

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

“Diseño y Análisis de Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a partir del año 2020”

Autor: Pérez, Enrique Jesús

D.N.I.: VCPB2024

Legajo: 30.840.674

Director de TFG: Gonzalez Torres, Alfredo

San Juan, Noviembre de 2020.

Resumen

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

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

Abstract

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

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

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
<i>Análisis de contexto</i>	7
<i>Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA</i>	11
<i>Análisis específico del perfil profesional</i>	12
Marco teórico	14
<i>Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión</i>	14
<i>Mapas estratégicos e indicadores de gestión</i>	14
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	15
<i>Ventajas de aplicar una herramienta basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral</i>	15
<i>Impedimentos en la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión</i>	16
Diagnóstico y Discusión	17
<i>Presentación del problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	18
Plan de Implementación	19
<i>Alcances y limitaciones</i>	19
<i>Recursos</i>	19
<i>Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo</i>	21
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i>	23
A continuación se presenta el mapa estratégico para la empresa en cuestión	23
<i>Propuesta de medición y control</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía	30

Indice de figuras

Figura 1 Organigrama Centro de James Craik.	4
Figura 2 Organigrama del centro de distribución con las respectivas sucursales..	5

Indice de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA	11
Tabla 2 Recursos Involucrados.....	20
Tabla 3 Presupuesto recursos tangibles	20
Tabla 4 Presupuesto de Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	20
Tabla 5 Presupuesto de mantenimiento	21
Tabla 6 Diagrama de Gantt.....	23
Tabla 7 Mapa estratégico.	24

Introducción

Los constantes cambios a los que están inmersas las organizaciones en los complejos y globalizados mercados hacen necesario que los directivos estén en la búsqueda constante de herramientas de gestión que le faciliten el control y la medición de los resultados según los objetivos propuestos. Es por ello que en la actualidad más de la mitad de las empresas de origen anglosajón implementan herramientas de control de gestión debido a los resultados positivos que se demuestran luego de la implementación (Baraybar, 2011).

Una de las herramientas de control de gestión más aceptada por los directivos es el Cuadro de Mando Integral, que no sólo toma en cuenta la perspectiva financiera, sino que además integra la perspectiva clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Dicha herramienta permite traducir la misión y la estrategia en objetivos con sus respectivos indicadores en cada perspectiva lo cual permiten monitorear los resultados alcanzados según las metas propuestas. (Kaplan y Norton, 2016).

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, formada por el Sr. Alonso Jacobo Redolfi y su hijo, el Sr. Jose A. Redolfi, con una trayectoria de cinco décadas en la distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, artículos de perfumería y limpieza, cigarrillos, entre otros. Logrando en la actualidad convertirse en una de las principales distribuidoras de la provincia de Córdoba, contando con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, como así también distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Si bien es una empresa posicionada y reconocida en el mercado por la consolidada estrategia corporativa orientada al cliente, los directivos desde sus inicios han descuidado un tema relevante como lo es el relacionado al control de la gestión. No cuenta con un plan de gestión interna que la conduzca hacia la medición y control de los objetivos, lo cual le ocasiona deficiencias a la hora de la toma de decisiones.

En este reporte de caso se propone elaborar una herramienta que traduzca la visión, misión y estrategia en indicadores relacionados entre sí que midan los factores claves de la organización, brindando una visión integral que sirva como herramienta de comunicación para todos los niveles organizacionales, resultando un apoyo continuo a la toma de decisiones directivas para la obtención de mejores resultados, detección de

posibles desviaciones, implementación de acciones correctivas, favoreciendo a la transparencia y el equilibrio. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se podrá corregir los problemas antes mencionados y se buscará lograr una mejora continua en la eficacia, eficiencia y calidad de dicha organización.

Como antecedente del ámbito internacional se cita un trabajo que se realizó en una empresa dedicada a la actividad distribuidora donde se aplicó un Cuadro de Mando Integral en las áreas de compras y de logística. El objetivo de este trabajo es medir el desempeño organizacional a través de diferentes indicadores de gestión y aplicar diferentes medidas correctivas en caso de ser necesario. Como conclusión se expone que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que permite optimizar el la gestión, contando con información certera necesaria para afrontar el proceso de toma de decisiones (Ortiz Ricaute, 2014).

Otro antecedente al ámbito internacional que se cita, es el estudio realizado en el Grupo Alimentario Guissona, donde se plantea al Cuadro de Mando Integral como una herramienta para monitorear la estrategia. Esta organización precisaba dar un salto económico notable, pasando a ser competidor de los que antes eran sus clientes. Ante esta situación, realizó un análisis y adaptación de una estrategia, en donde diversificó su oferta, incorporando nuevos servicios y productos. En dicho estudio se arribó a la conclusión que mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral la empresa logró modificar su estrategia, basándose en los 4 pilares fundamentales, (Amat Salas, Biancheri, y Campa Planes, 2016).

En el ámbito nacional se cita como antecedente un trabajo realizado en una empresa cuya actividad es la relacionada a la fabricación y comercialización de vehículos. Se plantea la aplicación de una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral en el sector productivo y operativo para evaluar la performance frente a la estrategia adoptada y contar con una herramienta para facilitar el proceso de toma de decisiones. En dicho trabajo se arribó a la conclusión que la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando permite alinear la visión con la estrategia de la organización, medir los resultados alcanzados a través de los indicadores de cada perspectiva involucrando a todo el personal de las áreas organizacionales. (Nicotra Perassi, 2015)

En el ámbito local se cita como antecedente un trabajo realizado en una empresa ubicada en la provincia de Córdoba, cuyo objetivo es implementar un Cuadro de Mando Integral para poder optimizar los resultados de todas las áreas organizacionales. En dicho trabajo se arribó a la conclusión que por medio de esta herramienta es posible establecer metas, tener una visión clara del accionar y de los resultados de la empresa, lo cual posibilita tener acceso a información de calidad en el momento oportuno para hacer frente al proceso de toma de decisiones (Gutierrez, 2015).

Los antecedentes arriba mencionados se relacionan con el reporte de caso en la necesidad que tienen todas las empresas independientemente sea el tamaño o el rubro de contar con una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permita definir los objetivos estratégicos y el establecimiento de indicadores para así poder anticiparse a los desvíos y aplicar las acciones correctivas para lograr la eficiencia de la gestión en la empresa Redolfi SRL.

Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la empresa bajo análisis contará con una herramienta que le permita medir cada uno de los objetivos propuestos teniendo en cuenta para tal fin los indicadores financieros y no financieros de cada perspectiva, brindando de esta manera información precisa para la toma de decisiones.

Objetivo general

Diseñar el Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del segundo semestre de 2020 en la empresa Redolfi SRL ubicada en James Craik, provincia de Córdoba.

