

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Metodología de gestión basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral  
para la correcta toma de decisiones de la empresa Redolfi SRL”**

**"Management methodology based on the perspective of the Balanced Scorecard  
for the correct decision making of the Company Redolfi SRL”**

Autor: Chazarreta, Ana Sofía

Legajo: VCPB27131

DNI: 38.643.035

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Santiago del Estero, Noviembre, 2020

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Objetivos</b> .....	6
<i>Objetivo general</i> .....	6
<i>Objetivos específicos</i> .....	6
<b>Análisis de Situación</b> .....	7
<i>Descripción de la situación.</i> .....	7
<i>Análisis de contexto</i> .....	10
<i>Diagnóstico Organizacional.</i> .....	12
<i>Análisis Específico Según el Perfil Profesional.</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	20
<i>Descripción del problema.</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	20
<i>Conclusión Diagnóstica.</i> .....	21
<b>Plan de implementación</b> .....	22
<i>Alcance geográfico:</i> .....	22
<i>Alcance temporal:</i> .....	22
<i>Alcance en relación al universo:</i> .....	22
<i>Limitaciones:</i> .....	22
<b>Recursos involucrados</b> .....	22
<i>Presupuesto necesario para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral.</i> .....	23
<i>Actividades a desarrollar y tiempo para su implementación.</i> .....	24
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i> .....	26
<i>Propuesta de medición y control</i> .....	30
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	33

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama del centro de distribución de la empresa Redolfi SRL.....	8
Figura 2 Estructura organizacional de sucursales Redolfi SRL.....	8

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz FODA.....	14
Tabla 2 Ratios de endeudamientos de la empresa.....	15
Tabla 3 Ratios de liquidez de la empresa.....	15
Tabla 4 Ratios de rentabilidad de la empresa.....	15
Tabla 5 Presupuesto de recursos intangibles necesarios.....	23
Tabla 6 Honorarios profesionales.....	24
Tabla 7 Diagrama de Gantt.....	25
Tabla 8 Mapa estratégico.....	26
Tabla 9 Perspectiva financiera. Indicador crecimiento de ventas.....	27
Tabla 10 Perspectiva financiera. Indicador rentabilidad de los socios.....	27
Tabla 11 Perspectiva clientes. Indicador conformidad de los clientes.....	27
Tabla 12 Perspectiva clientes. Indicador ampliación cartera de clientes.....	28
Tabla 13 Perspectiva procesos internos. Indicador índice de cumplimiento de plazo de entrega.....	28
Tabla 14 Perspectiva procesos internos. Indicador alianzas con proveedores.....	28
Tabla 15 Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Indicador capacitación de los empleados.....	29
Tabla 16 Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Indicador índice de satisfacción de los empleados.....	29
Tabla 17 Propuesta de evaluación, control y medición de las acciones.....	30

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado se muestran los beneficios que desencadena la implementación de una herramienta de control basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Redolfi SRL, una empresa Cordobesa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. El objetivo principal de este trabajo es introducir en la empresa un plan de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita obtener información precisa para la toma de decisiones. Para llevar a cabo el trabajo se comenzó con un diagnóstico organizacional donde se comprobó como primera debilidad la falta de capacitación del personal del área de ventas como así también la débil alianza con los proveedores, provocando una disminución de clientes debido a la desconformidad del servicio brindado con respecto al tiempo de entrega. Como conclusión, con la implementación de este instrumento, la empresa se encuentra en condiciones de generar grandes cambios en los procesos, mejorando y midiendo los resultados que se pretenden alcanzar en la organización.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral- Gestión- Objetivos –Implementación

## **Abstract**

This final degree project shows the benefits triggered by the implementation of a control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard in Redolfi SRL, a Cordovan company dedicated to the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes. The main objective of this work is to introduce in the company a management plan based on the four perspectives of the Balanced Scorecard that allows it to obtain accurate information for decision-making. To carry out the work, an organizational diagnosis was started, where the lack of training of the sales area personnel was found as the first weakness, as well as the weak alliance with suppliers, causing a decrease in customers due to the lack of conformity of the service provided regarding delivery time. In conclusion, with the implementation of this instrument, the company is in a position to generate great changes in the processes, improving and measuring the results that are intended to be achieved in the organization.

Keywords: Balanced Scorecard- Management- Objectives -Implementation

## Introducción

En la actualidad las empresas están cada vez más expuestas a constantes desafíos, por lo que es necesario que cuenten con estructuras flexibles para adaptarse con mayor facilidad a los cambios y contar con información certera que permita la correcta toma de decisiones.

Por este motivo las empresas comprenden la necesidad de contar con una herramienta de gestión que le permita realizar el control y la medición para alcanzar las metas y enfrentar los constantes cambios del mercado. Una de las más utilizadas en estos tiempos es el Cuadro de Mando Integral. Con esta herramienta de gestión la empresa puede definir la estrategia, la visión y formular los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores desde las perspectivas clientes, procesos internos, formación y crecimiento y financiera para darlos a conocer a todas las áreas de la empresa. Lo novedoso es que no son perspectivas solamente de carácter financiera, sino que adoptan otras, logrando que las empresas tengan una herramienta que le aporte mayor valor. Por lo tanto se rompe con el esquema tradicional de evaluación de empresas en los que solo se usaban los indicadores financieros para la medición de los resultados alcanzados. (Kaplan y Norton, 2014)

Redolfi SRL no está ajena a la necesidad de una herramienta de gestión integral que aporte valor y le permita mantener su posicionamiento y liderazgo de mercado.

Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza cigarrillos en el interior del país. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

La casa central se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Actualmente cuenta con más de 3.500 clientes llegando hasta el sur de Santa fe, La Pampa y San Luis.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones.

A pesar de la amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado con una política orientada a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, enfocando su estrategia en marcar una diferenciación con sus competidores la misma no cuenta con un plan de

gestión interna que le permita el control y cumplimiento de los objetivos, lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones. Redolfi SRL desde sus inicios ha manejado sus negocios de manera intuitiva, descuidando aspectos relevantes como son los relacionados a su gestión y control interno, presentando problemas por demoras de entrega de productos a sus clientes debido a la falta de capacitación a los empleados e incumplimiento de los proveedores en los plazos de entrega. Es ante esta situación donde la empresa se debe apoyar en una herramienta basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, que le permita contar con información para facilitar el proceso de toma de decisiones, logre alinear la estrategia con los objetivos para alcanzar las metas propuestas, trabajando en equipo con todos los miembros de la empresa para lograr mayor competitividad y liderazgo en el mercado.

Como antecedente de ámbito internacional se cita un trabajo realizado a una pequeña empresa constructora Costarricense, demostrando que la herramienta de gestión más utilizada por las empresas para cambiar su Sistema de Gestión es el Cuadro de Mando integral (CMI). La empresa aparte de contar con muchos riesgos y amenazas, se le suma la competencia. El CMI le servirá para crear estrategias que permitan realizar una buena gestión de trabajo y así, poder aumentar la productividad y cumplir con los plazos de entrega debiendo ser cada vez más corto, crear un producto de calidad y brindar un buen servicio a sus clientes. Implementando de forma correcta el CMI se puede sobresalir al diferenciarse de la competencia, permitiendo crecer con éxito en el ámbito competitivo (Valle, 2010).

Como antecedente en el ámbito Nacional se cita un estudio que se realizó a la mutual A.M.T.A ubicada en Córdoba, Capital. Dicho estudio busca analizar desde un punto de vista crítico, el entorno tanto interno como externo, y a partir de esto, proponer un planeamiento estratégico que le permita coordinar eficazmente sus actividades y anticiparse a los cambios del mencionado entorno para la implementación de un nuevo servicio de financiamiento propuesto. El nuevo producto consiste en la creación de una tarjeta de crédito, la cual será respaldada por una entidad bancaria. A través de la aplicación de una herramienta de control, la cual se denomina Cuadro de Mando Integral, le permitirá verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos (Belen, 2015).

