

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso
Carrera de Contador Público**

Plan de gestión de información interna y externa

**Optimización de la gestión interna de la empresa A. J. & J. A.
Redolfi S. R. L. mediante la implementación de un Cuadro de
Mando Integral**

**Optimization of the internal management of the company A. J. & J. A. Redolfi S.
R. L. through the implementation of a Balanced Scorecard**

Autora: Daniela Alejandra Martín Pautasso

DNI: 33.653.685

Legajo: VCPB26136

Director de TFG: Favio D'Ercole

Argentina, noviembre 2020

Resumen

Lograr el éxito de los negocios requiere destreza en la toma de decisiones frente a distintos escenarios. En las pequeñas y medianas empresas donde los gerentes asumen múltiples roles, se toman decisiones constantemente sin el apoyo de una herramienta técnica y de gestión estratégica, pues no son prioritarios, lo que conlleva cometer errores en las estrategias. El presente estudio aborda el caso de la empresa Redolfi SRL dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos donde desde sus comienzos las decisiones se toman de manera intuitiva sin contar con información fidedigna que facilite el proceso. Partiendo de un análisis de situación organizacional, tanto del ambiente externo como del interno, se pudo arribar a que, si bien la compañía se encuentra bien posicionada en el mercado, cuenta con áreas y procesos internos que pueden ser mejorados y aprovechar las oportunidades existentes al máximo. Esto posibilita agregar valor a sus servicios y sostener en el largo plazo el liderazgo en el sector. Desde este punto de vista, es importante dotar a la gerencia de la empresa con una herramienta de gestión que les permita realizar un seguimiento del negocio y aumentar el nivel de asertividad en la toma de decisiones. Para tal fin se diseñó un modelo de gestión integral basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El cual permite alinear la estrategia con la visión empresarial a través de los objetivos estratégicos. La medición y control del cumplimiento de los mismos a través de los indicadores de gestión de cada perspectiva junto con un soporte de corrección de desvíos para facilitar oportunamente el proceso de toma de decisiones con información segura y de calidad, sin perder los objetivos de vista.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, Objetivos estratégicos, Indicadores estratégicos, Control de gestión, Proceso de toma de decisiones.

Abstract

Achieving business success requires skill in making decisions in the face of different scenarios. In small and medium-sized companies where managers assume multiple roles, decisions are constantly made without the support of a technical and strategic management tool, since they are not a priority, which leads to making mistakes in strategies. This study addresses the case of the company Redolfi SRL dedicated to the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning products and cigarettes, where from the beginning decisions are made intuitively without having reliable information to facilitate the process. Based on an analysis of the organizational situation, both of the external and internal environment, it was possible to arrive at that although the company is well positioned in the market, it has internal areas and processes that can be improved and take advantage of the existing opportunities to the maximum. which makes it possible to add value to its services and sustain leadership in the sector in the long term. From this point of view, it is important to provide company management with a management tool that allows them to monitor the business and increase the level of assertiveness in decision-making. To this end, a comprehensive management model was designed based on the four perspectives of the Balanced Scorecard. Which allows to align the strategy with the business vision through the strategic objectives. The measurement and control of compliance with the same through the management indicators of each perspective together with a deviation correction support to facilitate the decision-making process in a timely manner with safe and quality information, without losing sight of the objectives.

Keywords: Balanced scorecard, Strategic objectives, Strategic indicators, Management control, Decision-making process.

Índice

Introducción.....	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Análisis de Situación	8
Análisis de Contexto: PESTEL	10
Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA.....	15
Análisis específico del perfil profesional.....	15
Marco Teórico	18
Breve reseña del cuadro de mando integral	18
Perspectivas del cuadro de mando integral.....	18
Mapa estratégico e Indicadores	19
Ventajas del CMI.....	20
Desventajas del CMI.....	20
Diagnóstico y Discusión.....	21
Descripción del problema	21
Justificación del problema	21
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de Implementación	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Alcance y limitaciones.....	23
Recursos Involucrados en el diseño e implementación del Cuadro de mando Integral.....	24
Presupuesto	24
Acciones específicas a desarrollar	25
Marco de tiempo para su implementación.....	27
Mapa Estratégico	27
Selección de Indicadores	28
Cuadro de Mando Integral de la empresa Redolfi SRL.....	29
Conclusiones y Recomendaciones	30
Referencias	32
Anexos.....	36

Introducción

El contexto en el que actualmente se encuentran inmersos los empresarios para llevar adelante sus organizaciones es un mundo cada vez más globalizado, donde los cambios son constantes, la competencia es creciente, aumento de la incertidumbre y el riesgo, donde los clientes están bien informados y exigentes, el uso de la tecnología junto con internet y todo lo que pueda ofrecer es indispensable. Este complejo contexto lleva a que los mismos deban tener una exacta comprensión de sus objetivos y cuáles serán los métodos a utilizar para lograr la consolidación en el mercado de forma permanente y competitiva.

Para ello, necesitan contar con un equipo de instrumentos eficaces y eficientes que les permitan avanzar hacia el éxito competitivo futuro. El Cuadro de Mando Integral se creó con el fin de satisfacer estas demandas en este contexto complejo. Es una herramienta reconocida, la cual complementa la medición de resultados de actuación con indicadores financieros de la empresa, junto con indicadores no financieros tales como el cliente, los procesos operativos internos e innovación y formación. Ofreciendo así a los clientes productos y servicios con valor añadido (Kaplan y Norton, 2014).

Las organizaciones de referencia en el mercado, con modelos de negocios desarrollados, analizan estos conceptos de implementación de herramientas para el control interno.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, objeto de estudio en el presente reporte de caso, se encuentra inmersa en este contexto. La misma, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, a 118.2km de la capital provincial, cuenta con una amplia trayectoria de más de 50 años en el sector de distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Posee salones de ventas mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto.

Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas contando con una ubicación estratégica que favorece el desarrollo de la localidad de James Craik, gracias a su comunicación con Capital Federal por la ruta nacional N°9.