Objetivos específicos

- Establecer los ejes estratégicos de la herramienta de control basada en el Cuadro de Mando Integral.
- Plantear un mapa estratégico que sirva de soporte para realizar el control y la medición.
- Establecer los indicadores de gestión financieros y no financieros para medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

Análisis de la situación

Redolfi SRL es una empresa ubicada en la ciudad de James Craik, dedicada desde sus inicios a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Fue fundada en el año 1975 como una sociedad de hecho por Alonso Redolfi y José Redolfi. Con el correr de los años, a causa del crecimiento y la expansión de mercado, la firma decide cambiar su denominación y personería jurídica a Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

La empresa es reconocida por su trayectoria en el sector, se distingue de la competencia por la estrategia de diferenciación de precios competitivos con un marcado servicio orientado al cliente. Cuenta con un amplio centro de distribución ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se abastecen a las localidades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y la ciudad de Córdoba Capital.

A continuación se presenta el organigrama formal del centro de distribución del centro de distribución y de las respectivas sucursales de la firma Redolfi SRL ubicada en James Craik.

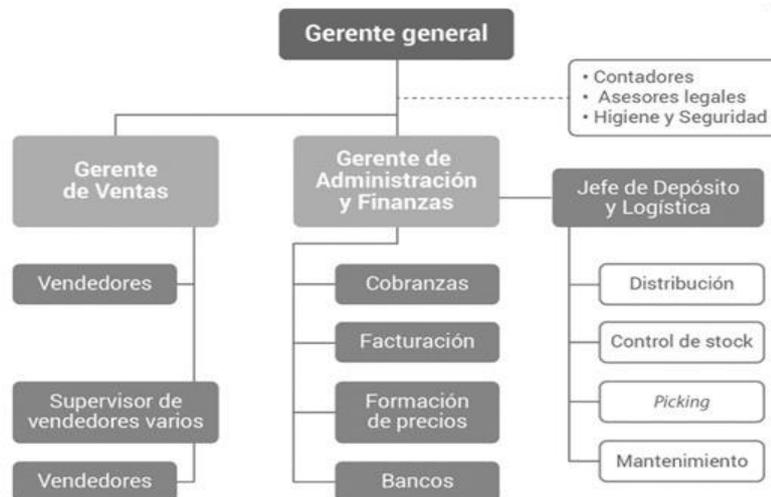


Figura 1 Organigrama Centro de James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

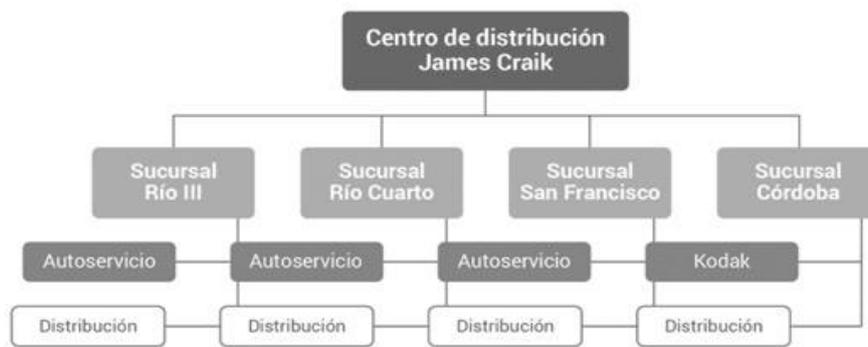


Figura 2 Organigrama del centro de distribución con las respectivas sucursales.

Fuente: Datos brindados por la empresa.

Redolfi SRL cuenta con un plantel de 130 empleados, distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales

La estructura de la empresa está compuesta por un gerente general, con el máximo nivel jerárquico, del cual dependen contadores, asesores legales y asesores en higiene y seguridad laboral. También existe un gerente de ventas del cual dependen los vendedores y el supervisor de vendedores; un gerente de administración y finanzas del cual dependen, cobranzas, facturación, formación de precios y bancos; el jefe de depósito y logística del cual depende la distribución, control de stock, picking y mantenimiento.

Si bien la empresa presenta un número considerable de empleados distribuidos entre el centro de distribución y las respectivas sucursales, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos que se encargue específicamente de las actividades relacionadas al manejo del personal y todo lo que involucra a los mismos. Las escasas actividades relacionadas a la administración de personal son realizadas por el encargado del área de administración. Conjuntamente con la falta de un área especializada en el manejo de los recursos humanos, se menciona la ausencia de programas de capacitación e incentivos. Si bien la empresa incursionó en un principio con una política de promoción interna de ascensos por antigüedad, esto no pudo concretarse debido a los reiterados inconvenientes que se presentaban en el sector de depósito, especialmente con los choferes.

Al momento de analizar los procesos internos, se observan que a pesar de ser una empresa de prestigio en el mercado, en reiteradas oportunidades no cumple con las entregas pautadas en tiempo y forma debido principalmente a los problemas de

incentivos, motivación de los empleados y a la falta de un sistema de gestión interrelacionado por módulos que permita integrar todas las áreas de las diferentes sucursales y el depósito. Esto ocasiona deficiencias en el control interno a causa de falta de organización de información relacionada a los stocks, robos de mercaderías, índices de roturas y vencimiento de mercaderías.

La empresa no cuenta con un plan de negociación con proveedores, con una política de fidelización de los mismos, por lo que en reiteradas oportunidades no es posible cumplir con las entregas a causa de los retrasos por parte de los proveedores. Entre las firmas más destacadas que proveen a la empresa bajo estudio se mencionan: Glaxo, Unilever Argentina, Arcor, Kodak, Massalin, Kraft Food Argentina, entre otros.

Redolfi, mantiene una excelente relación con cada uno de sus proveedores, debido principalmente al mantenimiento de la cuenta al día sin trasladar endeudamientos a los mismos, ya que el 80% de las ventas son realizadas en condiciones de contado y el 20% restante son financiadas.

La empresa cuenta con un total de 35 vendedores, los cuales están distribuidos en las 4 sucursales, lo que hace posible abastecer a un total aproximado de 6000 clientes distribuidos entre almacenes pequeños de barrios, minimercados, farmacias, quioscos y despensas ubicados en la provincia de Córdoba, sur de Santa Fé, La Pampa y San Luis. La forma de captación de nuevos clientes es a través de las redes sociales, sistema de boca en boca y alguna promoción y descuentos por compras por cantidad. La empresa no implementa herramientas de promoción y de publicidad.

A pesar que la empresa desde sus inicios ha sabido afianzarse en el mercado al cual abastece demostrando ser líder en su rubro, ha descuidado aspectos fundamentales relacionados a su gestión interna, manejando el negocio de manera intuitiva, haciendo frente a las decisiones bajo un contexto de total incertidumbre a causa de la falta de una herramienta de control de gestión. Por lo tanto es muy importante la necesidad de contar con una metodología de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral que facilite el proceso de toma de decisiones, logre alinear la estrategia con los objetivos para alcanzar las metas propuestas, teniendo presente el trabajo conjunto con todos los integrantes de la organización para lograr mayor competitividad y liderazgo de mercado teniendo en cuenta tanto el corto como el largo plazo.

Análisis de contexto

Para llevar a cabo el análisis de contexto se utiliza el método PESTEL, el cual analiza como impactan los factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales en la empresa Redolfi SRL (Alvarado Cervantes, 2015).