Como antecedente en el ámbito Nacional se cita un trabajo realizado en la empresa distribuidora Rodo S.R.L ubicada en la Provincia de San Luis. Se realizó un análisis de situación de la empresa, con la finalidad de conocer detalladamente su funcionamiento

organizacional y estructural, llevando a cabo la elaboración de un diagnóstico conformado por las distintas situaciones problemáticas o deficientes. Con el diseño del Cuadro de Mando Integral esperan lograr el objetivo general el cual se trata de una mejora en la rentabilidad económica en un 20% (Tessore, 2019).

Los antecedentes antes mencionados hacen referencia a la importancia de utilizar la Herramienta de Gestión basada en la perspectiva del Cuadro de Mando integral. Los mismos se encuentran relacionados directamente con este reporte de caso ya que la implementación de la herramienta en la empresa Redolfi SRL permite integrar la estrategia con la visión y la misión permitiendo una gestión ordenada, con medición y corrección de los desvíos de manera tal de lograr cada uno de los objetivos propuestos tanto a corto como a largo plazo, de modo que la empresa pueda continuar creciendo.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Implementar un modelo de gestión basado en la perspectiva del cuadro de mando integral para la empresa Redolfi SRL ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba con la finalidad de fortalecer la comunicación interna que le permita obtener información de calidad para la correcta toma de decisiones durante el año 2021.

### *Objetivos específicos*

Realizar un mapa estratégico que permita describir la estrategia y facilite la confección del Cuadro de Mando Integral.

Determinar los objetivos específicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral para evaluar el cumplimiento de los resultados.

Diseñar los indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos previamente establecidos.

Establecer medidas de acción necesarias para atacar los desvíos según los objetivos propuestos.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación.*

Redolfi S.R.L fue fundada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba en el año 1975 por Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi. Es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, limpieza, perfumería y cigarrillo.

Tiene una amplia trayectoria y reconcomiendo en el mercado, diferenciándose de sus competidores a través de un servicio enfocado a sus clientes y con precios competitivos, esta estrategia es la que le otorga el nivel de posicionamiento de mercado actual.

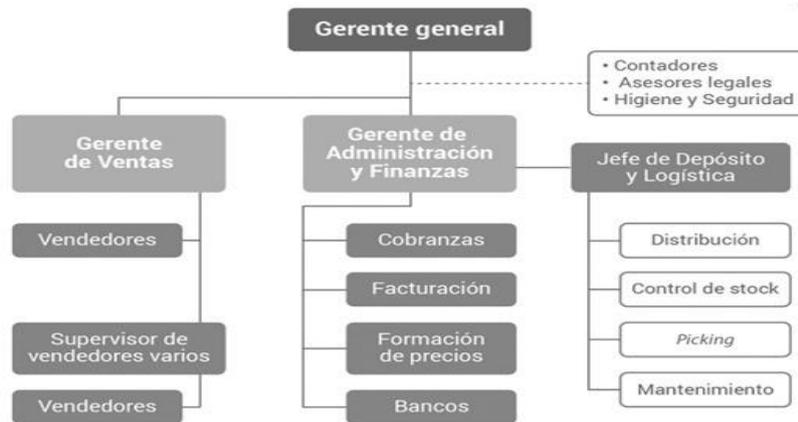
Desde sus inicios comenzó como una sociedad de hecho, convirtiéndose en una SRL. Debido a que en los años 90, a causa del crecimiento y la expansión, deciden cambiar su personería jurídica Redolfi S.R.L, la cual es mantenida hasta la actualidad.

Actualmente cuenta con el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

A lo largo de sus años la organización fue creciendo, aumentando su número de socios, trabajadores y clientes, hasta lograr convertirse en una empresa competitiva utilizando varios métodos de diferenciación en sus servicios. En función de todo ello, el presente trabajo se enfoca en la comunicación interna de la empresa debido al dinámico aumento de su grupo interno.

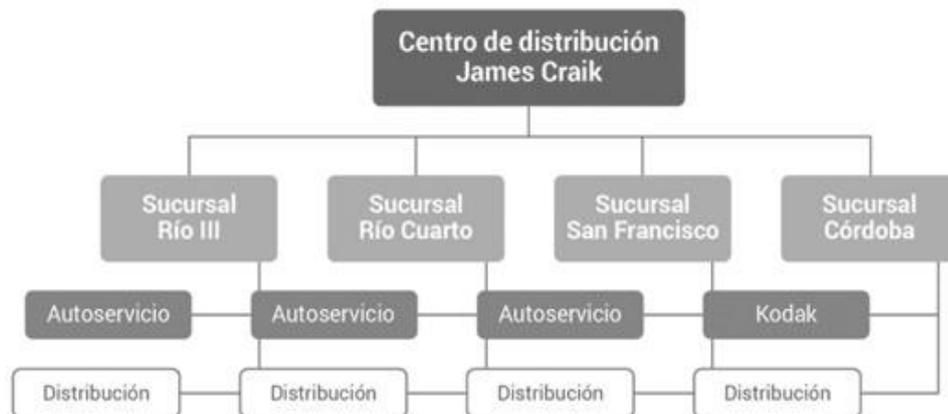
A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Redolfi SRL.

Figura 1



Organigrama del centro de distribución de la empresa Redolfi SRL. Datos brindados por la empresa.

Figura 2



Estructura organizacional de sucursales Redolfi SRL. Datos brindados por la empresa.

La empresa en la actualidad cuenta con un total 130 empleados distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales, logrando abastecer a toda la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La pampa y San Luis.

Analizando la empresa observamos que no cuenta con un área de Recursos Humanos encargada del personal y de las actividades vinculadas al mismo, por lo que todo lo relaciona con esta área es manejada desde el área de administración.

Una de las problemáticas que presenta la empresa es la falta de capacitación e incentivos al personal. Otro de los inconvenientes aparece al momento de la promoción interna, ya que no cuentan con una política o pauta para que los empleados asciendan de puestos y los mismos puedan tener más en claro los aspectos sobre los cuales deben esforzarse para lograr el puesto deseado. Lo único que tienen en cuenta para ascender de puesto es la antigüedad teniendo como base la confianza. Cuando se incorpora un nuevo empleado a la organización, es esencial poseer un manual de inducción que mediante una comunicación formal lo familiarice con la empresa, compañeros, cultura, políticas e historia.

Tampoco la empresa cuenta con un área de Higiene y seguridad pero cuentan con regulares inspecciones y cumplen con los pedidos que les observa el inspector en las memorias técnicas.

La empresa cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado pero uno de los principales inconvenientes que presenta es la demora en la entrega de los productos a sus clientes a causa de la falta de capacitación de los empleados y falta de cumplimiento de los proveedores en los plazos de entrega.

Si bien la empresa cuenta con un centro de distribución que abastece a sus 4 sucursales, la cartera de proveedores es reducida, provocando en variadas ocasiones pérdidas de stock por no contar con el producto en tiempo y forma.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Sus clientes son en general, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Otro punto débil de la empresa que trae inconvenientes, es la falta de campaña publicitaria ya que el sistema actual de captación es de boca en boca, redes sociales y alguna promoción.

Por otra parte, Redolfi SRL no cuenta con problemas financieros ya que el 80% de las ventas que realiza son de contado y solo el 20% financiadas, las cuales el pago no supera los 30 días de plazo.

