globalización. El crecimiento y formación de la organización viene del personal, los sistemas y los procedimientos de la empresa. El análisis de las otras perspectivas revelarán las falencias en las capacidades de cada una además mostrarán qué es necesario para alcanzar la excelencia. La que se alcanzará a través de la recualificación de empleados, potenciar los sistemas de información y rutinas de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Luego de realizar el análisis de cada una de las perspectivas y tener claro los objetivos estratégicos de la empresa, se lleva a cabo la construcción del plan estratégico, que debe incluir la forma en que los indicadores seleccionados van a ser vinculados a los sistemas de información y comunicación para ser informados a todos los miembros de la organización periódicamente para realizar los ajustes correspondientes de ser necesario (Kaplan y Norton, 2016).

Para autores como Quesedo Rodrigues, Lima Rodrigues, y Guzman (2015) lo innovador del Cuadro de Mando Integral es que logra una organización estratégica, mostrando una visión global de la empresa, limitando la información a cuatro perspectivas, que se pueden modificar según las necesidades de la organización actuando como un sistema de control. Con la implementación del cuadro de mando integral se pone en valor los activos intangibles, logrando aumentar el valor en el corto y largo plazo. Además de poder comunicar de forma clara los objetivos propuestos a todos los integrantes de la organización, es decir, convierte la estrategia en acción.

Por otro lado, Rodriguez Quesedo, Guzmán, y Portela de Lima Rodriguez (2016) muestran algunas de las deficiencias que pueden ocurrir en la implementación del Cuadro de Mando Integral como son: procesos organizacionales pobres, la resistencia a los procesos de cambio por parte de la gerencia, poca o gran cantidad de indicadores tomados, provocando un fracaso en la implementación de dicha herramienta, el tiempo que lleva implementar el Cuadro de Mando Integral, los recursos y capacidad disponibles a veces son insuficientes, tecnologías de la información desactualizadas, falta de claridad en la visión, misión y objetivos de la empresa, entre otros.

Por lo analizado, se decide tomar en cuenta todo lo aportado por los diferentes autores, tanto los beneficios como las desventajas, para poder llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral en la empresa en estudio y lograr la implementación de una herramienta de control y gestión, ya que presenta mayor cantidad de beneficios que de desventajas, sobre todo en empresas donde la gerencia se encuentra muy comprometida con llevar a cabo su misión y visión, como es el caso de Redolfi S.R.L.

Diagnóstico y Discusión

Presentación del problema

La empresa Redolfi S.R.L, lleva en el negocio de la venta mayorista de productos alimenticios más de 50 años, durante todo este tiempo ha manejado su empresa de forma intuitiva y orientada hacia la satisfacción de los clientes que en su mayoría son pequeños negocios. Sin embargo, al revisar las políticas que ha implementado la organización se ven varios problemas. Si bien, tiene un sistemas informático para el control de ventas, despacho, stock y entregas; a veces se producen demoras en la llegada de la mercadería tanto a los clientes, como de los proveedores a la empresa.

Además se observa que no cuentan con una clasificación de los clientes por volumen de ventas, ni comportamiento de compras, carecen de un sistema de captación de nuevos clientes, como así también de nuevos mercados, tampoco presenta un área de marketing y publicidad. El control de la mercadería se hace de forma manual, y sin un sistema informático.

La ausencia de un área de Gestión de recurso humanos, provoca que no haya personal idóneos que maneje los 132 empleados, seleccione los curriculum de los nuevos postulantes para los puestos solicitados o proponga cursos de capacitación específica para sus empleados de planta. En la actualidad, el personal aprenden mientras desarrollan la tarea, lo cual, es una de las problemáticas para el crecimiento de la empresa.

Tampoco cuentan con un área de Higiene y Seguridad, por lo que no se hace un análisis de siniestralidad. La escasez de espacio para guardar productos, produce que no se puedan realizar compras a mayor escala, provocando falta de stock, alto índice de roturas, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos y vencimiento de la mercadería por falta de control.

Finalmente, la empresa al no tener un sistema de gestión y control es poco probable que pueda evitar todos estos problemas.

Justificación del Problema

Debido a los constantes cambios en los mercados, producto de la globalización, es que las empresas, deben estar preparadas para tomar decisiones de forma rápida, con el fin de seguir creciendo y aportando valor a la misma. Por ello implementar una herramienta de control y gestión como es el Cuadro de Mando Integral ayudaría a la empresa a resolver los problemas que presenta, cumplir los objetivos propuestos y

plasmar la visión y misión de la misma, involucrando a todas las áreas de la organización y creciendo de manera sostenida a lo largo del tiempo, resolviendo los problemas que presenta en la actualidad.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de la herramienta de control de gestión elaborada en base a la metodología del Cuadro de Mando Integral, la empresa Redolfi S.R.L estará en condiciones de realizar un proceso de toma de decisiones de manera rápida y de forma exitosa, teniendo información actualizada de las diferentes áreas a través de las mediciones periódicas de cada una de las perspectivas elaboradas en el Cuadro de Mando Integral.