Factores políticos

Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios 42000 pequeñas y medianas empresas han cerrado sus puertas desde marzo, el doble de las que desaparecieron durante la crisis de 2001/2002. Argentina acaba de lograr un hito importante: un acuerdo con sus principales acreedores privados extranjeros para reestructurar su deuda y salir del "default selectivo" en el que cayó a finales de mayo pasado (Smink, 2020).

Como causa principal del aislamiento obligatorio y preventivo causado por la pandemia provocada por el Covid 19, muchas actividades se han visto resentidas y gran cantidad de empresas han reducido su nivel de actividad y su personal. A causa de estas medidas para continuar garantizando la conservación de los puestos de trabajo y de los ingresos, el Gobierno Nacional extiende la prórroga de prohibición de efectuar despidos sin justa causa por causales de falta o disminución de trabajo o fuerza mayor por un lapso de 30 días, hasta el 30 de noviembre de 2020. Esta medida rige desde el inicio del aislamiento social y obligatorio (argentina.gob, 2020).

Entre otras medidas tomadas por el Ejecutivo Nacional para enfrentar la crisis se mencionan el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, derechos de importación sobre insumos críticos, prórroga del plazo para adherir al plan de regularización de deudas dispuesta por la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, prórroga para la repatriación de bienes e ingreso del pago a cuenta por bienes en el exterior, Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores no registrados y monotributistas, emergencia alimentaria nacional, Fondo de Garantías Argentino (FOGAR), Exención Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios (argentina.gob, 2020).

Si bien la paralización de las actividades incide de manera directa sobre la empresa bajo estudio, es importante mencionar que la misma comercializa bienes de primera necesidad, por lo que su actividad si bien ha disminuido a causa de la baja en el consumo nunca se ha paralizado por completo. Las medidas tomadas por el Ejecutivo Nacional impactan de manera directa en Redolfi, ya que las mayoría de las acciones están ligadas

a subsidios y ayudas para reactivar el consumo, tal es el ejemplo del IFE y la tarjeta alimentaria nacional.

Factores económicos

En agosto de 2020 el costo de transporte de cargas aumentó un 5.11% debido principalmente a los aumentos en los combustibles y a los vaivenes de las medidas cambiarias lo cual tiene un impacto directo en el costo de los neumáticos y de los repuestos de los transportes. Estos aumentos ponen presión sobre la inflación, si bien el rubro automotor no es formador de precios en la práctica el costo termina trasladándose a los precios de los insumos y productos (Boyadjian, 2020).

Según datos del INDEC la inflación llegó a más del 50% teniendo un alto impacto en los precios de los alimentos, si bien los mayoristas tuvieron que absorber parte de los costos, aun así, la población se vió gravemente afectada debiendo cambiar marcas, y buscar precios más accesibles para poder llegar a fin de mes. Desde el gobierno nacional se implementaron diferentes programas para contrarrestar este impacto, tal es el caso de programa *Los Precios Cuidados*. Esta medida alcanza a los alimentos, bebidas, artículos de limpieza e higiene que se comercializan en hipermercados, supermercados, almacenes, mercados, autoservicios y minimercados mayoristas y minorista, cuyos valores deben ser los que regían al 6 de marzo del 2020. A pesar de esta medida en muchos lugares se observa que los precios aumentan tal es así que en el mes de agosto de 2020 se registró un aumento promedio de 3.23% de los productos de la canasta básica (Telam, 2020).

Por otro lado el consumo en el mes de agosto tuvo un resultado negativo respecto del 2019 se ubicó en -5.4% dejando el acumulado anual positivo en 1%. Al descomponer este número se observa un número negativo de -7.6% en los supermercados y -3.5% en los autoservicios (Cadam, 2020).

Según un informe presentado por el Banco Central de la República Argentina se proyecta para fines de 2020 una inflación menor al 38%, disminuyendo en 1.7 puntos porcentuales pronosticados en el mes de julio de 2020. Se prevee además una baja del PBI del 12%, 0.3 puntos porcentuales debajo de lo que se proyectaba en el mes de julio. Con respecto al dólar se proyectan bajas mensuales en el tipo de cambio nominal y se prevee un valor de \$ 84.3 por dólar en diciembre de 2020, contemplando que se ubique en \$122 por dólar a fines de 2021 (Ambito Financiero, 2020).

Estas medidas impactan de manera directa en la empresa bajo estudio, principalmente los aumentos en los combustibles, ya que Redolfi SRL trabaja principalmente en el reparto y distribución, lo cual debe afrontar los costos de los combustibles para no trasladarlos a los intermediarios y a los clientes, resignando ganancias. El aumento sostenido de precios a pesar de la política de precios cuidados y la disminución del consumo registrada en el mes de agosto impacta de manera negativa en la empresa bajo análisis.

Factor Social.

Según los datos publicados por el Índice Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en el primer semestre de 2020 la pobreza alcanzó al 40.9% de las personas, dentro de este conjunto se distingue un 8.1% de hogares por debajo de la línea de indigencia lo cual incluye 10.5% de la población. Esto implica que de los 31 aglomerados encuestados por debajo de la línea de pobreza se encuentran 2.849.755 hogares que incluyen a 11.680.575 personas y, dentro de ese conjunto, 754.155 hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza, e incluyen a 2.995.878 personas indigentes (INDEC, 2020).

Debido a la situación de emergencia sanitaria que atraviesa Argentina el principal impacto es absorbido por el mercado laboral, donde se verificó que la tasa de empleo en el segundo trimestre de 2020 mostró una caída de 8,8 puntos porcentuales frente al primer trimestre del mismo año y de 9,2 puntos porcentuales en relación con el segundo trimestre de 2019, impulsada por la menor proporción de personas que pudo trabajar (INDEC, 2020).

Estas medidas impactan de manera directa en Redolfi SRL, ya que muchos hogares se han visto perjudicados por la caída de sueldos y la baja en los ingresos a causa de los despidos de los trabajadores. La suba de los índices de pobreza e indigencia es un dato alarmante ya que las familias que están en esta situación consumen lo justo y necesario en tema de alimentación y en ocasiones acuden a segundas marcas, las cuales son más económicas y no están dentro de los productos que ofrece la empresa bajo estudio.

Factor Tecnológico

Según un informe presentado por la Cámara de Comercio establece que el 90% de la población utiliza internet. En el año 2019 en Argentina 9 de cada 10 personas realizó

al menos una vez una compra online. La herramienta denominada E- Commerce registró ventas por \$403.278 millones, lo que representó un crecimiento anual del 76%. Según este informe, uno de los rubros que más creció fueron los alimentos, bebidas, artículos de limpieza, los que facturaron \$ 41.591 millones, un 111% más que en 2018. Las aplicaciones de deliverys que entregan los productos a los consumidores concentraron el 8% de la facturación de la categoría (Martinez, 2020).

Estas medidas impactan de manera directa en la empresa bajo análisis, ya que Redolfi SRL no aplica esta herramienta para concretar ventas, sino que las mismas son realizadas de manera directa, contacto cara a cara o bien mediante pedidos telefónicos. Esta plataforma de E-Commerce proporciona una oportunidad de expansión que Redolfi S.R.L. debe aprovechar en estos tiempos de crisis económica.