En base a las problemáticas analizadas y presentada es donde la empresa debe apoyarse en una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por medio de la misma lograr la optimización del proceso de toma de decisiones, alinear la estrategia con la visión, y los objetivos estratégicos. El compromiso asumidos por los miembros de la firma es fundamental para implementar esta herramienta para lograr un crecimiento y competitividad.

#### *Análisis de contexto*

A continuación se desarrollara un análisis PESTEL con el fin de describir el entorno de la empresa Redolfi SRL.

*Factores Políticos:* Como consecuencia del DNU dictado por el presidente de la Nación Alberto Fernández el 20 de marzo del corriente que tenía como objetivo evitar el contagio y la propagación del Covid-19 mediante el cual, se sometía a toda la población nacional a un aislamiento preventivo, social y obligatorio. Las ventas del sector comercial cayeron durante el período de abril a junio en un 35,3% en comparación con el mismo período del año anterior. A principios de junio 15 provincias ya tenían más del 80% del empleo privado habilitado para trabajar. Por otro lado, la asistencia del Estado se ha multiplicado durante el segundo semestre del año para tranquilizar a los sectores más afectados, implemento herramientas como el Ingreso Familiar e Emergencia (IFE) y la Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) para asistir a familias y empresas. Otro instrumento utilizado fueron los créditos por un monto de \$231.000 millones a tasa subsidiada del 24% El sector comercial encabeza la lista de beneficiarios de este crédito llevándose el 23,6% del total (80.151 personas) (Gobierno de la Nación, 2020).

*Factores Económicos:* Realizando un análisis global económico se llega a la conclusión que el año 2020 tendrá un mal pronóstico para todo el mundo debido a que la pandemia traerá la peor crisis desde la Gran Depresión de 1929. Los mercados emergentes caerán un 2,4% y América del Sur un 5%, dentro de la Región el resultado más afectado será Paraguay con una recesión del 1%. En el caso de Argentina, el 2020 se estima que será el tercer año de recesión. (Kanenguiser, 2020).

Otro tema que se ve muy reflejado en la Argentina es la pobreza urbana, la misma sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,3%. Para hacer frente a esta situación, el Gobierno lanzo diversos programas sociales, entre los que se destacan la Asignación Universal por

Hijo, el cual alcanza aproximadamente a 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del País. (Banco Mundial, 2020).

El gobierno implemento medidas económicas destinadas a porciones de la población cuyos ingresos se verán más afectados por la emergencia sanitaria. Se trata del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), una suma de \$10.000 que recibirán los trabajadores informales y monotributistas, y todas aquellas familias de mayor grado de vulnerabilidad. Es una ayuda extraordinaria para aquellas familias cuyo ingreso estaba vinculado con el trabajador que será beneficiario (Gobierno de la Nación, 2020)

Tras las contingencias que se presentaron este año, el Gobierno proyecta para el 2021 un crecimiento de 5,5%, una inflación de 28% a diciembre, y un tipo de cambio que se ubicará en \$ 101,6 por dólar. La recuperación de todas las partes afectadas durante la crisis se dará de la mano de todos los componentes de la demanda agregada. Para el consumo privado se espera un crecimiento de 5,5% interanual y para el público, un alza de 2% interanual, contribuyendo a impulsar la recuperación económica (Kanenguiser, 2020).

*Factores Sociales:* El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) informo que en Julio 2020 los precios de los productos de la Canasta Basica aumento un 1,6%, la misma contiene alimentos, indumentaria y transporte. El grupo familiar integrado por una pareja con dos hijos necesita percibir ingresos por \$ 18.321,51, para no caer en la indigencia y Un grupo familiar necesita contar con ingresos por \$ 44.521,25 para no caer debajo de la línea de la pobreza. De esta forma, en los primeros siete meses del año la Canasta Básica Total aumentó 17,6% y la Alimentaria el 14,3% (Telam, 2020).

La pobreza cada vez esta mas presente debido al incremento de desempleo. El INDEC informo que la tasa de desempleo de Argentina subió a 10,4% en el primer trimestre de 2020 frente al 10,1% registrado en el mismo período del año anterior. La medicion tomo en cuenta una parte de la cuarentena establecida por el Gobierno de la Nación a partir del 20 De Marzo (Kanenguiser, 2020).

*Factores Tecnologicos:* A la espera que mejore la economia, las pymes necesitan estar al tanto de las nuevas tecnologias para no perder mercado y hacer crecer el negocio ya que las mismas son el motor del pais. La proyeccion internacional, el crecimiento a nivel local y la evolucion tecnologica obligan a las pymes y medianas empresas a involucrarse en el marketing digital. La tecnologia es un recurso indispensable para destacarse de las otras empresas que tarden mas en adaptarse (Lavate, 2020).

Las ventas por el canal tradicional tiende a desaparecer siendo reemplazado por el canal online el cual se esta transformando en el elegido para concretar una operación de compra venta. A nivel mundial las empresas estan optando por usar mas el comercio electronico para realizar sus ventas (Girardo, 2019).

El Ministerio de Desarrollo Productivo desarrolla la Red de Asistencia Digital para PyMEs, con el objetivo de brindar herramientas sobre trabajo a distancia y comercio electrónico que permitan impulsar la actividad durante la emergencia sanitaria por el Covid-19. Incluye una amplia oferta de herramientas para promover y consolidar la modalidad de trabajo a distancia, de esta manera PyMES y pequeñas y medianas empresas tendran un impacto positivo a corto plazo (TecnoPymes , 2020).

*Factores Ecologicos:* A nivel global, se gastan los recursos naturales de 1,7 planetas, las cifras son alarmantes y las empresas se ven obligadas a ser conscientes del impacto ambiental que generan. Los clientes o consumidores son los que impulsan esta concientizacion y exigen medidas (El Cronista, 2019).

En la actualidad se ve reflejado el compromiso por el medioambiente, donde se desarrollaron medidas y acciones que impactan de manera positiva en la comunidad y el ambiente. En base a un informe publicado por La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) se encuentran trabajando en la recuperación de 1400 kilos de material reciclable, y reducción de desperdicios de alimentos. Las Pymes comerciales afianzaron su posicionamiento con respecto a la sustentabilidad a partir del notorio crecimiento de la conciencia ambiental que los consumidores incorporan a sus vidas. (CAME , 2019).

*Factores Legales:* Se menciona como importante dentro del factor legal, el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) firmado por el Presidente Alberto Fernandez, el cual prohibio el despido de los empleados sin justa causa por 60 días.

El Gobierno, tambien creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para las empresas afectadas por el parate económico que provocó la cuarentena. Las empresas que adhieran al programa se comprometen a no echar a sus empleados y deberán reincorporar a los trabajadores que fueron despedidos después del 29 de febrero (Dapelo, 2020).

#### *Diagnóstico Organizacional.*

El Analisis FODA es un herramienta de estudio de la situacion de una empresa, institucion, proyecto o persona que se encarga de analizar sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situacion externa (amenazas y oportunidades).

A continuación se presenta el Análisis FODA de la empresa Redolfi S.R.L

*Fortalezas.*

Conocimiento del mercado.

Precios Competitivos.

Variedad de productos.

Estructura financiera Sólida.

Posicionamiento de mercado.

Política orientada al cliente.

*Oportunidades.*

Aumento del uso de internet y compras online.

Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores.

*Debilidades.*

Falta de capacitación e incentivo del personal.

Ausencia de un área de RRHH.

Falta de proceso de inducción.

Carecen de herramientas de promoción y publicidad.

Inexistencia de herramientas de gestión interna y control.

Falta de área de Seguridad e Higiene.

*Amenazas*

Aumento de la inflación.

Alta presión tributaria.