Con su implementación, se remediará la confianza en su personal para lograr resultados eficientes en la capacitación y efectividad de su trabajo, para ello se deberá invertir en el Área de Recursos Humanos. Por otro lado, proveer instancias que regulen la entrada y salida de mercadería con vencimiento con un sistema de información adecuado, evitará pérdidas económicas para la empresa, mejorando los tiempos de entrega y la atención de los clientes.

Además la inversión en un Área de Marketing le permitirá posicionar la marca en el mercado, captando nuevos clientes y hasta pudiendo expandir geográficamente su negocio, incluso podría crear una línea de productos propios que le permitan un nivel de remarcación mayor mejorando sus beneficios financieros, así como, diferenciándose de las demás distribuidoras mayoristas.

Lo anteriormente mencionado favorecería la concreción de la visión y misión de la empresa, rediseñando sus procesos internos de manera eficiente, llevando a que la misma siga siendo rentable y continúe con un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Plan de Implementación

Objetivo General

Optimizar el control de gestión interno, a través del diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral, en la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, para ser implementado en el primer cuatrimestre del 2021.

Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar el mapa estratégico para la empresa en estudio que permita detectar las áreas con debilidad, para mejorar la toma de decisiones de la empresa.
- ✓ Desarrollar y ejecutar los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Determinar los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Verificar el desempeño de los indicadores establecidos y aplicar, de ser necesario, acciones que corrijan los resultados.

Alcance y limitaciones

El presente reporte de caso se ejecuta en la empresa Redolfi S.R.L, en toda la organización, la cual se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, República Argentina.

La investigación se realiza entre Agosto del 2020 a Julio del 2021. La misma comprende a todos los integrantes de la empresa, que tiene como actividad principal la distribución y venta mayorista de productos de primera necesidad.

Durante la realización del trabajo, no se presentó ninguna limitación para llevar adelante la investigación, ya que se ha podido contar con todos los recursos necesarios para elaborar el Cuadro de Mando Integral en la empresa en estudio.

Recursos Involucrados

Los recursos necesarios para elaborar e implementar la herramienta de control de gestión interna, basada en el Cuadro de Mando Integral, para la empresa en estudio se clasifican en tangibles e intangibles.

Recursos Tangibles

- ✓ Oficinas, sucursales y depósitos.
- ✓ Computadoras e impresoras.
- ✓ Escritorios y sillas.
- ✓ Elementos de librería (lápiceritas, resaltadores, cuadernos, lápices, hojas, correctores).
- ✓ Listado de clientes y empleados.
- ✓ Estados contables.
- ✓ Catálogo de ventas.
- ✓ Recursos monetarios.
- ✓ Mapas de rutas de distribución de productos.

Recursos Intangibles

- ✓ Capital Humano.
- ✓ Servicios al clientes.
- ✓ Sistemas de información.
- ✓ Capacitaciones para los empleados y gerentes.
- ✓ Cultura y filosofía de la empresa.
- ✓ Procesos administrativos.
- ✓ Alianzas con los proveedores.

Presupuesto

Los costos presupuestados, para la confección y posterior implementación de la herramienta de control interno, basada en el Cuadro de Mando integral, han sido calculados en base al valor módulo propuesto por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba para el año 2020.

Tabla 2 Presupuesto

<i>Actividad</i>	<i>Precio Módulo</i>	<i>Cantidad de Módulos</i>	<i>Precio Total</i>
<i>Confección y elaboración del Cuadro de Mando Integral</i>	\$1570	28	\$43.960
<i>Capacitación del personal de la empresa para la implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	\$1570	20	\$31.400
<i>Implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa</i>	\$1570	50	\$78.500
<i>Control y reorganización del Cuadro de Mando Integral</i>	\$1570	15	\$23.500
Total de Presupuesto			\$177.410

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Actividades por desarrollar con sus respectivos responsables y tiempo de consecución.

Para diseñar la herramienta de control interno, basada en el Cuadro de Mando Integral, en la empresa Redolfi S.R.L, se llevará a cabo una serie de actividades que serán detalladas a continuación, así como los tiempos y responsables de cada una.

Para comenzar con el diseño, se realizará una reunión con los miembros del directorio y los gerentes, para conocer la misión y visión de la empresa, y así poder diagnosticar donde se encuentra en este momento y hacia donde desean sus miembros dirigir su estrategia empresarial en el futuro.

Posteriormente se procederá al diseño del mapa estratégico, en donde se podrá revisar la estrategia empresarial. Una vez finalizado, debe ser presentado a todos los miembros de la organización y así convertir en acción la estrategia.

A continuación, se desarrollará con cada uno de los encargados de las diferentes áreas los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, junto con sus respectivos indicadores, así mismo se asignarán los responsables de la ejecución, control y los tiempos de medición.

Finalmente, se procederá a la implementación del cuadro de Mando Integral en el cual se realizarán los controles de cada uno de los indicadores, aplicando los ajustes correspondientes para alcanzar las metas propuestas de ser necesario.