Factor Ecológico

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) cuenta con un área específica que se dedica a generar políticas y programas con distintos actores para propiciar el crecimiento económico con inclusión social y medioambiente. En el balance de Gestión Social y Ambiental 2018-2019, entre las principales actividades se mencionan la recuperación de 1400 kilogramos de material reciclable, compromiso de la reducción de desperdicios y pérdidas de alimentos, energías renovables, eficiencia energética para las pymes, entre otras de importancia (CAME, 2019).

El factor relacionado al medioambiente y al cuidado del mismo pasó a ser un punto fundamental en los negocios, en los últimos años la sociedad ha comenzado a darle un mayor valor a los fenómenos climáticos y a la mala administración de los recursos naturales. Es por ello que cada vez son más las compañías que se comprometen con la práctica de buenos usos en la gestión de la biodiversidad como parte de una estrategia de negocios y Redolfi SRL no debe descuidar estos aspectos.

Factores Legales

Entre las medidas legales tomadas por el ejecutivo Nacional se menciona la prórroga de beneficios para deudores: para seguir generando facilidades para el cumplimiento de las obligaciones, debido a esto la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) decreta una prórroga en las obligaciones impositivas, recursos de la seguridad social y aduaneras, así como a sus intereses y multas (argentina.gob, 2020).

A comienzos del año 2020 se promulgó la Ley de Góndolas N 27545, con el objetivo de contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, higiene y limpieza sean transparentes, en beneficio de los consumidores, para evitar prácticas comerciales que perjudiquen a los mismos. Proteger a la industria nacional, a los productores y artesanos de la región. Pretendiendo con esta ley favorecer el crecimiento de las pymes y de las nuevas y pequeñas empresas (CADAM, 2020).

Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las oportunidades y las amenazas que se presentan en el mercado externo y las fortalezas y debilidades que presentan en el mercado interno (Porter, 2017).

A continuación se presenta el análisis FODA para la empresa Redolfi SRL.

Tabla 1

Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia

	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
Microentorno (Ambiente Interno)	Reconocimiento de mercado Trayectoria y solidez económica y financiera. Alto porcentaje de operaciones en condiciones de contado Primeras marcas Precios competitivos Estrategia orientada al cliente.	Ausencia de herramientas de gestión y control interno. Falta de políticas de financiación a clientes. Falta de área de Recursos Humanos. Falta de aplicación de herramientas de promoción y publicidad. Escasa o nula capacitación de los empleados. Empleados desmotivados Demoras en las entregas de los productos en tiempo y forma
Macroentorno (Ambiente Externo)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	Incremento del comercio electrónico. Apoyo del gobierno nacional con diferentes medidas para Pymes(IFE, tarjeta alimentaria, aumento de asignaciones familiares)	Recesión económica. Alta inflación. Caída del consumo. Aumentos de precios. Aumento de los índices de pobreza. Aumento del índice de Indigencia. Aumento del desempleo

Análisis específico del perfil profesional

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

Perspectiva Financiera: Con respecto a la política financiera, se observa que la empresa Redolfi cuenta con una estructura sólida, ya que más del 80% de sus operaciones son realizadas en condiciones de contado efectivo. La empresa no trabaja con una amplia política de financiamiento, el mismo no supera los 30 días. Esto permite una buena relación comercial con los proveedores, ya que las cuentas con los mismos están al día, no trasladando los endeudamientos a los mismos. A la hora de analizar la solvencia se observa que la empresa es solvente tanto a corto como a largo plazo.

Perspectiva Clientes: Desde los inicios de la actividad comercial, Redolfi SRL ha mantenido una estrategia dirigida a brindar un servicio orientado hacia los clientes ofreciendo precios competitivos. Si bien es reconocida por los clientes por los productos de primera marca que ofrece y sus precios altamente competitivos en relación a las de su competencia, en reiteradas ocasiones no logra cumplir los requerimientos exigidos por los clientes en lo relacionado al cumplimiento de tiempos y condiciones de entrega, lo que se debe principalmente que la actividad está concentrada a unos pocos proveedores con los que manejan grandes volúmenes de operaciones comerciales y la falta de herramientas de capacitación a los empleados.

Perspectivas Procesos Internos. Uno de los principales problemas relacionados a sus procesos internos están ligados a la concentración de proveedores especialmente los ligados a los productos de primera marca. Una de las debilidades antes mencionadas, la cual está relacionada a la falta de cumplimiento en los plazos de entrega, tiene relación directa con la falta de acuerdos, negociados, integraciones hacia atrás con los proveedores. Si bien la empresa ha logrado un crecimiento sostenido, la misma no cuenta con un sistema informático donde se lleven los stocks y los movimientos periódicos de la mercadería dentro del depósito, lo cual lleva a desconocimiento de stock disponibles, fechas de vencimiento, pérdidas por mal estado, entre otras. Otras de las debilidades

relacionadas con esta perspectiva es la relaciona a la escasa o nula publicidad que la empresa emplea.

Perspectiva Formación y Crecimiento: Como se ha mencionado en el análisis, la empresa bajo estudio no cuenta con una política relacionada al desarrollo de su recurso humano. En primer lugar no cuenta con un área que se encargue específicamente de los Recursos Humanos, sino que esta tarea está delegada al área administrativa, por otro lado no se implementa capacitación, ni inducción e incentivos motivacionales, lo cual repercute de manera directa en el ambiente laboral, impactando en los cumplimientos de los tiempos de entrega y por ende en la fidelidad de los cliente.

Marco teórico

A continuación se presenta el apartado teórico donde se desarrollan los conceptos que servirán de sustento para cumplir el objetivo de implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de mando Integral para facilitar la toma de decisiones en la empresa Redolfi SRL. Los mismos fueron obtenidos de una exhaustiva revisión bibliográfica de autores reconocidos y especializados en el tema.

Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión

Muñiz(2015) expresa en su obra que todas las empresas deberían contar con un sistema de control de gestión, que le permita tener un panorama de su situación en forma global, y obtener información actualizada, confiable y oportuna a la hora de la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas.

Debido a las necesidades que tienen las organizaciones de mejorar su gestión y ampliar su visión, nace la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral. Éste, además de concebir a los activos tangibles de las empresas, incorpora la importancia de considerar a los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva (Berríos y Flores, 2017).

Siguiendo este concepto, los autores Kaplan y Norton (2016) establecen que el Cuadro de Mando Integral le provee a los directivos de las organizaciones las herramientas necesarias para conducirlos al éxito empresarial; transformando su estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí.

Como ya se mencionó lo novedoso de esta herramienta es que incorpora a los activos tangibles los activos intangibles, lo permite la combinación de indicadores de medición de resultados de la actuación financieros y no financieros, poniendo principal atención en convertirlos en objetivos e indicadores estratégicos; analizando a la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (Baraybar, 2011).

Mapas estratégicos e indicadores de gestión

Los autores Kaplan y Norton (2016) exponen que el mapa estratégico muestra las realaciones causa efecto que vinculan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo cual brinda un marco que permite graficar como la estrategia fusiona los activos intangibles de la empresa con los procesos de creación de valor.