Aumento de las tarifas de los servicios públicos.

Caída del consumo de productos de la canasta básica.

Devaluación de la moneda local con respecto al dólar.

Tabla 1: Matriz FODA

	<b>Fortalezas ( F )</b>	<b>Debilidades( D )</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<p>Conocimiento del mercado.</p> <p>Precios Competitivos.</p> <p>Variedad de productos.</p> <p>Estructura financiera Sólida.</p> <p>Posicionamiento de mercado.</p> <p>Política orientada al cliente.</p>	<p>Falta de capacitación e incentivo del personal.</p> <p>Ausencia de un área de RRHH.</p> <p>Falta de proceso de inducción.</p> <p>Carecen de herramientas de promoción y publicidad.</p> <p>Inexistencia de herramientas de gestión interna y control.</p> <p>Falta de área de Seguridad e Higiene.</p>
	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<p>Aumento del uso de internet y compras online.</p> <p>Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores.</p>	<p>Aumento de la inflación.</p> <p>Alta presión tributaria.</p> <p>Aumento de las tarifas de los servicios públicos.</p> <p>Caída del consumo de productos de la canasta básica.</p> <p>Devaluación de la moneda local con respecto al dólar.</p>

Fuente: elaboración propia

#### *Análisis Específico Según el Perfil Profesional.*

Dentro de la perspectiva financiera, Redolfi SRL presenta una estructura financiera sólida, a corto plazo como a largo plazo. El 80% de las ventas que realiza son de contado efectivo y solo el 20% financiadas, las cuales el pago no supera los 30 días de plazo. Al tener esta metodología de ventas con un alto porcentaje de operaciones de contado, le permite mantener una buena relación comercial con sus proveedores al no contar con endeudamientos. Se presenta a continuación:

*Tabla 2: Ratios de endeudamiento de la empresa*

INDICADOR	2018	2017	2016
Corto plazo Pasivo corriente*100/ Pasivo total	0,9061	0,9692	0,9411
Largo plazo Pasivo no corriente*100/Pasivo total	0,0939	0,0308	0,0589
Relación acreedores/socios Pasivo/PN	1,1645	0,8357	1,2601

Ratios de endeudamiento de la empresa. Fuente: elaboración propia, en base a estados contables brindados por Redolfi SRL.

Se observa en la tabla 2 que la empresa a corto plazo sostiene deudas vinculadas con la actividad principal de la misma, ya que decide financiarse con sus proveedores. Analizamos, con lo obtenido en el indicador acreedores/socios, que en 2016 cada \$1 aportado por los socios, se utilizó un \$1.26 de terceros, disminuyendo en 2017 y aumentando nuevamente en 2018.

*Tabla 3: Ratios de liquidez de la empresa*

INDICADOR	2018	2017	2016
Liquidez corriente Activo corriente*100/ Pasivo total	1,5386	1,7266	1,35

Ratios de liquidez de la empresa. Fuente: elaboración propia en base a Estados contables brindados por Redolfi SRL.

En la tabla 3 observamos que en el año 2018 por cada \$1 adeudado en el corto plazo, se cuenta con \$1,53 para frente a las obligaciones. Observamos, también en el año 2018 sufrió una disminución con respecto al 2017 el cual era 1,73. Por lo que se concluye que las deudas generadas a corto plazo, correspondientes a la actividad ordinaria de la empresa, se podrán cancelar sin ningún problema

*Tabla 4: Ratios de rentabilidad de la empresa*

INDICADOR	2018	2017	2016
Margen de ventas	0,0911	0,146	0,1934
Rentabilidad del activo (ROA)	0,1810	0,3222	0,3486
Rentabilidad del PN (ROE)	0,1493	0,3076	0,4173

Rentabilidad de la empresa. Fuente: elaboración propia en base a Estados contables brindados por Redolfi SRL.

Se observa que las rentabilidades de la empresa vienen disminuyendo, se aprecia que la Rentabilidad del PN indica ganancias durante los tres periodos, pero dejando caídas del 25%. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los años 2018 y 2016 se concluye que el margen de venta disminuye más de un 10% de las ventas, cuando se debería esperar aumentos, por lo que esto demuestra la necesidad de seguir creciendo. Se propone el siguiente objetivo estretegico:

- Aumentar las ventas en el mercado interno en un 30% para el año 2021.

Dentro de la perspectiva clientes, la empresa cuenta con un alto reconocimiento en el mercado por sus precios competitivos y por su política orientada al cliente, sin embargo en reiteradas ocasiones no pudo cumplir con la entrega de los productos en el plazo de tiempo pactado debido a que la cartera de proveedores es reducida, provocando pérdidas de stock por no contar con el producto en tiempo y forma. Por lo que se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr que el 80% de los clientes esten conformes con el servicio a partir del ejercicio económico 2021.
- Aumentar la cantidad de clientes en un 20% a partir del primer semestre 2021.

Al analizar Procesos Internos, como ya se mencionó, la empresa presenta inconvenientes al momento de la entrega de los productos. Para esta perspectiva se propone implementar un sistema informático integrado por módulos que permita llevar la información del stock y los movimientos periódicos de la mercadería dentro del depósito, que permita obtener una empresa más organizada y cumplir con el 80% de las entregas en tiempo y forma a partir del primer semestre 2021. A esta debilidad se le suma la falta de campaña publicitaria, por lo que se propone implementar 2 estrategias publicitarias para captar un 30% más de clientes para el 2021.

Dentro de la perspectiva Formación y crecimiento, se observó el descuido de la empresa con los empleados al no contar con un área exclusivamente de recursos humanos, sino que todas las actividades relacionada con los mismos es delegada al área de administración. Tampoco cuentan con capacitación e incentivos y carecen de una política para que los empleados asciendan de puestos. Se propone para esta perspectiva, lograr capacitar al 40% de los empleados de la firma durante el primer semestre de 2021.

## Marco Teórico

Los orígenes del Cuadro de Mando integral surgen en el año 1990, donde sus creadores Kaplan Y Norton, realizaron un estudio llamado La medición de los resultados en la empresa del futuro. Hasta ese momento, las organizaciones se basaban únicamente de las valoraciones financieras, a causa de esto presentaban consecuencias debido a que las empresas se enfocaban en la visión a corto plazo, descuidando el largo plazo, principalmente en los activos intangibles e intelectuales que son los que permiten generar el crecimiento futuro (Felani, 2018)

A causa de la necesidad que presentaban las empresas de mejorar su gestión, surge la aparición Cuadro de Mando Integral el cual es una herramienta que sigue poniendo énfasis en los objetivos financieros y a su vez mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Berrios Arroyo y Flores Santillana., 2017). Esta herramienta de gestión brinda información necesaria y de calidad a los usuarios para evaluar el desarrollo de la estrategia, permitiendo facilitar la toma de decisiones. En caso de que la organización lo requiera, los autores Kaplan y Norton (2014), explican que la misma puede incorporar otras perspectivas adicionales o prescindir de alguna de las establecidas en su modelo teórico.

A demás, los autores Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón (2016), hacen hincapié en este concepto cuando explican que a través de las perspectivas del CMI es posible analizar la organización como un sistema integrado, por lo que primordial que los indicadores estén relacionados entre sí, para poder comunicar a todos los escalones de la organización de manera fehaciente.

Con respecto a la perspectiva Financiera, es considerada la más significativa ya que permite conocer la rentabilidad financiera y económica obtenidas de las distintas actividades llevadas a cabo. La misma traduce la estrategia en valores tangibles, incorporando la visión de los accionistas y la creación de valor de la empresa, aumentando así los retornos hacia la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Una de las perspectivas claves del CMI es la perspectiva Clientes, ya que uno de los principales objetivos de las empresas es satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que las mismas deben identificar y conocer el segmento de los mismos como así también el mercado en el que eligieron competir. En esta perspectiva se describe de qué

manera satisfacer la demanda, cómo crear valor para los clientes y por qué los mismos eligen pagar por los productos ofrecidos por la empresa (Kaplan y Norton, 2016).