Para que la implementación del Cuadro de Mando Integral sea exitosa, es de suma importancia realizar las capacitaciones necesarias en cada área, así como el compromiso de cada uno de los actores de la empresa.

Con el propósito de una mayor comprensión y observación de las actividades, se presentan en un Diagrama de Gantt, las cuales se realizarán a partir del mes de Marzo del 2021.

Tabla 3 Diagrama de Gantt

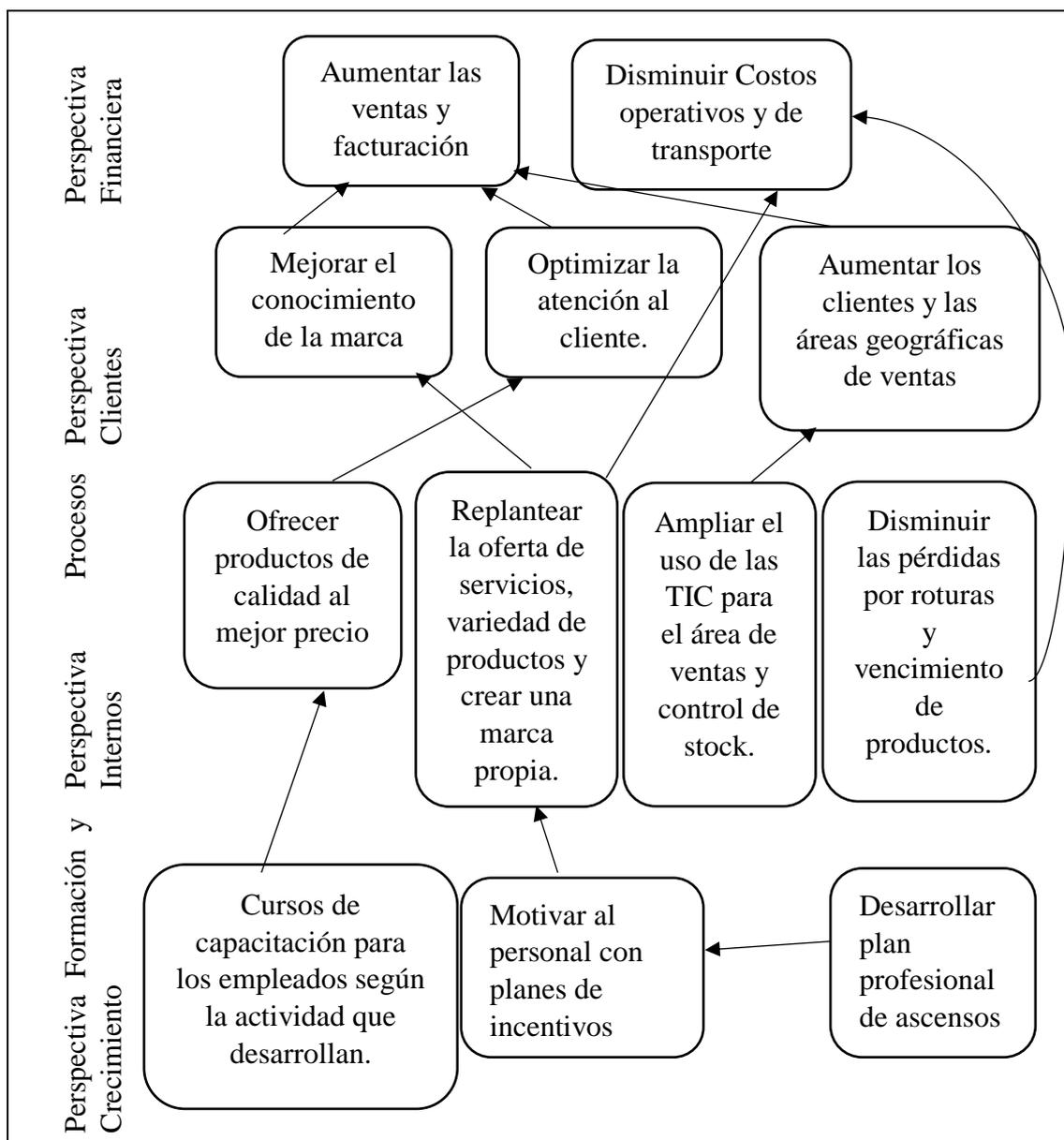
<i>Actividades</i>	<i>Responsables</i>	<i>Marzo 2021</i>	<i>Abril 2021</i>	<i>Mayo 2021</i>	<i>Junio 2021</i>	<i>Julio 2021</i>
<i>Reuniones para analizar la misión, visión y estrategia de la empresa. Realizar diagnóstico institucional.</i>	Miembros del directorio, gerentes y contadores.					
<i>Elaboración del mapa estratégico.</i>	Contador. Gerente. Administración.					
<i>Elaboración de los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.</i>	Contador. Gerentes.					
<i>Implementación del Cuadro de Mando Integral.</i>	Contador. Gerentes. Empleados.					
<i>Capacitación de los miembros de la organización para llevar adelante la estrategia propuesta.</i>	Contador. Gerentes. Empleados.					
<i>Medición de los indicadores propuestos en cada perspectiva.</i>	Contador. Gerente.					
<i>Implementación de actividades de corrección.</i>	Contador. Gerente.					