Berrios y Flores (2017), exponen que los indicadores de gestión permiten dar seguimiento a la ejecución de los objetivos estratégicos, tanto a corto como a largo plazo

y que a través de los mismos es posible realizar las mediciones, las cuales permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia. Bajo la misma línea de pensamiento, Kaplan y Norton (2016) establecen que el Cuadro de Mando Integral permite a través de cuatro perspectivas lograr un equilibrio entre los resultados propuestos y los indicadores de actuación.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, los mismos contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas perspectivas no son estáticas, por lo que la empresa podría incorporar otras de acuerdo a su criterio, o bien prescindir de alguna de ellas. (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva Financiera es considerada una de las más significativa, indica la rentabilidad financiera y económica, el aumento de los activos y los ingresos. Por lo tanto es imprescindible que la alta dirección especifique cuales son las variables que considera más importantes puesto que todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas, deben estar vinculadas. La perspectiva Clientes hace hincapié en considerar los diferentes segmentos tanto de clientes como de mercado donde la empresa desea incursionar para competir. La perspectiva de procesos internos está relacionada con la cadena de valor y la calidad del producto, por lo cual es fundamental identificar los procesos críticos que puedan ocurrir dentro de todo el proceso. Por último, pero no la menos importante, se menciona la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se desarrollan objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y crecimiento de una organización. (Kaplan y Norton, 2016).

Ventajas de aplicar una herramienta basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton (2016) mencionan que modelo basado en el Cuadro de Mando Integral permite gestionar la estrategia de manera global, integrar la visión con la misión, establecer los objetivos e indicadores estratégicos logrando así encauzar los resultados en pos de las metas propuestas, contando así con información precisa para facilitar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Siguiendo el pensamiento de los autores antes mencionados, Berrios y Flores (2017), resaltan que la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral le brinda a las organizaciones todos los elementos que son necesarios para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito sostenido en el tiempo ya que hace de la estrategia y misión un conjunto de medidas de actuación.

Los autores Quesado, Rodríguez y Guzmán (2017) añaden que cuando la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es usada y aplicada de manera correcta en las empresas, actúa como una fuente rica de información y conocimiento, facilitando la comunicación entre los miembros de las distintas áreas de la empresa.

Impedimentos en la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión

Muñiz (2015) hace referencia que si bien la herramienta de control de gestión empresarial basada en las perspectivas de Cuadro de Mando Integral es una de las más conocidas y populares en el mundo de los negocios sigue siendo poco aplicada porque muchas veces resulta compleja y no llega a ser comprendida por quienes tienen que implementarla, ya que no se dedican los recursos y el esfuerzo que merece. Fernández Hatre (2016), sostiene que no es la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

Para la realización del presente reporte de caso se tomará el modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que es fundamental para que la empresa pueda contar con una herramienta de control de gestión que le brinde información precisa y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones y que pueda hacer frente a los cambios de mercado para continuar con el crecimiento sostenido. Es imprescindible considerar las limitaciones de cada organización y los problemas relacionados a la estrategia y a la comunicación para que la herramienta de gestión sea implementada con éxito en todos los niveles organizacionales.

Diagnóstico y Discusión

Presentación del problema

En base a la información analizada de la empresa Redolfi SRL, se puede inferir que desde sus orígenes la empresa ha apostado al crecimiento y a la rentabilidad. Los cambios que se producen en los mercados y la competitividad hacen imprescindibles que las empresas cuenten con herramientas cada vez más flexibles. En base al diagnóstico organizacional realizado puede determinar que Redolfi SRL si bien está posicionada en el mercado con una estructura financiera sólida y es ampliamente reconocida por su estrategia orientada al cliente, no cuenta con una herramienta de control de gestión que le permita conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos según sean las metas propuestas y en base a los resultados arribados implementar medidas de acción para corregir los desvíos. La empresa bajo análisis presenta reclamos por parte de los clientes dado principalmente a las demoras en las entregas de los productos en tiempo y forma. Esto de consecuencia directa de la falta de acciones de capacitación, políticas de ascensos, inducción y políticas comunicacionales internas. Estos incumplimientos en las entregas son, además, consecuencia de ausencia de tecnología informática para controlar los stocks, movimientos dentro del depósito, roturas, vencimientos y la falta de políticas de negociación con los proveedores para lograr cumplir en tiempo y forma con la entrega de los productos. En base a la información analizada de la empresa Redolfi SRL, se puede inferir que desde sus orígenes la empresa ha apostado al crecimiento y a la rentabilidad con una política orientada a satisfacer a los clientes ofreciendo una variedad de marcas a precios competitivos, lo que ha llevado a la firma a ser reconocida por su trayectoria y permanencia en el mercado.

Justificación del problema

Para que las organizaciones logren el desarrollo continuo y sostenido en el tiempo se considera primordial la implementación de una herramienta de control de gestión. El Cuadro de Mando Integral es una de las metodologías más aceptadas por los directivos de las compañías puesto que permite alinear la visión y la estrategia en acciones concretas, estableciendo objetivos e indicadores específicos para cada perspectiva. Esto es altamente ventajoso ya que permite evaluar los resultados alcanzados y en base a los mismos implementar acciones de mejora para corregir las posibles desviaciones detectadas según las metas propuestas. Es así como las empresas dejan de lado antiguos modelos de gestión

para hacer frente a los entornos cambiantes y competitivos, con estructuras flexibles que le permitan adaptarse con rapidez a los cambios involucrando a todos los sectores del organismo, aportando información de calidad para hacer frente a los procesos de toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.

Conclusión Diagnóstica

Con la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la empresa Redolfi SRL estará en condiciones de integrar la estrategia con la visión para que la misma sea reconocida en todos los niveles organizacionales para que pueda alcanzar no sólo la rentabilidad sino también considerar a los activos intangibles; la satisfacción de sus clientes, el correcto desarrollo de sus procesos internos, y los aspectos relativos a la formación y crecimiento del personal de la empresa. En base a los indicadores y a los resultados que arrojen los mismos, la compañía contará con información óptima y de eficacia que le permitirá confrontar las decisiones que debe tomar para plantarse en los mercados. Esto le permitirá forjar valor a futuro, no únicamente pensando en horizontes cercanos, sino asimismo considerando el largo plazo, lo que le permitirá afianzarse todavía más en las actividades comerciales y conseguir un desarrollo continuado en el tiempo.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones

Alcance de contenido

El presente Trabajo Final de Grado, tiene por objetivo proponer el diseño de una herramienta de control de gestión, basada en el Cuadro de Mando Integral, para facilitar el proceso de toma de decisiones de la empresa Redolfi SRL ubicada en James Craik a partir del segundo semestre de 2020.

Alcance geográfico

El trabajo se realiza en la empresa Redolfi SRL, dedicada a la actividad de distribución y comercialización. Se encuentra ubicada en la zona de James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance temporal

El proyecto comprende el período de tiempo que va desde Septiembre de 2020 a Febrero de 2021.

Alcance en relación a universo

El presente TFG involucra a los integrantes de las distintas áreas de la empresa bajo estudio.