En la perspectiva de la Procesos Internos, los autores Kaplan y Norton (2016) mencionan la necesidad de identificar y centrar la atención en los procesos críticos de la organización para poder lograr los objetivos propuestos tanto financieros como de Clientes. Por lo que esta perspectiva debe ser el camino para poder identificar las necesidades de clientes tanto presentes como futuros y desarrollar nuevas soluciones a las necesidades que se presenten.

Por último y no menos importante se menciona la perspectiva Formación y Crecimiento, la cual asegura a largo plazo la supervivencia y renovación de la empresa. La perspectiva Financiera, Clientes y Procesos Internos no podrían lograrse sin las personas, por lo que con una correcta selección de empleados, una formación, capacitación y motivación continua, se obtiene una adaptación de los mismos a sus puestos de trabajo cada vez mayor y por lo tanto un desempeño mucho mejor permitiendo cumplir los objetivos (Romero Fernando, 2015).

Desde otro enfoque, el autor Baraybar (2011) aborda el concepto del CMI según su experiencia personal, explicando que se trata de una técnica de gestión a través de la cual la estrategia de la organización se transforma en objetivos altamente medibles y relacionados entre sí, mediante la representación de Mapas Estratégicos. Logrando de esta manera, alinear estratégicamente tanto a las personas dentro de la empresa como los recursos empleados en la misma. Los Mapas Estratégicos son muy importante para la realización del Cuadro de Mando Integral ya que permite integrar los objetivos en las cuatro perspectivas, describir la estrategia en base a una estructura lógica y proporcionar las bases necesarias para realizar un modelo de gestión basado en el CMI (Kaplan y Norton, 2014).

Los autores Berrios y Flores (2017) comentan que el Cuadro de Mando Integral brinda a las organizaciones los elementos necesarios para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito competitivo y futuro ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

Teniendo en cuenta las ventajas, Baraybar (2011) expone los principales beneficios que el CMI aporta a todos los niveles de la organización, los principales son: fomenta el desarrollo sistemático de la estrategia y la visión con el objetivo de informarse sobre cómo van las cosas en los diversos niveles, facilita y promueve la comunicación de

los objetivos, alineación de procesos claves de la estrategia, utilización de medidas tales como financieras, operativas, cualitativas y cuantitativas, entre Otros.

Por otro lado, los autores Da Silva y Pastor Tejedor (2014), exponen y aseguran que una de las ventajas principales del Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta que se puede adaptar a cualquier tipo de empresa y que a su vez puede integrarse a otras herramientas permitiendo alinear los objetivos a las metas de la organización.

Teniendo en cuenta las ventajas del CMI, los autores Quesado, Rodrigues, y Guzmán (2015) mencionan que las mismas permiten otorgar un análisis más completo del desempeño de la organización, formando un sistema indicadores posibilitando una mirada general del mismo, lo que permite centrar los esfuerzos de las organizaciones, puntualizando prioridades a los gestores, empleados, inversores y clientes.

Es importante mencionar que a pesar de las ventajas que ofrece la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI, las empresas cuentan con problemas al implementarla ya que surgen dificultades al momento de la puesta en práctica de las estrategias y las dificultades que se presentan cuando se informa a todos los niveles de la organización (Martinez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012).

Por lo tanto en este trabajo final de grado, cuyo objetivo es la implementación de una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral se propone seguir a los autores pioneros Kaplan y Norton ya que consideran al CMI como una herramienta de gestión integral que brinda información precisa y de calidad a los usuarios para el desarrollo de la estrategia permitiendo la correcta toma de decisiones, conduciendo a la empresa al éxito futuro.

Sin embargo, además del profundo análisis realizado por reconocidos autores donde mencionan los beneficios y ventajas que aporta el CMI, no hacen referencia a la importancia de tomar a los factores externos, la importancia de los proveedores y las políticas que adopta el gobierno, los cuales influyen significativamente en los resultados y crecimiento la organización. Además, como ya se mencionó, el CMI combina indicadores financieros y no financieros , pero no se hace referencia a ninguna base que le permita a los directivos conocer cuál es el indicador que se debe utilizar para cada perspectiva, por lo que al momento de escoger los mismos se basan en su intuición.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Descripción del problema.*

Las empresas están cada vez más expuestas a los cambios y desafíos del mercado, por lo que las mismas presentan la necesidad de adaptarse para mantener su posicionamiento y lograr ventajas ante la competencia, esto implica contar con la flexibilidad suficiente para adaptar los objetivos al entorno actual. En base al diagnóstico realizado en Redolfi SRL la cual es una empresa Cordobesa dedicada a la distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, entre otros se analiza que a pesar de su trayectoria y reconocimiento en el mercado la misma no cuenta con información de calidad en el tiempo oportuno por lo que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en un contexto de incertidumbre, tampoco realiza un control de su gestión interna y carece de una campaña publicitaria dificultando el crecimiento del mercado. Uno de los problemas más relevante que presenta la empresa es la demora en la entrega de los productos a sus clientes debido a la falta de capacitación de sus empleados y la reducida cartera de proveedores, provocando de esta manera pérdida de stock.

### *Justificación del problema*

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se puede decir que la empresa carece de una dirección estratégica debido a que la misma es una empresa familiar que a lo largo de los años priorizo el crecimiento económico y no la conformidad de los clientes como así también de los empleados, viéndose perjudicada ya que la problemática planteada impacta de forma negativa, disminuyendo los clientes debido a que los mismos se encuentran descontentos con la demora en la entrega de los productos. Se considera fundamental para Redolfi SRL el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo del CMI, que permita gestionar la estrategia a largo plazo, aplicar medidas de corrección para atacar las posibles desviaciones, traducir la misión y la visión en indicadores medibles de manera que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y los objetivos propuestos. Otro punto muy importante es que las empresas deben contar con una estructura flexible para adaptarse a los cambios que presente el mercado para lograr alcanzar el éxito, debido a que el entorno en donde se desarrollan es muy cambiante y generalmente la competencia está pendiente a las debilidades para captar los clientes con propuestas mejores. Para ello,

es necesario dejar de lado los modelos de gestión antiguos para dar pasos a nuevas herramientas que brinden información de calidad para la toma de decisiones.

#### *Conclusión Diagnóstica.*

Es muy importante que el problema planteado anteriormente se resuelva para poder lograr un mayor control de las operaciones que se realizan en el sector de compras y de ventas, ya que el mismo tendrá como resultado un amplio conocimiento del stock disponible de los productos de la empresa y un mejoramiento en cumplir con la entrega a sus clientes en el plazo de tiempo pactado. Se debe tener en cuenta que la empresa es de carácter comercial por lo que su vida económica va a depender en gran medida de una correcta toma de decisiones para mantener satisfechos a sus clientes. Con el diseño e implementación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se espera que la empresa Redolfi SRL, esté preparada para enfrentar los constantes cambios que impone el mercado en el cual se desarrolla, ya que al contar con una herramienta de gestión le permitirá alcanzar el éxito financiero como así también, atender otros factores importantes como los clientes, los procesos internos, y aspectos que se relacionan con la formación y crecimiento de los empleados. Con la implementación del CMI se podrá definir indicadores que posibiliten la medición de los objetivos propuestos y atacar las principales debilidades de la empresa, para que la misma pueda potenciar su posición competitiva. Otro de los resultados que se espera obtener es un aprovechamiento óptimo de los recursos de la empresa, evitando acciones como compra de productos en exceso así también como tener faltantes de los productos que más se soliciten. A partir de estos resultados que se esperan obtener, la empresa estará en condiciones de tomar las acciones correctivas necesarias para atacar los desvíos y así optimizar la gestión. De esta manera se podrá dejar de lado la intuición conduciéndola a un crecimiento sostenido y exitoso en el tiempo.