Con el correr de los años la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se ha desarrollado de forma continua. Año tras año conquista nuevos clientes, contando actualmente con

6000 clientes que abarcan las provincias de Córdoba, mayormente, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una de las empresas líderes en el sector en la zona donde se desempeña, cuenta con la limitación en cuanto al tamaño de la infraestructura para continuar creciendo. En los últimos años la empresa ha realizado una inversión que intenta superar esta limitación, con la compra de 84 hectáreas sobre la ruta provincial N° 10, para realizar un depósito de gran tamaño para nuclear desde allí los 6 depósitos que cuenta en la zona urbana de James Craik. Esto permitirá desarrollar economías de escala, como lo realizan las empresas dedicadas a este rubro, además de mejorar el control de stock, mejores condiciones para el personal en el manejo de la mercadería y la incorporación de nuevas líneas de productos.

A pesar de su trayectoria y muy buena reputación en el mercado la empresa no cuenta con un plan de gestión interna que permita la medición y el control en el logro de los objetivos, lo que para la gerencia representa una dificultad para la toma de decisiones.

Como antecedente se cita una investigación realizada en Colombia donde se investigó en la literatura qué combinación de indicadores sería óptima para modelar un Tablero de Control Integrado basados en el “*Balanced Scorecard*” para empresas pertenecientes a la industria de franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos. Arribaron a la conclusión que efectivamente se puede modelar un Tablero de Control Estratégico ajustado a este rubro para ser usados por pequeños empresarios, sin que dicha implementación signifique invertir demasiado tiempo y dinero, con la finalidad de proporcionar una solución y ayuda a la gerencia para la toma de decisiones y mejora continua (Sánchez-Retiz y Rodríguez-Bello, 2019).

Otro antecedente realizado en la Universidad de Debrecen, Hungría se centró en estudiar el funcionamiento del control interno corporativo basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se desarrolló el modelo CMI en la práctica utilizando una empresa ficticia. Se arribó a la conclusión que el CMI puede ser una herramienta eficaz para la planificación estratégica. Gracias a su utilización la dirección de la empresa puede obtener un panorama integral de su funcionamiento, sistematizar sus objetivos estratégicos, asignarles indicadores, ver su desempeño desde diferentes perspectivas y explorar las relaciones causales entre cada área y función (Bajnai y Popovics, 2020).

Además, se puede mencionar como antecedente el realizado en la provincia de Santa Fe, específicamente en los departamentos de 9 de Julio, Vera y General Obligado. Se desarrolló un modelo de gestión para empresas ganaderas de cría bovina,

implementando un Cuadro de Mando Integral ganadero genérico para ser adoptado por distintas explotaciones ganaderas. Llegando a la conclusión que el Cuadro de Mando Integral demostró ser un instrumento apropiado tanto para determinar los objetivos y las metas, como así también programar estrategias y por último coadyuvar al control de la gestión de la empresa (Giovanovich, 2018).

En la provincia de Córdoba, departamento de Sobremonte, en una empresa familiar, Pinvagro S.A, dedicada a la producción agrícola-ganadera se realizó un estudio exhaustivo de la empresa, analizando los indicadores utilizados y la necesidad de incorporar índices nuevos relacionados con la actividad para poder elaborar con ellos un cuadro de mando integral. Arribando a la conclusión que el cuadro de mando integral ha demostrado ser una herramienta muy útil, de fácil adaptación al rubro. Presenta un marco de análisis integral para cada perspectiva analizada, permitiendo así interrelacionarlas entre ellas. Facilitando alinear los objetivos, metas y estrategias, logrando un control de la gestión empresarial (Contini, 2017).

Se puede apreciar con los antecedentes precedentes que la selección de dicha herramienta de gestión de control interno se podrá adaptar adecuadamente a las necesidades de la empresa Redolfi S.R.L. No solo facilitando a la gerencia la toma de decisiones, sino logrando llegar a todos los escalafones que componen la organización, involucrándolos así, a avanzar hacia las metas y objetivos corporativos. Mediante un estudio profundo de la empresa, se podrán analizar los indicadores de gestión de cada área, alinear la estrategia empresarial con la actuación operativa y así alcanzar el control interno desde diferentes perspectivas, evitando o corrigiendo a tiempo los desvíos que puedan producirse, minimizando riesgos. Contando con una herramienta basada en el cuadro de mando integral la empresa Redolfi S.R.L podrá mantener la ventaja competitiva necesaria en el mercado donde se desenvuelve y por qué no alcanzar nuevos mercados de desarrollo.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión de la información basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, para su implementación a partir del primer semestre del año 2021.

Objetivos Específicos

- Elaborar una descripción y diagnóstico de la empresa para tener un mayor conocimiento del negocio.

- Formular los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral para valorar el cumplimiento de los resultados.
- Construir un mapa estratégico del negocio a partir de las relaciones causa-efecto existentes entre los objetivos propuestos que sirva como guía para señalar la estrategia.
- Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el resultado alcanzado para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.
- Definir los estándares para cada uno de los indicadores para realizar la corrección en caso de desvío de las metas.

Análisis de Situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Fundada en 1975 por Alonzo Jacobo Redolfi en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. En sus inicios comenzó como una sociedad de hecho, pero en los años '90 debido a la expansión y crecimiento decidieron modificar su personería jurídica a una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual se perpetúa hasta la actualidad.

En cuanto a la infraestructura la empresa cuenta con un centro de distribución en la localidad de James Craik, desde donde se provee la mercadería a sus cuatro sucursales ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Solo con excepción de la sucursal existente en la ciudad de Córdoba, las demás poseen salones de venta mayorista y preventistas para lograr un buen alcance geográfico general. Con más de 35 vendedores, posee en la actualidad 6000 clientes, y no solo abarca la provincia de Córdoba, sino que llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En número generales actualmente posee 130 empleados, 73 vehículos, 5 sucursales y una línea de productos variada con precios muy competitivos. Es este último aspecto una importante característica de su estrategia además de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente. En el año 2005 como parte de un plan de inversión estratégica cuyo principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas, la empresa adquirió 84 ha para la construcción de un centro de distribución de 3,5 ha y loteó 10,5 ha cuya venta se constituyó en una fuente de financiamiento para el proyecto. Las 70 ha restantes de destinaron al alquiler para productores agropecuarios.