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presenta en el mapa estratégico, donde se puede observar de forma resumida cada uno de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas propuestas de la Empresa Redolfi S.R.L. Los mismos fueron elaborados en base a la visión, misión y al diagnóstico realizado de la organización.

Tabla 4 Mapa estratégico para la Empresa Redolfi S.R.L



Fuente: Elaboración propia.

Es de suma importancia en las empresas contar con información en tiempo real, así se pueden tomar decisiones y mejorar los desvíos que se presentan de manera rápida y de forma efectiva. Por eso, es fundamental realizar los indicadores de gestión con la dirección de la empresa y los responsables estableciendo los tiempos de medición y revisión de los mismos.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral, propuesto para la empresa en estudio, en donde se encuentran los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, los indicadores, metas, responsables, tiempos y formas de medición.

Tabla 5 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Responsable	Fórmula	Frecuencia de Medición	Valor Objetivo	Valor Indicativo		
						Deficiente	Tolerable	Óptimo
Financiera	Aumentar las ventas y facturación a partir del primer cuatrimestre 2021	Gerente de Ventas, Administración	$\left(\frac{\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n-1)}}{\text{ventas en el periodo (n-1)}}\right) \times 100$	Cuatrimestral	25%	Menor al 10%	Entre el 11% y 23%	24% y 25% O mayor
	Disminuir Costos operativos y de transporte en el primer cuatrimestre del 2021	Área tesorería. Área Comercial Administración	$\left(\frac{\text{Costo de mercadería vendida n} - \text{costos de la mercadería vendida n-1}}{\text{Ventas Totales n-1}}\right) \times 100$	Trimestral	20%	Menor a 10%	Entre el 11% y 19%	20% o mayor
Clientes	Mejorar el conocimiento de la marca durante el primer cuatrimestre del 2021	Marketing	Encuestas telefónicas con una muestra de al menos 2000 personas	Trimestral	80%	Menor al 50%	Entre el 51% y el 75%	Mayor al 76%
	Optimizar la atención al cliente para el primer cuatrimestre del 2021.	Área comercial Recursos humanos	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}}\right) \times 100$	Trimestral	35%	Menor al 20%	Entre el 21% y 33%	Mayor al 33%
	Aumentar los clientes y las áreas geográficas de ventas para el primer cuatrimestre 2021	Aérea comercial	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes n} - \text{cantidad de clientes n-1}}{\text{cantidad de clientes n-1}}\right) \times 100$	Semestral	15%	Menor al 5%	Entre el 6% y 14%	15% o mayor
Procesos Internos	Ofrecer productos de calidad al mejor precio	Ventas	Comparar los precios ofrecidos de los productos de la empresa con los de la competencia.	Semestral	30%	Menor al 15%	Entre el 16% y 26%	Mayor al 27%
	Replantear la oferta de servicios, variedad de productos y crear una marca propia.	Gerentes de ventas y área de marketing	Cantidad de propuestas de planes de desarrollo.	Anual	6	Menor a 3	Entre 4 y 5	6 o mayor
	Ampliar el uso de las TIC para el área de ventas, control de stock.	Gerente general y encargado de logística y depósitos	$\left(\frac{\$ \text{ invertidos en tecnología (n)}}{\$ \text{ invertidos en tecnología (n-1)}}\right) \times 100$	Anual	30%	Menor al 15%	Entre el 16% y 26%	Mayor al 27%
	Disminuir las pérdidas por roturas y vencimiento de productos.	Encargado de logística y depósitos	$\left(\frac{\text{Cant. de merc. vencida o rota periodo n} - \text{cant. de merc vencida o rota n-1}}{\text{Mercadería total}}\right) \times 100$	Anual	3%	Entre el 10% y 7%	Entre el 6% y 4%	Menor al 3%
Formación y Crecimiento	Cursos de capacitación para los empleados según la actividad que desarrollan. Motivar al personal con planes de incentivos	Recursos Humanos	$\left(\frac{\text{Nº de capac. realizadas en el per.}}{\text{Total de empleados de la firma}}\right) \times 100$	Anual	90%	Menor al 50%	Entre el 51% y 85%	85% o mayor
	Desarrollar plan profesional de satisfacción de los empleados y de ascenso	Recursos Humanos	$\left(\frac{\text{Empleados satisfechos en el mes (n)}}{\text{Empleados satisfechos en el mes (x-1)}}\right) \times 100$	Semestral	85%	Menor al 50%	Entre el 51% y 80%	Mayor al 81%.

Fuente: Elaboración Propia

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones

Durante esta etapa se realiza la evaluación de la propuesta implementada, para luego de tener los primeros resultados, revisar cada indicador y, de ser necesario, proceder a implementar las acciones correctivas que se plantean a continuación.