A través de la información obtenida se podrá establecer cuáles serán las estrategias a seguir, las cuales serán comunicadas a los miembros de la organización para que todos estén involucrados en el logro de los resultados, de esta forma los empleados necesitarán capacitaciones mensuales y se sentirán motivados por formar parte del crecimiento de la empresa.

## Plan de implementación

El presente trabajo final de grado tiene por objetivo el diseño e implementación de un modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa Redolfi SRL.

### *Alcance geográfico:*

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa Redolfi SRL, en el área de ventas, ubicada en la Localidad James Craik, Provincia de Córdoba.

### *Alcance temporal:*

El proyecto de grado comprende el periodo que abarca desde el mes Enero del año 2021 al mes de Julio del año 2021.

### *Alcance en relación al universo:*

El presente trabajo comprende a cada uno de los integrantes de la empresa Redolfi SRL, la cual tiene como actividad principal la comercialización y distribución de perfumería, limpieza, productos alimenticios y cigarrillos.

### *Limitaciones:*

Durante la realización del TFG no se encontraron impedimentos que pudieran afectar la implantación, ya que se contó con los recursos suficientes para llevarlo a cabo. Entre las limitaciones, se encuentra la falta de capacitación del personal de la organización para la correcta implementación del CMI propuesto, con el objetivo de mejorar el control interno en los procesos de compras y abastecimientos.

### *Recursos involucrados*

A continuación se mencionan los recursos tangibles e intangibles necesarios para llevar a cabo el TFG.

Dentro de los recursos tangibles se mencionan los siguientes:

- Computadoras
- Escritorio y sillas
- Calculadora
- Recursos de librería
- Plan y acciones de venta
- Listado de clientes habituales y no habituales
- Estados contables y balances

- Listado de nomina de empleados
- Vehiculos
- Recursos monetarios necesarios para la implantación del sistema de gestión.
- Listado de los proveedores

*Tabla 5: Presupuesto de recursos tangibles necesarios.*

Cantidad	Recurso	Precio	Precio total	Aclaración
2	Computadoras	\$ 26.659,00	\$ 53.318,00	
3	Calculadoras	\$ 500,00	\$ 1.500,00	
	Librería			Disponible en la empresa
	Escritorios y sillas			Disponible en la empresa
	Vehículos			Disponible en la empresa

Presupuesto de recursos tangibles necesarios para realizar el TFG. Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Mercadolibre.com.ar.

Dentro de los recursos intangibles se mencionan:

- Capacitación a todos los miembros de la organización sobre la correcta implementación y puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.
- Organización estratégica con los proveedores para lograr disponer con la mercadería en tiempo y forma
- Página web donde se publicitan los productos que ofrece la empresa.

*Presupuesto necesario para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral.*

A continuación se presenta el presupuesto necesario para realizar el diseño y la implementación de la herramienta de control de gestión en la empresa Redolfi SRL. Para calcular el presupuesto se toma como referencia los honorarios profesionales establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santiago del Estero, donde especifica según resolución N° 08/2019 Anexo II vigentes a partir del 01/05/2019 que el valor sugerido por hora de trabajo es de \$1.170.

El estudio contable y su equipo de colaboradores encargados del asesoramiento de Redolfi SRL, son los responsables del diseño e implementación del CMI.

*Tabla 6: Honorarios profesionales*

Actividades a realizar	Cantidad de módulos para concreta cada actividad	Valor del Módulo \$ 1.170	Total
Actividades relacionadas al diseño del Cuadro de Mando Integral	40	\$ 1.170	\$ 46.800
Capacitaciones	25	\$ 1.170	\$ 29.250
Implementación del CMI	35	\$ 1.170	\$ 40.950
Control y seguimiento. Aplicación de medidas correctivas	15	\$ 1.170	\$ 17.550
Total presupuestado			\$ 134.550

Honorarios profesionales. Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Santiago del Estero.

*Actividades a desarrollar y tiempo para su implementación.*

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar, responsables de cada una y plazos en el que se desarrollaran.

La primera actividad consiste en realizar un diagnóstico organizacional en la empresa con el objetivo de detectar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para lograr el éxito empresarial y a través de una reunión con todo el personal, informar la necesidad de implementar una herramienta de control de gestión basada en el CMI y el compromiso de cada área de la empresa para lograr los resultados propuestos.

Como segunda actividad, se propone implementar acciones y planes de capacitación relacionados al uso de la herramienta de control de gestión, ya que es fundamental para lograr el éxito en la implementación del CMI. Estas capacitaciones son para el equipo directivo como para los mandos medios y personal operativo de la empresa.

Una vez capacitado el personal, se propone elaborar un mapa estratégico que permita integrar la estrategia con los objetivos propuestos en cada una de las perspectivas, financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Realizado lo antes mencionado, se procede a establecer los objetivos para cada una de las perspectivas del CMI, teniendo presente el plazo de cumplimiento, el control y los responsables de llevar a cabo de la medición de los mismos.

Luego de establecer el mapa estratégico con los objetivos para cada perspectiva, se procede a diseñar los indicadores de medición tanto financieros como no financieros, los cuales reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. En caso de que el resultado que arrojen no sea el esperado, los responsables deben aplicar medidas de acción y de corrección para dirigir el resultado hacia lo establecido en los objetivos.