Limitaciones

El diseño de la herramienta de control de gestión es posible realizarla ya que la empresa bajo estudio cuenta con los recursos necesarios para tal fin. Entre las limitaciones se mencionan la falta de información necesaria para medir los indicadores propuestos al momento cero, para conocer así al momento de la medición si el resultado que arroja el indicador está dentro de las metas propuestas. Otras limitaciones que se mencionan es la resistencia al cambio por parte de los empleados, la falta de un área específica que organice y coordine las capacitaciones necesarias para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Recursos

A continuación, se detallan los recursos tangibles e intangibles, los cuales son sumamente imprescindibles para realizar el Trabajo Final de Grado.

Tabla 2

Recursos Involucrados. Fuente: Elaboración propia.

Recursos	Tangibles
	Computadora Mobiliario de oficina (Escritorio, sillas). Balances y Estados contables 2018-2019. Plan y acción de ventas. Listado de clientes de la organización. Listado de proveedores de la organización. Nómina de empleados de la organización.
	Intangibles
	Capacitaciones a todas las áreas acerca de la implementación del Cuadro de mando Integral y la importancia del mismo en la estructura organizacional.

A continuación, se detalla el presupuesto definido para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL.

Tabla 3

Presupuesto recursos tangibles. Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto Mercado Libre.com.

Concepto	Cantidad	Valor
Computadora de oficina	1	\$ 72.000,00
Mobiliario de oficina (escritorio y silla)	2	\$ 30.0000,00
Total	4	\$ 102.000,00

La implementación del CMI será dirigida por el contador y su equipo de colaboradores. Para realizar el cálculo de los honorarios se tomó como referencia los honorarios correspondientes al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de San Juan, el cual establece que para la realización de un Cuadro de Mando Integral el valor hora asciende a \$ 2400

Tabla 4 Presupuesto de Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos para el segundo semestre según el CPCE San Juan.

Actividades a presupuestar	Cantidad de horas presupuestada	Valor Hora (Según CPCE San Juan)	Total presupuestado
Diseño de herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del CMI	22	\$2.400,00	\$ 52.800,00
Actividades de capacitacion	20	\$2.400,00	\$ 48.000,00
Implementación de CMI	30	\$2.400,00	\$ 72.000,00
Control y acciones correctivas	25	\$2.400,00	\$ 60.000,00
Total presupuestado			\$ 232.800,00

Tabla 5 Presupuesto de mantenimiento. Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos para el segundo semestre según el CPCE San Juan.

Actividades a presupuestar	Cantidad de horas presupuestada mensuales	Valor Hora (Según CPCE San Juan)	Total presupuestado mensual
Mantenimiento y seguimiento de la herramienta de control de gestión	16	\$2.400,00	\$ 38.400,00
Total presupuestado mensual			\$ 38.400,00
Total presupuestado marzo a diciembre 2021			\$ 384.000,00

El costo mensual de mantenimiento y seguimiento de la herramienta de gestión a partir del mes del mes de marzo de 2021 asciende a 16 horas de trabajo, o cual equivale a \$ 38.400,00 pesos mensuales. Cabe mencionar que se estima que el valor hora a partir del 2021 se mantiene sin cambios es decir por un valor equivalente a \$ 2.400,00. El mantenimiento implica realizar los controles pertinentes acerca de los resultados que arroja cada indicador, compararlos con las metas propuestas y la aplicación de las medidas correctivas en caso de ser necesario.

Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo

A continuación se detallan las actividades necesarias para llevar a cabo el diseño de la herramienta de control de gestión

Como primera actividad se propone realizar una reunión con el directorio y los mandos medios para adaptar la visión, la misión con la estrategia organizacional, por lo tanto es fundamental como primer paso diagnosticar en qué estado se encuentra la firma, cual es la posición actual y hacia dónde se dirige, para poder determinar la estrategia como un camino para llegar hacia donde tiene planeado.

Como segunda actividad se propone elaborar un mapa estratégico donde se represente la estrategia empresarial de manera visual para que pueda ser conocida y comprendida por todos los miembros organizacionales, logrando así la relación causa efecto entre los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas.

Luego, con los representantes de cada área se establecen los objetivos estratégicos con los respectivos indicadores de gestión para cada una de las perspectivas asignando los respectivos responsables de la ejecución de los mismos y el tiempo de control y medición.

Por último se propone, luego de la implementación del Cuadro de Mando Integral, aplicar las medidas de acción correctivas que sean necesarias para atacar cada uno de los desvíos según la información que arroje la medición de cada uno de los indicadores de gestión.

Es fundamental realizar las capacitaciones pertinentes en todas las áreas involucradas en el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión para lograr el resultado esperado.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar, responsable de las mismas y el marco de tiempo necesario para la concreción de la cada una de ellas.

Tabla 6
Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración propia

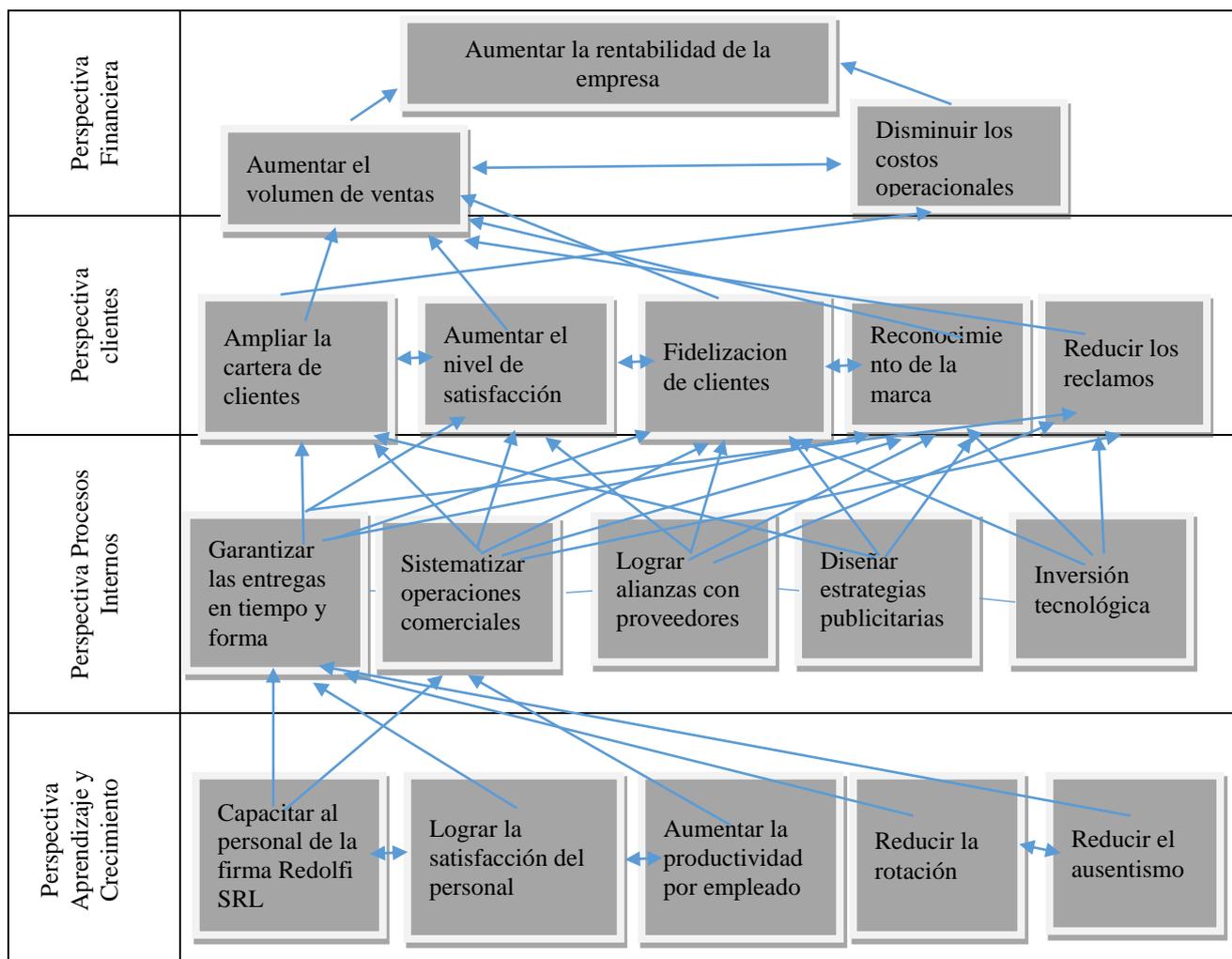
Actividades a desarrollar / Tiempo	Responsable	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Reunión con los directivos de la empresa para plantear el diseño de implementación del CMI	Gerencia						
Análisis de las perspectivas del CMI y elaboración de mapa estratégico	Gerencia Área Contable						
Definición de los objetivos e indicadores para cada perspectiva	Gerencia /Área Contable						
Capacitaciones mandos medios y empleados	Área Contable						
Implementación del CMI	Gerencia Área Contable						
Actividades de coordinación y control	Gerencia / Área Contable / Jefe de Área						