Actualmente una de las principales barreras es el tamaño de la infraestructura, la falta de espacio no permite realizar compras a escala y así realizar ofertas más atractivas. Toda la nueva infraestructura presenta la oportunidad para obtener la exclusividad en la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas en la provincia de Córdoba, además de evitar pérdida de ventas por falta de stock, disminución de roturas de mercaderías como así también de vencimiento por falta de control y pérdida de tiempo para la preparación de los pedidos.

Entre sus clientes se encuentran supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, librerías, comedores y perfumerías. Financieramente no tiene inconvenientes debido al corto plazo de cobranza (no mayor a 21 días) y que el 80% de sus ventas son al contado.

El marketing para captación de clientes lo llevan adelante principalmente a través de la red social Facebook o la difusión entre las personas por promoción de los vendedores. Puertas adentro de la empresa tienen como política mantener niveles bajos de rotación de personal para lo cual cuentan con promoción interna, siendo el principal criterio de la misma la confianza.

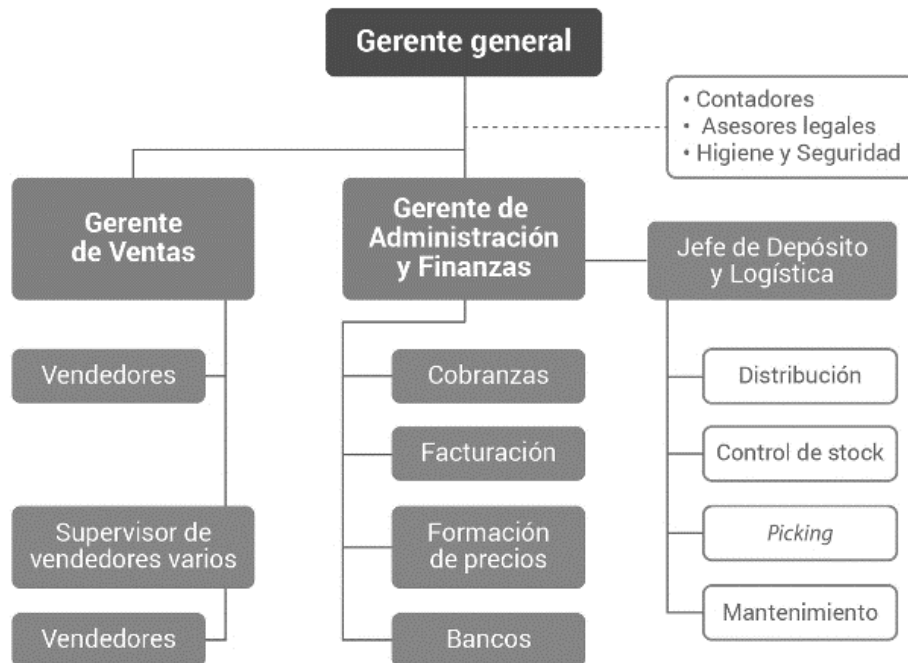


Figura 1. Organigrama de la empresa Redolfi SRL Centro de James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Es importante remarcar que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, no posee proceso de selección de los empleados ni de inducción para los distintos cargos. No cuentan con sistema informático para control de stock en depósito, el mismo se realiza en forma manual. En lo financiero, Redolfi S.R.L no posee planes de financiación para sus clientes. En el aspecto contable no cuenta con un sistema informático contable específico ni un sistema de costeo. Las órdenes de compra realizadas en planillas Excel, no permiten consultar su evolución en el tiempo. La gestión de las ventas se realiza también con planillas en Excel, las cuales se dejan de actualizar una vez concretado el despacho de la mercadería.

Descriptas las flaquezas que presenta la empresa es donde se puede apreciar la necesidad de contar con una herramienta óptima para el control interno y la gestión en ciertas áreas que sea de utilidad para la optimización de los procesos. Junto con los objetivos, metas y visión claramente definidas implementar un cuadro de mando integral

acorde a las necesidades de la organización será de gran ayuda para proseguir con el crecimiento y competitividad que la empresa tiene.

Análisis de Contexto: PESTEL

A continuación, para poder hacer un estudio del contexto de la empresa Redolfi S.R.L se empleará el análisis de PESTEL, el cual dentro de los factores macro ambientales que tiene en cuenta son los siguientes, factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Es un instrumento eficiente para comprender el mercado (tanto el crecimiento como decrecimiento), la situación del negocio, el potencial y el curso de las operaciones.

Factores Políticos

La asunción del presidente Alberto Fernández en diciembre de 2019 se produjo en medio de un contexto marcado por la recesión, una inflación galopante y desconfianza general de los inversores. En el cierre del 2019 Argentina quedó posicionado como el tercer país del mundo en términos de inflación alcanzando los 53,8 puntos porcentuales (Orgaz, 2019).

Ya transcurridos casi 9 meses de gestión, el actual gobierno ha ido progresivamente incorporando una serie de políticas a fin de contrarrestar los efectos negativos provocados por la pandemia del covid19. A nivel familiar se destaca el ingreso familiar de emergencia (IFE) el cual se constituye para ayudar a las personas afectadas por la situación de emergencia sanitaria. A su vez se han asignado subsidios extraordinarios para jubilados y pensionados, beneficiarios de asignaciones, etc.

Es de destacar el Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) el cual pretende preservar la capacidad de las empresas de mantener sus asalariados. Posibilita la postergación o reducción de las contribuciones patronales al SIPA, subsidia la producción abonando parte de los sueldos del sector privado y provee créditos tasa cero para personas adheridas al régimen simplificado (INDEC, 2020).

El ATP se encuentra próximo a su quinta etapa para la cual se prevén beneficios para las empresas que incorporen personal. Como medida a futuro el gobierno analiza implementar una renta básica universal relacionada con la trayectoria laboral de las personas con el fin de crear trabajo en un mercado incapaz de generar puestos que aseguren la vida digna de las familias (Informe Político, 2020).