Tabla 7: Diagrama de Gantt

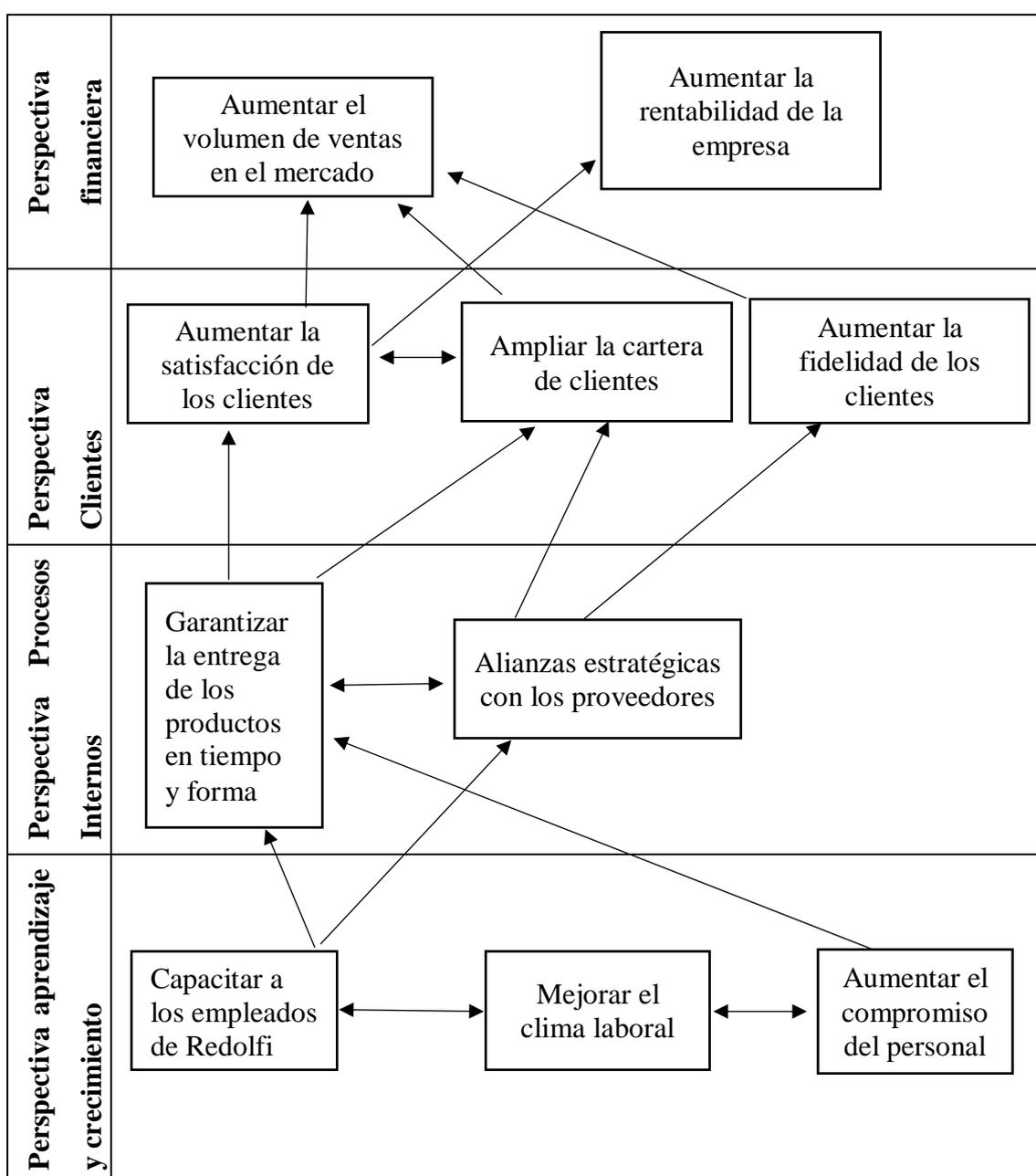
Actividades / Tiempo de duración	Responsable	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021
Realizar un diagnóstico organizacional y comunicar la decisión de implementar un Cuadro de Mando Integral	Director Administracion						
Implementar capacitaciones a directivos, mandos medios y personal de ventas.	Administracion Area contable						
Elaborar un mapa estratégico que permita integrar la estartegia con los objetivos propuestos	Directorio Contador Adm. De ventas						
Diseñar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI	Director. Contador. Adm. De ventas						
Implantar indicadores que posibiliten la medición de los objetivos para evaluar el grado de cumplimiento de los mismos	Director Area contable Adm. de ventas						
Implementacion del CMI	Director Contador Adm. de ventas						
Aplicación de control y medidas correctivas	Director Contador Adm. de ventas						

Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

*Propuesta de diseño e implementación del CMI*

En este TFG se propone el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del CMI, la misma permite perfeccionar la gestión interna de la empresa contando con información precisa y de calidad facilitando, de esta manera, la toma de decisiones. En primer lugar, se establecen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, continuando por la elaboración de un mapa estratégico, el cual permite la integración de la estrategia organizacional con cada objetivo planteado.

Tabla 8: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Una vez establecidos los objetivos para cada una de las perspectivas, se procede a la elección de los indicadores que permitirán cuantificar o calificar el logro de los resultados propuestos, es decir si los mismos fueron exitosos o no ha cumplido con las expectativas esperadas.

**Tabla 9:** Perspectiva financiera. Indicador crecimiento de ventas.

Nombre del Indicador	Índice de ventas.
Fórmula	$1 - \left( \frac{\text{ventas del año } n - 1}{\text{ventas del año } n} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Aumentar un 30% la ventas a partir del primer semestre del año 2021
Valor meta	30%
Semáforo Verde (Muy bueno)	Mayor igual al 30%
Semáforo Amarillo (Bueno)	Valores entre 15% al 29%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 15%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Director. Ventas. Adm. Logística. Deposito

Indicador crecimiento de ventas. Fuente: elaboración propia

**Tabla 10:** Perspectiva financiera. Indicador rentabilidad de los socios.

Nombre del indicador	Rentabilidad de los socios
Formula	$\left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que los propietarios tengan un 20% de rentabilidad
Valor meta	20%
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 20%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 12% al 19 %
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 12%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Director. Administración

Indicador rentabilidad de los socios. Fuente: elaboración propia

**Tabla 11:** Perspectiva clientes. Indicador conformidad de los clientes.

Nombre del indicador	Índice de conformidad de los clientes.
Formula	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes con respuestas positivas en el periodo } x}{\text{Cantidad de clientes encuestados en el periodo } x} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que el 75% de los clientes estén conformes con los productos que ofrece la empresa a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	75%
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 80%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 50% al 79%
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 50%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Directorio. Administración. Comercialización

Indicador índice de conformidad de los clientes. Fuente: elaboración propia.

*Tabla 12: Perspectiva clientes. Indicador ampliación de cartera de clientes.*

Nombre del indicador	Ampliación de cartera de clientes.
Formula	Cantidad de clientes del periodo x – cantidad de clientes del periodo x-1
Objetivo estratégico	Lograr aumentar un 30% la cartera de clientes a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	30%
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 30%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 15% al 30%
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 15%
Periodicidad de control	Semestral
Responsables	Directorio. Administración. Comercialización

Indicador ampliación de cartera de clientes. Fuente: elaboración propia

*Tabla 13: Perspectiva procesos internos. Indicador Índice de cumplimiento de plazo de entrega.*

Nombre del indicador	Índice de cumplimiento de plazo de entrega
Formula	$\left( \frac{\text{Cantidad de productos entregados a tiempo en el lapso n}}{\text{Cantidad de entregas totales en el lapso n}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que el 75% de los productos sean entregados en los plazos de tiempo acordado.
Valor meta	75%
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 75%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 45% al 74%
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 45%
Periodicidad de control	Semestral
Responsables	Directorio. Ventas. Producción. Calidad. Logística

Indicador Índice de cumplimiento de plazo de entrega. Fuente: elaboración propia.

*Tabla 14: Perspectiva procesos internos. Indicador alianzas con proveedores.*

Nombre del indicador	Alianzas con proveedores
Formula	$\left( \frac{\text{Número de proveedores con los que se concretaron alianzas}}{\text{Total de proveedores de la firma}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Alcanzar alianzas con el 50% de los proveedores para garantizar la entrega de productos en los plazos de entregas pactados con los clientes.
Valor meta	50%
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 50%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 20% al 49%
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 20%
Periodicidad de control	Semestral
Responsables	Directorio. Administración. Comercialización. Logística

Indicador alianzas con proveedores. Fuente: elaboración propia.

*Tabla 15:* Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Indicador capacitación de los empleados.

Nombre del indicador	Capacitación de los empleados
Formula	$\left( \frac{\text{Cantidad de empleados capacitados durante el periodo n}}{\text{Cantidad total de empleados de la empresa}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr capacitar al 65% de los empleados a partir del primer semestre de 2021
Valor meta	65%
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 65%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 35% al 65%
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 35%
Periodicidad de control	Semestral
Responsables	Directorio. Administración

Indicador capacitación de los empleados. Fuente: elaboración propia

*Tabla 16:* Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Indicador índice de satisfacción de los empleados.

Nombre del indicador	Índice de satisfacción de los empleados
Formula	$\left( \frac{\text{Cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo n}}{\text{Cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo n - 1}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Obtener un 35% de empleados conformes a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	35%
Semáforo Verde	Mayor/Igual a 35%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Valores entre 15% al 34 %
Semáforo Rojo(Malo)	Valores Menores a 15%
Periodicidad de control	Semestral
Responsables	Directorio. Administración

Indicador índice de satisfacción de los empleados. Fuente: elaboración propia.