Propuesta de diseño e implementación del CMI.

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas. Esto le facilitará a la empresa bajo análisis una retroalimentación que le permitirá alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, mejorando así el proceso de toma de decisiones.

A continuación se presenta el mapa estratégico para la empresa en cuestión

Tabla 7 Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia



Una vez establecidos los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, se formulan los indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Periodicidad Control	Fórmula	Valor Objetivo	Responsable	Semáforo		
							Verde	Amarillo	Rojo
Financiera	Incrementar la rentabilidad de los socios	Incremento rentabilidad de los socios	Mensual	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	25 %	Gerencia	Mayor a 25%	Entre 15% y 24%	Menor a 15%
	Incrementar las ventas	Índice de crecimiento de ventas	Mensual	$\frac{\text{Vtas. del período(N)} - \text{Vtas(N-1)}}{\text{Vtas del período (N-1)}} \times 100$	20 %	Ventas	Mayor a 20%	Entre 10% y 19%	Menor a 10%
	Reducir los costos	Reducción de costos operativos	Mensual	$\frac{\text{Costos fijos periodo N}}{\text{Costos fijos periodo (N-1)}} \times 100$	10 %	Área contable	Mayor a 10%	Entre 5% y 9%	Menor a 5%
Clientes	Lograr satisfacer al a los cientes	Índice de satisfacción de clientes	Mensual	$\frac{\text{Clientes satisfechos en el período}}{\text{Clientes consultados en el período}} \times 100$	90 %	Ventas /Adm	Mayor a 90%	Entre 45% y 89%	Menor a 45%
	Aumentar la clientela	Incremento de cartera de clientes	Mensual	$\frac{\text{Cantidad clientes en N}}{\text{Cantidad clientes en (N-1)}} \times 100$	20 %	Ventas/ Adm	Mayor a 20%	Entre 8% y 19%	Menor a 8%
	Reducir los reclamos	Índice de reclamos	Mensual	$\frac{\text{cantidad de reclamos en N}}{\text{cantidad de reclamos en (N-1)}} \times 100$	75 %	Ventas/ Adm	Mayor a 75%	Entre 35% y 74%	Menor a 35%
	Lograr fidelizar a los clientes	Porcentaje de fidelización de clientes	Mensual	$\frac{\text{Q Clientes fidelizados en N}}{\text{Q Clientes totales en N}} \times 100$	80 %	Ventas /Adm	Mayor a 80%	Entre 40% y 79%	Menor a 40%
	Lograr reconocimiento	Reconocimiento de la marca	Mensual	$\frac{\text{Q Clientes q reconocen marca N}}{\text{Q Clientes totales encuetados en N}} \times 100$	70%	Ventas /Adm	Mayor a 60%	Entre un 30% y 59%	Menor a 30%
Procesos Internos	Lograr entregas en tiempo pactado	Tiempode entregas en tiempo pactado	Mensual	Demoras en entrega de pedidos	7 días	Ventas / Logistica	Menor a 7 días	Entre entre 7 y 9 días	Mayor a 9 días
	Lograr inversion tecnologica	Inversion Tecnológica	Mensual	$\frac{\text{Inversion tecnológica en N}}{\text{Inversion tecnológica N -1}} \times 100$	25%	Ventas/ Adm	Mayo a 25%	Entre 15% y 24%	Menor a 15%
	Lograr alianzas estrategicas con proveedores	Alianzas con proveedores	Mensual	$\frac{\text{Cantidad contratos renegociados}}{\text{Cantidad total de proveedores}} \times 100$	60 %	Gerencia adm	Mayor a 60%	Entre 40% y 59%	Menor a 40%
	Incorporar estrategias publicitarias	Estrategias Publicitarias	Mensual	$\frac{\text{Estrtaegias publicitarias en N}}{\text{Estrategias publicitarias en N -1}} \times 100$	25 %	Adm	Mayor a 25%	Entre 15% y 24%	Menor a 14%
	Lograr la sistematización de operaciones	Sistematización de operaciones	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de operaciones sistem en N}}{\text{Cantidad total de oeraciones}} \times 100$	35 %	Adm / ventas	Menor a 35%	Entre 20% y 34%	Menor a 20%

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Periodicidad Control	Fórmula	Valor Objetivo	Responsable	Semáforo		
							Verde	Amarillo	Rojo
Aprendizaje y Crecimiento	Lograr capacitar a los empleados	Índice de capacitación	Mensual	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	80 %	Administración	Mayor a 80%	Entre 65% y 79%	Menor a 65%
	Lograr que los empleados estén satisfechos	Índice de satisfacción de personal	Mensual	$\frac{\text{Empleados satisfechos en N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	75 %	Administración	Mayor a 75%	Entre 40% y 74%	Menor a 40%
	Aumentar la productividad por empleado	Índice de productividad	Mensual	$\frac{\$ \text{ vendidos vendedor N}}{\text{Total de horas trabajadas vendedor N}} \times 100$	15 %	Administración	Mayor a 15%	Entre 10% y 14%	Menor a 10%
	Disminuir la rotación	Índice de rotación	Mensual	$\frac{Q \text{ de rotación periodo N} - Q \text{ rot. N-1}}{Q \text{ rotación N-1}} \times 100$	35%	Administración	Mayor a 35%	Entre 25% y 34%	Menor a 25%
	Reducir el ausentismo	Índice de ausentismo	Mensual	$\frac{\text{Días de ausencia per N} - \text{Días ausencia N-1}}{\text{Días de ausencia N-1}} \times 100$	30%	Administración	Mayor a 30%	Entre un 20% y 29%	Menor a 20%

Propuesta de medición y control

Para llevar adelante la propuesta de medición y control se propone en primer lugar controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. Para lo cual el encargado especificado previamente en el diseño del Cuadro de Mando Integral, deberá controlar en la periodicidad establecida si el indicador respectivo de cada objetivo cumple con la meta especificada, en caso de encuadrar dentro de la banda verde se prosigue con lo desarrollado hasta el momento, mientras que si el resultado corresponde a las bandas amarillas y rojas se proponen diferentes medidas de acción y corrección para lograr revertir los desvíos.