Otra medida a destacar es el acuerdo del gobierno nacional junto con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM) de involucrar al

sector mayorista al programa Precios Cuidados. Se trata de que los pequeños y medianos comercios y almacenes puedan ofrecer 59 productos, de almacén, perfumería, limpieza y artículos para bebés, con los precios de referencia de los supermercados e hipermercados. El acuerdo es anual con una revisión trimestral, así se logrará una reducción del 9% de los valores vigentes en los mayoristas (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Factores Económicos

Mientras que la inflación de Julio arrojó un 1,9%, se estima que la correspondiente al mes de agosto será significativamente más alta, pudiendo llegar a un 3%. Posiblemente estos podrían ser los primeros resultados de la gran emisión monetaria realizada para financiar el déficit fiscal. El gobierno de Fernández aplicó desde sus inicios el cepo cambiario, junto a 8 meses del inicio de su gestión la brecha existente entre el tipo de cambio oficial y el financiero supera el 80% (Wende, 2020).

Según datos del INDEC en julio de 2020 los precios mayoristas subieron un 3,5%, superando la variación del IPC en el mismo mes que fue de 1,9%. Acumulando un 10,2% en lo que va del año y con una suba interanual de 44,5% que supera en 2,1% a la inflación minorista (Villafañe, 2020).

Analizando las ventas a junio del 2020, los supermercados redujeron sus ventas a precios constantes un 1,5% interanual mientras que los autoservicios mayoristas crecieron un 5,8%. Un dato relevante es la preponderancia que están ganando las transacciones por canales online, principalmente en los supermercados minoristas con un salto interanual del 347% para el mes de junio. Tanto en mayoristas como en minoristas las operaciones con tarjeta de crédito y “otros medios de pago”, como vales o cuponeras fueron las que más crecieron en comparación con 2019 (Ámbito, 2020).

Factores Sociales

Según un informe del INDEC, la tasa de desocupación alcanzó el 10,4% en el 1º trimestre del 2020. Este número no reflejaría aun el impacto de la pandemia sobre este índice, sobre este mismo periodo en 2019 esta tasa había arrojado 10,1% (INDEC, 2020).

Según una encuesta sobre las expectativas macroeconómicas, las proyecciones en el nivel de desempleo del mes de agosto de 2020 se sitúan en un 15%, siendo la cantidad de desocupados superior a los 3,1 millones a pesar de estar prohibidos los despidos (Szafranko, 2020).

El salario mínimo vital y móvil con su última actualización realizada en octubre de 2019 alcanza un valor de \$16.875 no llegando a cubrir la mitad de la canasta básica

total. El mismo se utiliza como parámetro para maestros y jubilados con 30 o más años de aportes. En el caso de una familia tipo, restando los descuentos de jubilación y salud, mas asignaciones por hijos, el ingreso salarial total en términos reales es poco más de \$19.000 frente a la canasta valuada por el INDEC a julio 2020 en \$44.521 (iProfesional, 2020).

En relación a la pobreza, específicamente la infantil, el organismo Unicef presento un informe que indica que al finalizar el 2020, habrá 1.2 millones pobres más entre los niños, niñas y adolescentes (NNYA) en Argentina. Las actualizaciones de las proyecciones del comparativo interanual de diciembre 2019 y diciembre 2020, indican que la cantidad de NNYA pasara de 7 a 8,3 millones, es decir un 63% de los NNYA estará en esta condición a fin de año. En cuanto a la pobreza extrema se espera que crezca de 1,8 a 2,4 millones (UNICEF, 2020).

Valorando las variaciones del PIB, según la consultora OJF & Asoc., significan un desempleo de 14,5% o un 16,5% en el caso más extremo sobre la población económicamente activa para finales del 2020. Teniendo en cuenta el primer valor, las proyecciones indicarían una pobreza de 52% sobre la población para el cuarto trimestre de 2020. En cambio, si la caída del PIB es mayor (16,5%), indica una pobreza de 57% del total de la población. Esto significaría que 1 de cada 2 personas seria pobre a fin de año (Ferrerres, 2020).

Factores Tecnológicos

En Estudio de Comercio Electrónico en abril 2020, realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, registró un crecimiento del 84% en facturación, un incremento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas, respecto de un mes promedio del primer trimestre de 2020. En el momento en que queda habilitada la venta minorista de todos los rubros a través de eCommerce, a partir del 20 de abril, se aceleró el crecimiento con un incremento del 111% en facturación, 54% en órdenes de compra y 87% en productos vendidos en comparación con una quincena promedio del primer trimestre del 2020. Este crecimiento abrupto confirma que, en 6 semanas, el comercio electrónico avanzó el equivalente a 2 años en argentina, tanto en oferta como en demanda. Es destacable mencionar que esto significa que miles de personas y empresas compraron y vendieron por primera vez en su historia, siendo el eCommerce el protagonista que toma un rol fundamental en la economía argentina. Las empresas que nunca interrumpieron sus operaciones por la venta de

productos esenciales, tuvieron un crecimiento más marcado, siendo la facturación un 149% mayor que la quincena promedio del primer trimestre. Además, un aumento del 103% en órdenes de compra y un 182% en productos vendidos (CACE, 2020).

Por las restricciones de la pandemia, las pymes han sido las más afectadas, y para promover innovadoras alternativas de ventas y conservar la cadena de pagos, las cuales son las prioridades en la actualidad, es que se proponen plataformas de prueba para las pymes argentinas, una herramienta de comercio electrónico para B2B (business-to-business) son las transacciones entre empresas. Es una dinámica colaborativa entre empresas para intercambiar documentación (facturas, remitos, órdenes de compra, etc.) (Pinto, 2020).

Factores Ecológicos

En cuanto al factor ecológico, en la Argentina, el ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible cuenta con un Programa de reconversión Industrial, el cual es de carácter voluntario para establecimientos industriales y de servicios. Su objetivo primordial es fomentar el desarrollo de la conciencia del impacto medioambiental nocivo que genera la dinámica empresarial, asumiendo el cambio climático, a través de modificaciones en los procesos y las operaciones para disminuirlos, optimizando los recursos. Estos objetivos van de la mano con los de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), específicamente con el ODS 12 y con la meta 9.4. La cual consiste en mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles para el año 2030, promoviendo la utilización de tecnologías y procesos industriales limpios (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).