*Propuesta de medición y control*

*Tabla 17: propuesta de evaluación, control y medición de las acciones.*

Acciones a controlar	Formula	Valor Actual	Valor meta	Valor logrado	Desvío	Medidas y acciones a implementar	Frecuencia de medición	Responsable
Incremento de ventas	$[(\text{ventas en el periodo } (n) - \text{ventas en el periodo } (n-1)) / \text{ventas en el periodo } (n-1)] * 100$	12.5 %	30%			Ofrecer descuentos Realizar más publicidad Ofrecer financiaciones Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales. Analizar plan de ventas	Semestral	Directorio. Ventas. Adm. Logística. Deposito
Incremento de la satisfacción del empleado	$(\text{Cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo } n / \text{cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo } n-1) * 100$	Sin datos	35%			Aplicar incentivos Brindar aumentos Premiar con ascensos	Semestral	Directorio Administración
Incremento la cartera de clientes	$\text{Cantidad de clientes del periodo } x - \text{cantidad de clientes del periodo } x-1$	Sin datos	30%			Revisar estrategias comerciales. Modificar el plan de ventas al, alianzas con proveedores, capacitaciones a los empleados, mejorar el catálogo de productos y ofrecer descuentos y bonificaciones en compras por cantidad.	Semestral	Directorio Administración Comercialización
Cumplir con los plazos de entrega estipulados	$(\text{Cantidad de productos entregados a tiempo en el lapso } n / \text{cantidad de entregas totales en el lapso } n) * 100$	Sin datos	75%			Revisar posibles causas de demoras y retraso. Renegociar con los proveedores de la firma. Aplicar nuevas políticas.	Mensual	Directorio. Ventas. Producción. Calidad. Logística
Capacitar a todo el personal de Redolfi SRL	$(\text{Cantidad de empleados capacitados } n / \text{total de empleados } n) * 100$	Sin datos	65%			Diseñar un calendario con fechas obligatorias para asistir a capacitaciones- Revisar incentivos motivacionales aplicados para quienes mejoren el desempeño logrado en el período analizado.	Trimestral	Directorio Administración

Fuente: Elaboración Propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En base al diagnóstico, se observó que si bien, Redolfi SRL cuenta con una imagen reconocida en el mercado, con una política orientada al cliente y con una estructura financiera sólida, descuidó aspectos fundamentales relacionados a la gestión interna, aquellos que permiten el crecimiento sostenido de la misma en el tiempo.

Mencionando puntos a mejorar, se detectan atrasos e incumplimientos en las entregas, demora en las respuestas, falta de capacitación a los empleados y no contar con una política para el ascenso de los mismos, sobrecarga de tareas, entre otros como se detalló anteriormente. Estos puntos, limitan la expansión en los mercados, deterioran la imagen de la empresa disminuyendo así, la cantidad de clientes debido a la desconformidad por el servicio brindado y afectan, también a los integrantes que pertenecen a la organización.

Por lo que se concluye, que es necesario para la empresa contar con una herramienta de gestión que le otorgue control, medición y alineación equilibrada en cada una de las tareas, y contar así, con información precisa y de calidad al momento de la toma de decisiones para hacer frente, de forma exitosa, a los cambios continuos que se presentan en el mercado.

Se afirma, que el Cuadro de Mando Integral se ajusta a la situación planteada y brinda la posibilidad de mejorar los puntos que afectan a la empresa, ofreciendo la posibilidad de evaluar, medir y corregir acciones que no obtienen los resultados esperados, y otorga la oportunidad de mejorarlos y aprender de los errores. La aplicación del CMI, permite que se detecten otros puntos a mejorar aparte de los analizados, por lo que es necesario poner toda la atención necesaria a cada una de las áreas de la empresa en forma alineada y relacionadas entre sí, brindando la importancia demandada para generar motivación. Realizando las correcciones necesarias a tiempo, es posible obtener un mejor desempeño.

Para que Redolfi SRL, continúe su crecimiento se recomienda incorporar un sistema de gestión que le permita a la empresa conocer la información de cada una de las áreas en tiempo y forma, ya que es necesario al momento de realizar el control

correspondiente de los indicadores propuestos, para luego poder efectuar las medidas de acción y corrección para poder atacar los desvíos.

También se recomienda incorporar un área de Recursos Humanos encargada de todas las actividades relacionadas al personal de la empresa, implementar capacitaciones continuas a cada una de las áreas, procesos de inducción al momento de ingresar a la firma, evaluar el desempeño individual de cada empleado de manera que puedan obtener un incentivo ya sea económico o de reconocimiento para premiar de esta manera el compromiso y la responsabilidad de cada uno, lo que llevara obtener una mayor cartera de clientes y un incremento en las ventas.

Por último y no menos importante, se recomienda diseñar e implementar campañas publicitarias ofreciendo descuentos en compras mayoristas y diferentes ofertas en productos por menor, como también invitar a los clientes a conocer los beneficios que presenta su página web como descuentos exclusivos y la facilidad de comprar a través de ella .

## Referencias

- Banco Mundial. (Abril de 2020). *bancomundial.org*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona, España: ESIC, editorial.
- Belen, M. A. (2015). *Aplicacion de un Plan Estrategico y Cuadro de Mando Intetgral para la incorporacion de un nuevo producto a la mutual AMTA*. Cordoba.
- Berrios Arroyo y Flores Santillana. (2017). *Universidad de San Sebastian*. Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- CAME . (2019). *redcame.org.ar*. Obtenido de <http://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2020/08/5f31b162cc6da.pdf>
- Dapelo, S. (1 de Abril de 2020). *lanacion.com*.
- El Cronista. (26 de Junio de 2019). *elcronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-velan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html>
- Felani, C. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Facultad de Agronomía Universidad Nacional de Buenos Aires, Azul.
- Girardo, F. (3 de octubre de 2019). *eleconomista.com.ar*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2019-10-receta-para-combatir-la-crisis-las-pymes-tienen-un-aliado-en-el-e-commerce/>
- Gobierno de la Nación. (Junio de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_de\\_panorama\\_productivo\\_-\\_junio.2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_panorama_productivo_-_junio.2020.pdf)
- Kanenguiser, M. (14 de Abril de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/14/el-fmi-afirmo-que-la-economia-argentina-caera-el-57-este-ano-uno-de-los-resultados-mas-negativos-de-america-latina/>
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion.

- Kaplan, & Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. (4<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Harvard Business School Press.
- Lavate, V. (enero de 2020). *elcronista.com*. Obtenido de *elcronista.com*:  
<https://www.cronista.com/pyme/negocios/Pymes-como-subir-al-tren-de-la-tecnologia-para-no-quedarse-afuera-20200129-0004.html>
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Romero Fernando. (Enero de 2015). *Playsconsultores*. Obtenido de  
<http://www.playsconsultores.com/contenido/datos/blog/documentos/eBook-Cuadro-Mando-Integral.pdf>
- Santander Trade. (JUNIO de 2020). *santandertrade.com*. Obtenido de  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- TecnoPymes . (Septiembre de 2020). *tecnopymes.com.ar*. Obtenido de  
<https://www.tecnopymes.com.ar/2020/04/13/ministerio-de-desarrollo-productivo-presenta-la-red-de-asistencia-digital-para-pymes/>
- Telam. (Agosto de 2020). *telam.com.ar*. Obtenido de  
<https://www.telam.com.ar/notas/202008/504744-canasta-basica-indec.html>
- Tessore, A. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo S.R.L.*
- Valle, D. V. (2010). *Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa constructora Costarricense*. Costa Rica.