Para evaluar si la metodología de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ha logrado ser una herramienta que facilite el proceso de toma de decisiones, proveyendo a los ejecutivos información oportuna en el momento preciso, se propone realizar encuestas de carácter anónimas para evaluar el impacto del mismo en las funciones jerárquicas y si el proceso decisorio se ha visto mejorado desde la implementación de la herramienta.

En el área de los empleados se propone también trabajar con encuestas y sugerencias para evaluar el grado de aceptación y de adaptabilidad a la nueva herramienta de gestión.

Así mismo, es fundamental llevar adelante reuniones de carácter mensual con los ejecutivos para informar acerca del grado de adaptabilidad de los empleados y analizar la eficiencia con la que los directivos están comunicando la estrategia a los mandos medios y en caso de desvíos trabajar sobre los mismos.

Conclusiones y Recomendaciones

En base a lo analizado en la empresa bajo estudio se destaca la necesidad de que para seguir creciendo y continuar siendo competitiva, con un fuerte liderazgo en el mercado, tiene que trabajar en forma organizada y ordenada. Para lograr este fin deberá implementar la herramienta creada para control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se concluye que a partir del mismo la empresa está en condiciones de integrar la visión, la misión con la estrategia por medio de los objetivos e indicadores de medición lo que permite conocer en que grado la compañía está cumpliendo con los resultados propuestos, obteniendo de esa manera información de calidad en el momento preciso para facilitar el proceso de toma de decisiones, apoyando el mismo en fundamentos comprobables y no realizandolo en un contexto intuitivo según las oportunidades que se presentan, sin tener a vistas el largo plazo.

Por lo tanto, queda ampliamente demostrado que a partir de la implementación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, la empresa logra una gestión más transparente, ya que comunica de forma clara los objetivos a cada estamento organizacional, integrándolos, y haciéndolos partícipes del éxito. Además permite combinar los factores tangibles, con la capacidad para explotar los activos intangibles que permiten mejorar los procesos internos que tienen la mayor fuerza dentro de la cadena de valor, para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Se recomienda a la empresa Redolfi SRL la creación de un área que se dedique específicamente a los Recursos Humanos, ya que mediante ésta área se logrará que el área administrativa descomprima las actividades, logrando que la misma se enfoque en la actividad pura y exclusivamente administrativa. El área de Recursos Humanos, será la encargada de las tareas relacionadas al personal, es decir definir y describir claramente las actividades de cada área y puesto de trabajo, realizar inducciones al personal al momento de la incorporación a la empresa, realizar capacitaciones constantes, establecer evaluaciones de desempeño y objetivos de rendimiento por área, junto con incentivos económicos por cumplimiento, para poder mantener a la fuerza de trabajo constantemente motivada.

Se recomienda además, diseñar canales de comunicación de manera tal, que la misma sea fluida entre los empleados y los mandos medios, además se propone invertir

en una plataforma web para facilitar la comercialización de los productos vía online. Es así como Redolfi SRL podrá incursionar en otros nichos de mercado y expandirse en el interior del país.

Por último, se recomienda la inversión en un sistema de gestión informático organizado por módulos que permita facilitar el control de procesos internos como inventarios, cuentas corrientes y costos

Se cierra esta sección haciendo hincapie que una vez implementado el Cuadro de Mando Integral la empresa Redolfi SRL debe adecuar las futuras estrategias en base al feedback obtenido a partir de los resultados de los indicadores fijados.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.
- Amat Salas, O., Biancheri, L., & Campa Planes, F. (2016). Implementacion del Cuadro de mando Integral en el sector agroalimentario, Caso Guisona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25-36.
- Ambito Financiero. (2 de setiembre de 2020). *ambito.com*. Recuperado el 9 de octubre de 2020, de ambito.com: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/el-pronostico-y-pbi-segun-consultoras-que-reportan-al-bcra-n5130573>
- argentina.gob. (23 de setiembre de 2020). *argentina.gov.ar*. Recuperado el 08 de octubre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: ESIC.
- Boyardjian, C. (21 de setiembre de 2020). *el cronista.com*. Recuperado el 8 de octubre de 2020, de el cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-super-cepo-y-el-aumento-de-combustibles-empujan-el-coste-del-transporte-y-ponen-presion-a-la-inflacion-20200921-0051.html>
- Cadam . (octubre de 2020). *cadam .com.ar*. Obtenido de cadam.com.ar: <http://cadam.com.ar/>
- CADAM. (17 de marzo de 2020). *cadam.com.ar*. Obtenido de cadam.com.ar: <http://cadam.com.ar/legislacion/ley-de-gondolas-ley-27545/33>
- CAME. (3 de Junio de 2019). *Redcame.org*. Recuperado el 17 de Abril de 2020, de Redcame.org: https://redcame.org.ar/contenidos/circular/CAME-publica-su-Reporte-de-Gestion-Social_br_-y-Ambiental-2018-_-2019.11105.htm
- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Gutierrez, C. R. (2015). *Cuadro de Mando Integral Drogería Cabrera SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- INDEC. (setiembre de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf
- INDEC. (septiembre de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf

- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.
- Martinez, B. (5 de Marzo de 2020). *lanacion.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de lanacion.com: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-electronico-el-ano-pasado-se-registraron-nid2340274>
- Muñiz, L. (2015). *Las 16 claves de la gestión empresarial*. Barcelona, España: SisConGes. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020, de www.sistemacontrolgestion.com
- Nicotra Perassi. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel operativo en IVECO Argentina SA*. Córdoba: Universidad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Escuela de Ingeniería Industrial .
- Ortiz Ricaute. (2014). *Diseño del Cuadro de Mando para el área de logística y compras de la distribuidora RAYCOS* . Colombia .
- Porter. (2017). *Ser Competitivo* . Valladolid: ESIC.
- Quesado, P., Rodriguez, L., & Guzman, B. (2015). *Ventajas y aportes del Cuadro de Mando Integral*.
- Smink, V. (21 de Agosto de 2020). *bbc.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53857858>
- Telam. (31 de agosto de 2020). *telam.com*. Recuperado el 09 de octubre de 2020, de telam.com: <https://www.telam.com.ar/notas/202008/508698-extienden-hasta-el-31-de-octubre-los-precios-maximos-para-854-productos.html>