Factores Legales

En agosto del año 2016, en la gestión del presidente Mauricio Macri, se publicó la ley 27264 llamada “Programa de recuperación productiva”, la cual tiene como objetivo apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES). Entre los beneficios que se pueden mencionar de la referida ley se encuentran incentivos fiscales a la inversión como pago a cuenta de ganancias con 10% sobre las inversiones, devolución de IVA de las inversiones vía bono crédito fiscal además menos presión tributaria eliminando el impuesto a la ganancia mínima presunta, permitiendo compensar el impuesto al cheque como pago a cuenta de ganancias, pago diferido del IVA a 90 días, más crédito con la renovación de la LCIP incrementando el cupo prestable y el lanzamiento de Primer

Crédito PyME, del BICE, a una tasa del 16%, entre otros (Programa de recuperación productiva, 2016).

Ante la crisis económica y social del país junto con reiterados reclamos de parte de las Pymes por falta de apoyo del estado, el 21 de diciembre de 2019, nació la ley 27.541 Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública. Los ejes objetivos son reactivar la producción, frenar los aumentos de los servicios básicos y aumentar las reservas en dólares del BCRA para hacer frente a la deuda externa. En cuanto a las PyMEs, aquellas endeudadas con el estado poseen facilidades para el cumplimiento de sus responsabilidades fiscales y financieras (Thomson Reuters Argentina, 2020).

El impacto que ha generado la pandemia de Covid-19 ha generado la publicación del Decreto 699/2020 convertida en la ley 27.562 el 13 de agosto 2020 ampliando la moratoria impositiva. El objetivo primordial es aumentar el universo de contribuyentes que puedan adherir para aligerar su situación fiscal. Por mencionar algunos puntos destacados en esta nueva ley, se incluyen las deudas previsionales, impositivas vencidas al 31 de julio 2020, así como amplía el plazo de inscripción en la moratoria. Estas deudas previsionales se pueden pagar en un plazo de 48 y 60 cuotas y las tributarias hasta 96 a 120 cuotas. La tasa de interés del plan de pago de las cuotas es del 2% mensual y un 15% de descuento para quienes paguen al contado, entre otras (Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, 2020).

Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA

En la Tabla 1 se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa Redolfi S.R.L.

Tabla 1: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

		Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno		<ul style="list-style-type: none"> - Extensa trayectoria en el mercado y buena reputación. - Amplia presencia geográfica regional. - Flota de transporte propia. - Ubicación estratégica del centro de distribución principal. - Gran variedad en productos reconocidos. - Liquidez financiera. - Precios muy competitivos respecto de la competencia. - Asesoramiento y acompañamiento comercial. - Entrega de pedidos acotada, dentro de las 24 a 48 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estadísticas de comportamiento de sus clientes. - Ausencia de estrategia planificada de publicidad y comunicación. - Inexistencia del área de recursos humanos. - Deficiencia en la delegación de decisiones. - Inexistencia de área de higiene y seguridad - No posee proceso de selección de empleados - Inexistencia de proceso de inducción para distintos cargo y puestos. - Inexistencia de planes de financiación para clientes. - Inexistencia de plan de gestión y control interno. - Escasa capacitación - Inexistencia de control de stock informatizado.
		Oportunidades	Amenazas
Ambiente externo		<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y decreto de apoyo para las pymes. - Medidas políticas para incentivar el consumo (IFE). - Crecimiento del uso del e-commerce. - Aumento en la capacidad de almacenamiento con el nuevo centro de distribución y posibilidad de incorporar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en el rubro lo que posibilita que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. - Aumento del desempleo. - Atraso salarial en términos reales. - Inflación. - Presión Impositiva. - Aumento de la pobreza. - Programa “precios cuidados”. - Preferencia en el consumo de segundas marcas. - Suba sostenida de precios de los productos.

Análisis específico del perfil profesional

A continuación, se realiza un análisis del perfil profesional por medio de la descripción de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las mismas se utilizan para el análisis de la organización en categorías que abarquen el funcionamiento correcto de la empresa y todos los procesos necesarios para tal fin.

Perspectiva Financiera

En la construcción de un cuadro de mando integral, se debería vincular los objetivos financieros con la estrategia de la organización. Esta perspectiva es el enfoque para todas las demás ya que cada una de las medidas se vinculan entre sí con una relación de causa-efecto que finaliza con la mejora de los resultados financieros. Si bien la empresa Redolfi S.R.L no presenta mayores inconvenientes en lo financiero, los autores identifican tres temas estratégicos relevantes para esta perspectiva. Por un lado, el crecimiento y diversificación de los ingresos, por otro la reducción de costos/mejora en la productividad y por último la utilización de los activos/estrategia de la inversión.

Se puede clasificar a los objetivos financieros según la fase del ciclo de vida por la que transcurre la empresa, estas fases son, de crecimiento, sostenimiento y cosecha. Por lo tanto, los indicadores diferirán de acuerdo a la fase en la cual se desarrollan las empresas. Así, por mencionar algunos, los que se encuentren en fase de crecimiento se enfocarán en el crecimiento de las ventas, nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios manteniendo niveles aceptables de gastos. En la fase de sostenimiento, el énfasis estará en indicadores como el margen bruto, el valor económico añadido, el valor del accionista. Y para las empresas en fase de recolección el objetivo primordial será aumentar al máximo el dinero que vuelve de las inversiones hechas en el pasado.

Perspectiva Clientes

En esta perspectiva es importante que las empresas puedan identificar los segmentos y el mercado al cual se van a enfocar. Los indicadores claves en esta área son la satisfacción, fidelidad, retención adquisición y rentabilidad. La empresa Redolfi S.R.L año tras año capta nuevos clientes y si bien tienen una buena reputación, esta perspectiva ayudara a visualizar y clasificar la cartera de clientes, como así también aumentar la fidelidad de los mismos ya que actualmente es muy fácil que el cliente pueda optar por otro proveedor. Por esta razón los autores describen la importancia de brindar valor añadido, esto es, crear y entregar productos y servicios que los clientes aprecien y prefieran para conseguir una actuación financiera mayor a largo plazo.