Para la perspectiva Financiera se plantean dos objetivos estratégicos:

Aumentar las ventas y facturación a partir del primer cuatrimestre 2021: para medir este objetivo se realiza una comparación entre las ventas de dos períodos, la misma, se deberá realizar de forma cuatrimestral, el valor obtenido de la medición se debe comparar con el valor meta propuesto, en este caso, es de 25%. Si la medición es de 24% o mayor se recomienda continuar con el plan comercial ya que se están obteniendo los resultados esperados. Si la medición arroja un valor entre el 11% y 23% se propone reforzar el plan comercial realizando reuniones con el área de ventas para estudiar el movimiento comercial de dicho cuatrimestre y detectar cuales fueron las fallas en la disminución de las ventas. Finalmente si la medición fue menor al 10% será necesario reorganizar todo el plan comercial, revisando precios de ventas descuentos y promociones ofrecidas durante el cuatrimestre en análisis. Las correcciones y mediciones estarán a cargo del Gerente de Ventas y de la Administración.

Disminuir costos operativos y de transporte en el primer cuatrimestre del 2021: para medir este objetivo se comparan los costos de las mercaderías en dos períodos distintos, la medición se debe realizar de forma trimestral, el valor objetivos que se propuso es del 20%, si el valor es el anterior o mayor se propone seguir trabajando con los mismos proveedores y continuar con las rutas de distribución de las mercancías, si en cambio está entre el 11% y 19% se sugiere revisar los precios de los proveedores y las rutas de transporte. Si el valor es menor al 10% se recomienda revisar los precios de los proveedores y buscar nuevos que tengan mejores precios o negociar descuentos con los actuales proveedores, los mismos deben ser realizados por el Gerente de Ventas, el Área de Administración y el Área de compras (Ver Anexo 1 Tabla 1: Acciones Correctivas Perspectiva Financiera. Fuente Elaboración propia, pág.35).

Para la perspectiva clientes se platean tres objetivos estratégicos:

Mejorar el conocimiento de la marca durante el primer cuatrimestre del 2021: el Área de Marketing es la encargada de medir este indicador, para ellos realizarán encuestas telefónicas de forma trimestral, tratando de alcanzar un valor meta del 80%. Si los valores obtenidos son superiores al 76% la empresa debe seguir con las pautas publicitarias y

promociones propuestas para ese período, si los valores están entre un 51% y 75% se aconseja revisar las pautas publicitarias y ajustar las mismas. Pero si los valores son menores al 50% se recomienda realizar todo un nuevo plan de pautas publicitarias y estrategias de promoción de la empresa que serán acordadas junto con el Gerente General, el Área de Comercialización y Administración.

Aumentar los clientes y las áreas geográficas de ventas para el primer cuatrimestre 2021: el indicador que se usa sirve para comparar la cantidad de clientes en dos períodos, se propone que la medición sea semestral y el valor que se pretende alcanzar es un aumento del 15% de nuevos clientes. En caso de ser logrado el valor anterior en la medición se recomienda continuar con el plan de atención al cliente propuesto por el área de ventas. Mientras que si el valor se encuentra entre el 6% y el 14% se debe verificar el plan de atención al cliente y reorganizar las áreas geográficas de ventas. Finalmente si el indicador está por debajo del 13% se procede a modificar el plan de atención a clientes y del área de ventas, el mismo debe ser reorganizado junto con el Gerente General y el encargado de depósito y logística.

Optimizar la atención al cliente para el primer cuatrimestre del 2021: para medir este objetivo se utiliza un indicador que muestra la satisfacción de los clientes de forma trimestral, la meta es lograr un aumento del 35%. Si se obtiene éste valor se deberá continuar con el plan de atención al cliente utilizado hasta el momento. Si el valor se encuentra entre el 21% y 33% se procede a la revisión y mejora del plan de atención al cliente, tratando de detectar cuales son las posibles causas de dicha medición. Si el valor obtenido se encuentra por debajo del 20% es necesario realizar un nuevo plan de atención al cliente junto con el Gerente General, el Área de Administración, el Área de ventas y de Recursos Humanos (Ver Anexo 2 Tabla 2: Acciones Correctivas Perspectiva Clientes. Fuente Elaboración propia, pág.36).

Para la perspectiva Formación y Crecimiento se plantean dos objetivos estratégicos:

Cursos de capacitación para los empleados según la actividad que desarrollan.
Motivar al personal con planes de incentivos: para medir este objetivo se utiliza un indicador que informa la cantidad de empleados que se capacitó en el año, se propone como meta que el 85% de los empleados esté capacitado, si el valor obtenido es el anterior se debe continuar con las capacitaciones propuestas, en caso de estar entre el 51% y el 84% se aconseja revisar las capacitaciones propuestas y pensar cómo mejorarlas. Si el valor obtenido está por debajo del 50% el Área de Recursos Humanos debe pensar en

cambiar totalmente los cursos propuestos e investigar cuáles son las capacitaciones necesarias para los empleados de la empresa.