Perspectiva Procesos Internos

La relevancia de la perspectiva de procesos internos radica en la identificación por parte de los directivos en los procesos críticos de la empresa para alcanzar los objetivos de accionistas y clientes. Para lo cual es trascendente considerar la cadena de valor del

proceso interno, que consta de tres etapas. Se inicia en el proceso de innovación en el cual se estudian las necesidades emergentes y como los productos y servicios habrán de satisfacer las mismas. Continúa con el proceso operativo en el cual se realizan y entregan, de manera eficiente y oportuno, los productos y servicios. Por último, el servicio posventa en el cual se ofrecen servicios luego de las ventas que añaden valor a la prestación en su totalidad, tales pueden ser introducir garantías, reparaciones, gestión para los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos.

La empresa Redolfi S.R.L, cuenta con tiempos acotados de entrega de los pedidos, y un servicio posventa asesorando a los comercios. Sin embargo, no cuenta con un control de stock preciso y existen pérdidas por vencimientos, falta de rotación de la mercadería, y al momento de preparar pedidos o recibir mercadería el sistema es muy rudimentario.

Perspectiva Formación y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento aporta la infraestructura que facilita el logro de las tres perspectivas antes mencionadas. Se trata de invertir para el futuro, no solo en equipos nuevos e investigación de nuevos mercados y productos, sino en su estructura con respecto al personal, a los procedimientos y al sistema.

Para obtener motivación e involucrar al personal se necesita invertir en espacio y tiempo para que sus mentes y capacidades se movilicen, además de capacitación. La capacitación del empleado, aplicándola por medio de cursos charlas o talleres, permite aumentar la productividad y calidad del negocio. Otro factor importante en esta perspectiva es el mantener a los empleados motivados mediante la implementación de políticas de incentivos. Para mejorar, el personal necesita contar con sistemas de información excelentes, disponer de información oportuna y confiable, y reconocer las consecuencias financieras de sus decisiones y el segmento que ocupa cada cliente en forma individual. Es relevante en este punto la delegación de poder, que concederá la libertad para actuar y tomar decisiones.

En tal aspecto la empresa Redolfi SRL no cuenta con sistemas de información actualizado al cual el personal pueda acceder, como tampoco de capacitación del personal para poder delegar ciertas tareas y la toma de decisiones, aunque es de destacar que, en las encuestas realizadas, el personal tiene un sentido de pertenencia hacia la organización.

Marco Teórico

Breve reseña del cuadro de mando integral

Los orígenes del cuadro de mando integral datan de 1990 cuando David Norton y Robert Kaplan realizaron un estudio durante un año sobre la medición de los resultados en las empresas del futuro. Ambos sostenían que las mediciones de actuación dependían básicamente de las valoraciones de la contabilidad financiera, lo cual obstaculizaba, según creían, la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico. Arribaron a lo que denominaron cuadro de mando integral el cual contempla cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, el cliente, control interno y aprendizaje y crecimiento. El mismo tuvo gran repercusión y se impulsó su desarrollo, incorporando el concepto de vincular los indicadores del cuadro de mando integral con la estrategia organizacional. Luego en un estudio posterior, los autores demostraron como los indicadores de las cuatro perspectivas permitían poner en práctica las estrategias. Con esto se logró que el cuadro de mando integral evolucionara en un sistema de gestión central (Kaplan y Norton, 2014).

Sánchez Martorelli (2013) menciona que el eslabonamiento que propone el CMI parte de la misión, visión y valores, los cuales brindan el sentido de dirección. Estos se traducen en un mapa estratégico que expone el impacto de las perspectivas en las cuatro áreas de interés. Luego las perspectivas mencionadas se expresan en un cuadro de mando, donde se encuentran los indicadores y metas necesarios para lograr planes de acción de los equipos e individuos.

Según Keshavarznia, Amiri, Salari, y Moradpour (2020), la estrategia indica cómo una organización crea valor para los accionistas, los clientes y la sociedad. Es el factor que guía a la empresa hacia el logro de su visión. El CMI es un modelo que se adapta a las estrategias específicas establecidas de cualquier organización moderna y muestra cómo los activos intangibles generan una mejora en la eficiencia de los procesos organizacionales internos (Georgiev, 2017).

Perspectivas del cuadro de mando integral

Fernández Hatre (2016) menciona que tradicionalmente las empresas desarrollaban cuadros de mando basados en la perspectiva financiera como herramienta de supervisión, este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros. Saprianto y Lukito (2020) describen que el CMI agregó medidas estratégicas para centrarse mejor en el éxito a largo plazo, tales medidas se expresan en las perspectivas de

clientes, proceso interno y capacidad organizacional (originalmente llamada de aprendizaje y crecimiento).

Los autores Kaplan y Norton (2014) explican que la perspectiva financiera es importante porque sirve de enfoque para los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas. Las metas financieras representan el objetivo a largo plazo de la organización, se trata de entregar réditos superiores basados en el capital invertido. Según Fernández Hatre (2016) definir estas metas podría resultar sencillo ya que existen suficientes y definidos índices financieros aplicables a las empresas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta dos aspectos importantes, la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocios y la fase en la que se encuentre la empresa según su ciclo de vida.

De acuerdo con Sánchez Vázquez, Vélez Elorsa, y Araújo Pinzón (2016), la perspectiva de clientes apoya a la estrategia financiera ya que con los resultados que obtenga con sus clientes logrará las metas financieras. En esta perspectiva, los gerentes reconocen los segmentos del mercado y de clientes, y establecen las medidas de acción de la empresa en los segmentos escogidos. Además, se centra en aspectos como la imagen de la organización frente a sus clientes, teniendo como objetivos, entre otros, el número de clientes y/o su fidelización para evaluar sus resultados (Kaplan y Norton, 2014).

En la perspectiva de procesos internos, según los autores Kaplan y Norton (2014), se identifican los procesos internos críticos en los que el sector operativo debe ser sobresaliente. En la misma línea, ésta perspectiva describe los procesos y las medidas que eventualmente conducen al nivel deseado de desempeño en las perspectivas financieras y del cliente (Keshavarznia, Amiri, Salari, y Moradpour, 2020).

Según Narayanamma y Lalitha (2016) la perspectiva de crecimiento y aprendizaje debe centrarse en resultados medibles para que la empresa pueda avanzar, además el crecimiento y capacitación de los empleados es la base de la innovación y creatividad. También destacan que la organización debe crear una cultura que aliente a los empleados a participar y proporcionar los recursos necesarios para hacer su trabajo. Kaplan y Norton (2014) explican que esta perspectiva establece la infraestructura que la organización debe desarrollar para concebir una mejora y crecimiento a largo plazo. Este crecimiento tiene tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos.

Mapa estratégico e Indicadores

Los autores Kaplan y Norton (2004) detallan que los Mapas Estratégicos están muy relacionados con el CMI donde un observador externo debería ser capaz de entender

la estrategia organizacional con solo examinarlos. El Mapa estratégico es el eslabón que vincula la estrategia fundamental (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es presentado como diagrama en una página comunicando en forma gráfica y sencilla la voluntad estratégica a todos los niveles de la empresa, conectando objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa-efecto con cada uno de sus indicadores.

Ventajas del CMI

El CMI ha sido uno de los más grandes aportes al modo en que se toman las decisiones gerenciales, completando un vacío existente en la mayoría de los sistemas de Planificación y Gestión estratégica, aportando la sustancial conexión existente entre la estrategia y medición necesaria en toda organización (Sánchez Martorelli, 2013).

Con el correr del tiempo, el CMI ha sido estudiado, analizado, aplicado y revalidado desde su mismo comienzo. Ha demostrado ser una valiosa herramienta de información para la puesta en marcha de la estrategia organizacional, presentando un cambio continuo hacia un estado más moderno y avanzado. Este permite transformar la visión en objetivos medibles, centrándose en la estructura, alineando e impulsando la estrategia empresarial que optimiza la comunicación interna (Vega Falcón, Navarro Cejas, Cejas Martínez, y Mendoza Velazco, 2020).

Desventajas del CMI

Para Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán, y Portela de Lima Rodrigues (2016) el CMI se considera un modelo elástico y su éxito es identificado tanto en el mundo académico como en el empresarial. Empero algunos trabajos han manifestado que, a pesar de sus enormes ventajas, su utilización no se ha generalizado en muchas organizaciones. Identificando los factores que dificultan su implementación se podrá reducir la tasa de fallos o progresivo abandono.

Los impedimentos más corrientes están relacionados con problemas de aceptación y comunicación, medidas del *scorecard* poco definidas y su posterior medición, con los sistemas de información y su procesamiento en datos concretos. Otros autores criticaron la lógica y coherencia del modelo específicamente de las relaciones causa-efecto, la dependencia de los controles del desempeño y el fallo de no tener en cuenta factores del ambiente externo (Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán, y Portela de Lima Rodrigues, 2016).

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

La empresa Redolfi SRL cuenta con una amplia trayectoria en el mercado acompañada de una buena reputación. Sin embargo, luego de realizado el diagnóstico se puede identificar que la empresa no cuenta con información oportuna que facilite la toma de decisiones frente al entorno cambiante y de incertidumbre al que se enfrenta constantemente. Además, la falta de un sistema de gestión integral hace que la organización no cuente con estrategias definidas que se puedan comunicar a todos los sectores para lograr cumplir los objetivos y metas que posibiliten su medición. No existen incentivos para sus empleados que proporcionen un espacio para la creatividad, innovación en los procesos y capacitación. Por otro lado, la empresa se basa esencialmente en los indicadores financieros para medir su progreso lo cual no se encuentra en concordancia con los objetivos planteados hacia sus clientes y al entorno social que es de su consideración.

Todas estas situaciones generan pérdidas económicas, ineficiente comunicación entre sectores, inapropiada delegación de tareas que conduce a la sobrecarga del personal aumentando la posibilidad de cometer errores y contratiempos. La empresa pierde oportunidades y la posibilidad de ocupar una posición más competitiva en el mercado.

Justificación del problema

Por lo antes mencionado es que se presenta la necesidad de implementar una herramienta de gestión integral que pueda delimitar el rumbo de acción y de toma de decisiones desde los mandos gerenciales hasta los operativos, manejando la misma información en los momentos oportunos que les permitan contrarrestar los contratiempos que ocurran.

Esta forma de organización y gestión de los procesos internos tendrá un impacto desde adentro hacia afuera. Gerentes bien informados, empleados comprometidos y con objetivos claros a cumplir, y clientes satisfechos aumentando así su fidelidad a la empresa. Se podrá identificar con claridad y a tiempo los desvíos que se puedan generar para corregirlos oportunamente.

Conclusión diagnóstica

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión integral que le permitirá, a la empresa Redolfi SRL, tener en cuenta su misión, visión y objetivos en consecución con la estrategia organizacional. Junto con las perspectivas consideradas en

esta herramienta podrá obtener indicadores para medir de una manera completa y satisfacer todas las áreas a las que pretende llegar tomando decisiones oportunas gracias a la información brindada por los mapas estratégicos e indicadores. Añadirá valor a sus servicios para el crecimiento sostenido a largo plazo. Así como también lograra una mejor comunicación interna que permita a cada operario estar en armonía con la estrategia organizacional e incentivado para la mejora continua de los procesos.

Plan de Implementación

Objetivo General

Optimizar el control de gestión para la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, para mejorar el proceso de toma de decisiones, a partir del primer semestre del 2021.

Objetivos Específicos

- Aumentar la rentabilidad de empresa, crecer en ventas y reducir costos.
- Aumentar la cartera de clientes, el nivel de satisfacción de los clientes y mejorar la imagen de la empresa.
- Mejorar servicio postventa, aumentar la productividad y la rotación del inventario.
- Aumentar la capacitación de los empleados, motivar al personal y mejorar los sistemas de información.