Desarrollar plan profesional de satisfacción de los empleados y de ascenso: para medir este objetivo se utiliza un indicador que muestra la satisfacción de los empleados, la meta propuesta es del 85%, en caso de obtener este valor la empresa debe continuar con las políticas implementadas. De encontrarse entre el 51% y el 80% se procederá a realizar una revisión de las políticas implementadas por la empresa hacia los empleados, mientras que si el valor está por debajo del 50% el Área de Recursos Humanos debe analizar cuáles son las falencias que encuentran los empleados en las políticas de la empresa y mejorarlas, para alcanzar la meta propuesta (Ver Anexo 3 Tabla 3: Acciones Correctivas Perspectiva Formación y Crecimiento. Fuente Elaboración propia, pág.37).

Para la perspectiva Procesos Internos se plantean cuatro objetivos:

Ofrecer productos de calidad al mejor precio: para medir este objetivo se utiliza un indicador que compara los precios ofrecidos con los de otros competidores, la meta es alcanzar un 30% de diferencia con los mismo, se realiza la medición de forma semestral, en caso de que la medición sea del 27% o mayor se debe mantener los proveedores y los precios ofrecidos. Si el valor esta entre el 16% y el 26% se recomienda revisar los costos de los productos y mejorar los márgenes de rendimiento. En caso de que el valor este por debajo del 15% es necesario revisar los precios de los proveedores y negociar descuentos por volúmenes de compras o buscar nuevos proveedores con mejores precios, lo cual se deberá hacer con el Gerente General y el Área de Ventas.

Replantear la oferta de servicios, variedad de productos y crear una marca propia: para cumplir este objetivo se utiliza un indicador que mide la cantidad de proyectos presentados en el año, en caso de que sean 6 o más se debe seguir trabajando de la misma manera, si es entre 4 y 5 se deben revisar los proyectos y reorganizarlos para mejorarlos, mientras que si es menor a 3% se propone retomar y cambiar los proyectos planteados en la empresa, dicho control y mejora la deberá realizar el Área de Marketing y el Gerente de Ventas.

Ampliar el uso de las Tics para el área de ventas y control de stock: para medir este objetivo se utiliza un indicador que me muestra la inversión que se ha realizado en la empresa en nuevos sistemas informáticos en el último año, la meta es aumentar un 30% la inversión en Tics. En caso de alcanzar este valor se deberá continuar con las propuestas implementadas, si es entre 26% y el 16% se aconseja revisar las propuestas implementadas en la empresa. De ser menor al 15% se propone replantear toda la

implementación de las Tics. utilizadas en la empresa, la misma deberá estar a cargo del Gerente General y del encargado de logística y depósito.

Disminuir las pérdidas por roturas y vencimiento de productos: para este objetivo se realiza la medición de la mercadería vencida y rota en el año, tratando de alcanzar un 3% de meta, en caso ser esta la medición se deberá seguir con los controles propuestos en el depósito, si es del 4% al 6% se propone revisar las entregas de los productos y las fechas de vencimiento. Finalmente si es mayor al 7% es necesario analizar y replantear toda la política de entregas de los productos, la misma estará a cargo del encargado de logística y depósito (Ver Anexo 4 Tabla 4: Acciones Correctivas Perspectiva Procesos Internos. Fuente Elaboración propia, pág.38).

Conclusiones y Recomendaciones

Las empresas se desarrollan en mercados competitivos, en donde los cambios que se producen en los mismos por la globalización, las obligan a adaptarse y tomar decisiones rápidas para continuar siendo rentables.

El diagnóstico que se realizó en la empresa Redolfi S.R.L. permitió observar las áreas en las que se encuentra más débil, como son, el área de Recursos Humanos y Marketing, provocando que se debiliten las demás. Es por ello, que se propone el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión interna como es el Cuadro de Mando Integral.

Con su implementación se podrá tener información actualizada de cada una de las áreas de la empresa, como son la financiera, los clientes, los procesos internos y la de formación y crecimiento. Ayudando a cumplir la visión y misión de la empresa a través de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, sin pasar ninguno por alto y aplicando de ser necesario medidas correctivas de forma rápida.

La implementación del Cuadro de Mando Integral permite que toda la organización conozca los objetivos y metas de la empresa, lo cual ayuda a que todos los miembros se sientan partícipes y lleven la estrategia propuesta a la acción. Además de poner en valor los activos tangibles e intangibles logrando que la empresa siga y aumente su rentabilidad en el corto y largo plazo.

Se recomienda a la empresa, reforzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, revisarlos periódicamente y realizar los ajustes necesarios para lograr las metas propuestas en el plan de implementación. Crear un área de marketing con personal idóneo dentro de la empresa o contratar una consultora externa para mejorar la publicidad de la empresa en los diferentes medios, así como al público que va dirigido.

También es importante crear el área de recursos humanos para cumplir con las capacitaciones de los empleados y mejorar la contratación del personal nuevo que ingrese a la empresa, aumentando el prestigio del capital intangible de la misma. Además se propone la creación de una marca propia y el contacto con nuevos proveedores que le permitan mayor cantidad y variedad de opciones en su oferta de productos y de precios, así como es de suma importancia la incorporación de tecnología para el control de stock y despacho de mercaderías.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*. Managua. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Angulo Osman, C. (2018). *Implementación de la Metodología de Cuadro de Mando Integral en el área comercial para ZULUAGA Y SOTO*. Bogotá: Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial. Recuperado el 21 de Agosto de 2020
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic. Recuperado el 28 de Agosto de 2020
- BBC News Mundo. (18 de Diciembre de 2019). Alberto Fernández: el regreso del polémico "dólar turista" y Alberto Fernández: el regreso del polémico "dólar turista" y otras medidas económicas con las que el nuevo presidente de Argentina quiere paliar la crisis. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Blanco Gomez, D. (16 de Agosto de 2020). Las 30 medidas económicas que tomó el Gobierno para paliar las consecuencias del coronavirus. *infobaeEconómico*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- C&WNetworks. (16 de Noviembre de 2016). *La importancia de la tecnología para las PyMEs*. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de C&WNetworks: https://www.cwnetworks.com/blog_es/la-importancia-de-la-tecnologia-para-las-pymes/
- CAME. (06 de Marzo de 2020). *CAME Celebra la baja de las retenciones para las Economías Regionales*. Recuperado el 18 de Agosto de 2020, de Confederación Argentina de la Mediana Empresa: <https://www.redcame.org.ar/prensa/6879/came-celebra-la-baja-de-las-retenciones-para-las-economias-regionales>
- Casas, X. (16 de agosto de 2020). El consumo en tiempos de cuarentena: del pico de ventas y las estrategias de stockeo de los clientes a los números en rojo. *infobaeEconómico*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Chisleanschi, R. (13 de Enero de 2020). *MONGABAY*. Recuperado el 18 de Agosto de 2020, de MONGABAY: <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Dadoo, M. (03 de Octubre de 2018). OPINIÓN: La necesidad de implementar tecnología en una pyme. *Expansión*. Recuperado el 17 de Agosto de 2020
- Diaz Battan, M., & Tula Santellán, N. G. (2018). *Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L*. Córdoba: Universidad de la Defensa Nacional. Recuperado el 11 de Agosto de 2020
- Enciclopedia Económica. (2018). *Enciclopedia Económica*. Recuperado el 19 de Agosto de 2020, de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>

- Fernando, L. (16 de Agosto de 2020). La postergada emancipación de Alberto Fernández. *LA NACIÓN*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Ganga, F. R. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 21(1), 136-159. Recuperado el 27 de Octubre de 2020
- INDEC. (1 de Abril de 2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2019*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de INDEC:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Kanenguiser, M. (1 de Agosto de 2020). La inflación La inflación de julio: a cuánto llegan los pronósticos de las consultoras y qué prevén para el resto del año. *infobaeEconómico*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). *¿Qué es la economía circular?* Recuperado el 18 de Agosto de 2020, de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/economia-circular>
- ONU Argentina. (25 de Junio de 2020). *La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus*. Recuperado el 16 de Agosto de 2020, de ONU Argentina: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Passarrelli, E. (04 de Abril de 2020). Una por una todas las medidas para Pymes tomadas durante la cuarentena 2020. *El Cronista*. Recuperado el 18 de Agosto de 2020
- Porter, M. E. (2017). Ser competitivo. En M. E. Porter, *Ser Competitivo* (Novena Edición ed., págs. 31-33). Barcelona: Deusto. Planeta Libros. Recuperado el 19 de Agosto de 2020
- Quesedo Rodrigues, P., Lima Rodrigues, L., & Guzman, A. B. (2015). *Ventajas y aportaciones del cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico*. Lisboa: OTOC Congresso dos Toc. Recuperado el 1 de Setiembre de 2020
- Rodriguez Quesedo, P., Guzmán, B. A., & Portela de Lima Rodriguez, L. M. (Septiembre de 2016). Aspectos críticos del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico. *Revista Electrónica de Estrategia & Negocios*, 9(3). Recuperado el 2 de Setiembre de 2020
- Salas, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (2016). La Implementación del Cuadro de Mando Integral en el sector Agroalimentario: El caso del Grupo de Alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25-36. Recuperado el 15 de Agosto de 2020
- Sanchez Vazquez, V. E., & Pinzon, A. (Junio de 2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvasal Cuadro de Mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económica*, 37-47. Recuperado el 1 de Setiembre de 2020

Tessore, A. (2019). *“Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL. Córdoba: Universidad Siglo 21. Recuperado el 10 de Agosto de 2020*

Anexo 1

Tabla 1 Acciones Correctivas Perspectiva Financiera

Perspectiva	Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Financiera	Aumentar las ventas y facturación a partir del primer trimestre 2021 Valor Meta: 25%	Mayor igual al 24 % Óptimo	Mantener el plan comercial	Gerente de Ventas, Administración
		Mayor Igual a 11% Menor a 23%	Reforzar el plan comercial, reunirse con el área de ventas y analizar las ventas realizadas en el último trimestre	
		Tolerable		
		Menor a 10% Deficiente	Revisar el plan comercial, precios de ventas, proponer descuentos y promociones.	
	Disminuir Costos operativos y de transporte en el primer trimestre del 2021 Valor Meta: 20%	Mayor igual al 20% Óptimo	Mantener los proveedores y las rutas propuestas para el traslado de mercaderías	Gerente de Ventas, Administración, Área de compras
		Mayor a 11% Menor a 19%	Revisar los precios de los proveedores y rutas del transporte	
		Tolerable		
		Menor al 15% Deficiente	Revisar los precios de los proveedores, contactar nuevos proveedores y mejorar las rutas de transporte.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Tabla 2 Acciones Correctivas Perspectiva Clientes

Perspectiva	Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Clientes	Aumentar los clientes y las áreas geográficas de ventas para el primer cuatrimestre 2021. Valor Meta: 15%	Mayor igual al 15% Óptimo	Continuar con el plan de atención a clientes y las áreas de ventas.	Gerente General. Área de ventas. Encargado de depósito y logística
		Mayor a 6% menor a 14% Tolerable	Verificar el plan de atención al cliente y reajustar las áreas de ventas.	
		Menor al 13% Deficiente	Modificar el plan de atención a clientes y las áreas de ventas.	
	Mejorar el conocimiento de la marca durante el primer cuatrimestre del 2021 Valor Meta: 80%	Mayor al 76% Óptimo	Continuar con las pautas publicitarias y promociones de la empresa	Gerente General. Administración. Área de Comercialización. Área de Marketing
		Entre el 51% y el 75% Tolerable	Revisar las pautas publicitarias y la estrategia de promoción de la empresa.	
		Menor al 50% Deficiente	Corregir las pautas publicitarias y replantear toda la estrategia de promoción de la empresa.	
	Optimizar la atención al cliente para el primer cuatrimestre del 2021. Valor Meta: 35%	Mayor igual al 35% Óptimo	Continuar con el plan de atención a clientes	Gerente General. Administración. Área de ventas. Recursos Humanos
		Mayor a 21% menor a 33% Tolerable	Verificar el plan de atención al cliente y reajustar	
		Menor al 20% Deficiente	Modificar el plan de atención a clientes.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3

Tabla 3 Acciones Correctivas Perspectiva Formación y Crecimiento

Perspectiva	Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Formación y Crecimiento	Cursos de capacitación para los empleados según la actividad que desarrollan. Motivar al personal con planes de incentivos	Mayor igual al 85% Óptimo	Continuar con los cursos de capacitación	Recursos Humanos
		Entre el 51% y 84% Tolerable	Revisar e implementar nuevos cursos	
		Menor al 50% Deficiente	Replantear todo el programa de capacitación	
	Valor meta 85%			
	Desarrollar plan profesional satisfacción de los empleados y de ascenso	Mayor al 81%. Óptimo	Continuar con las políticas de la empresa	Recursos Humanos
		Entre el 51% y 80% Tolerable	Revisar e implementar políticas nuevas	
Menor al 50% Deficiente		Replantear todas las políticas de la empresa		
Valor meta 85%				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4

Tabla 4 Acciones Correctivas Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Procesos Internos	Ofrecer productos de calidad al mejor precio Valor Meta: 30%	Mayor igual al 27%	Continuar con el margen de rendimiento de los productos.	Gerente General. Administración. Área de ventas.
		Óptimo		
		Mayor a 16% menor a 26%		
	Valor Meta: 30%	Tolerable	Revisar los costos de los productos y mejorar los márgenes de rendimiento.	
		Menor al 15%	Revisar los precios de los proveedores y negociar descuentos por volúmenes de compras.	
		Deficiente		
	Replantear la oferta de servicios, variedad de productos y crear una marca propia Valor meta: 6 proyectos	Mayor igual al 6	Continuar con los proyectos propuestos en la empresa	Gerentes de ventas y área de marketing
		Óptimo		
		Mayor a 4 menor a 5		
	Valor meta: 6 proyectos	Tolerable	Revisar los proyectos presentados y mejorarlos.	
		Menor al 3	Retomar y mejorar los proyectos planteados en la empresa.	
		Deficiente		
	Ampliar el uso de las Tic para el área de ventas y control de stock Valor meta: 30%	Mayor igual al 27%	Continuar con el uso de las Tic propuestas.	Gerente general y encargado de logística y depósitos
		Óptimo		
		Mayor a 16% menor a 26%		
Valor meta: 30%	Tolerable	Revisar las Tic y ampliar su uso		
	Menor al 15%	Cambiar las Tic usadas hasta el momento y plantear nuevas opciones.		
	Deficiente			
Disminuir las pérdidas por roturas y vencimiento de productos. Valor meta: 10%	Menor o igual al 3%	Continuar con la política de primero entrada, primero en salir.	Encargado de logística y depósitos	
	Óptimo			
	Entre 4% a 6%			
Valor meta: 10%	Tolerable	Revisar las entregas de los productos y las fechas de vencimiento		
	Mayor al 7 %	Analizar y replantear toda la política de entregas de los productos.		
	Deficiente			

Fuente: Elaboración propia.