Alcance y limitaciones

Alcance de contenido

Con el siguiente reporte de caso se propone el diseño de un modelo gestión de control estratégico basado en el cuadro de mando integral y las cuatro perspectivas del mismo.

Alcance geográfico

El trabajo se realiza en la empresa Redolfi SRL, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance temporal

El proyecto comprende el periodo desde enero 2021 a junio 2021.

Alcance en relación al Universo

Involucra todas las áreas integrantes de la empresa Redolfi SRL

Limitaciones

El presente trabajo será válido en el período de tiempo en el que éste se realiza, con los datos proporcionados por la empresa, debido a que puede haber cambios en la organización de la empresa y su contexto.

En cuanto a la implementación del CMI, se requiere de un compromiso por parte de la Gerencia, así como también de los responsables de cada área y del personal.

Cabe destacar que la herramienta propuesta para la optimización de la gestión interna de la empresa Redolfi SRL se adecúa a la misma y no a otras empresas del sector a menos que se lleven a cabo las modificaciones adecuadas para ello.

Recursos Involucrados en el diseño e implementación del Cuadro de mando Integral

Para llevar a cabo el desarrollo del proyecto se necesitará disponer de recursos tangibles e intangibles presentados en la Tabla 2.

Tabla 2: Recursos Involucrados. Fuente: Elaboración propia.

Recursos tangible	Recursos intangibles
- Computadora	- Software y programas.
- Impresora	- Capacitaciones a todas las áreas de la empresa respecto a la implementación, importancia y uso del cuadro de mando integral.
- Escritorio	
- Silla	- Visita a clientes
- Calculadora	
- Útiles (lápices, cuadernos, lapiceras, hojas)	
- Estados Contables y anexos periodo 2019-2020	
- Balances periodo 2019-2020	
- Plan Comercial	
- Plan de Ventas	
- Listado de clientes	
- Vehículos de la empresa para visitar a clientes	
- Nómina de empleados	

Para la realización del trabajo, se utilizarán los artículos de librería y mobiliarios existentes en la sede física de la empresa.

Presupuesto

La confección del presupuesto de honorarios para realizar la tarea relacionada al diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión integral, se toma como base los honorarios propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Para su cálculo se toma como referencia el valor módulo, el mismo asciende a \$ 1860 según la Res. 71/08 teniendo vigencia a partir del 20 de agosto de 2020. Se presenta su detalle en la Tabla 3. El valor total presupuestado asciende a la suma de \$191.580,00 (ciento noventa y unos mil quinientos ochenta pesos). Contempla la elaboración del cuadro de mando integral, capacitaciones a cada sector según corresponda, puesta en marcha, control y actividades para corregir desvíos respecto de las metas establecidas. (Ver Anexo A)

Acciones específicas a desarrollar

La implementación del CMI, se adecuará a un programa que servirá como guía. Dicho programa se expresará en etapas donde cada una de ellas consta de una actividad.

Etapa 1. Presentación a la gerencia

Se expondrá ante la gerencia los aspectos más relevantes del CMI, dejando en claro las claves para su implementación y la importancia del involucramiento no solo a nivel gerencial y de supervisión sino también a nivel operacional. Se facilitará folletos con información acerca de los valores, misión y visión de la empresa para luego generar un espacio de discusión en grupos acerca de estos conceptos y evacuar posibles dudas.

En un segundo encuentro se realizarán entrevistas a los miembros de la gerencia con el fin de determinar sus ideas respecto de la estrategia empresarial existente, los objetivos estratégicos y potenciales indicadores que consideran preponderantes para la empresa. Se construirá una lista con todos los objetivos mencionados. Esta etapa de presentación esta predeterminado a realizarse en 2 encuentros seguidos durante un lapso de 1 semana.

Etapa 2. Charla informativa con el personal

A partir de la información recolectada por medio de las entrevistas a los miembros de la gerencia se realizarán dos encuentros con el personal. Durante el primer encuentro se discutirá en conjunto la misión, visión y valores de la empresa. Luego se expondrán los objetivos estratégicos que los líderes desean alcanzar. En el segundo encuentro mediante la ayuda de un panfleto con información básica se desarrollarán los principales lineamientos del CMI y su utilidad para alcanzar los objetivos estratégicos presentados, haciendo hincapié en las responsabilidades de cada uno en su implementación. Esta etapa abarcará un periodo de tiempo de 2 semanas.

Etapa 3. Objetivos e indicadores preliminares

Se realizará un encuentro con los supervisores de cada sector. En el mismo se los dividirá en cuatro grupos, uno por cada perspectiva. Se estudiará cada perspectiva discutiendo los objetivos recolectados en la etapa 1 y asignándolos según corresponda. Se seleccionarán 4 objetivos por cada perspectiva, describiéndolos y relacionándolos con la estrategia de la empresa y su visión. A partir de lo escogido se propondrán indicadores que representen la consecución de esos objetivos. Se prevén 5 reuniones, la primera al inicio de la última semana de enero y luego 4 reuniones más el viernes de esa misma semana y los 3 subsiguientes.

Etapa 4. Construcción del mapa estratégico

Con los 4 objetivos seleccionados y sus respectivas descripciones detalladas, los grupos conformados por supervisores construirán el mapa estratégico analizando sus relaciones causa-efecto y el vínculo clave existente entre perspectivas. Además, se seleccionarán de los indicadores preliminares los más representativos y adecuados para alcanzar los objetivos planteados. Se prevén 4 reuniones para completar esta etapa en el período de 2 semanas.

Etapa 5. Puesta en común

En la reunión estarán presentes los directivos y gerentes de la empresa de tal manera que se genere un debate de los avances realizados. Un representante de cada grupo de la etapa cuatro expondrá los objetivos seleccionados, indicadores propuestos y el mapa estratégico construido. El objetivo de esta etapa es alcanzar una primera aproximación en la comunicación a todas las áreas de la empresa acerca del contenido del CMI. Para esta etapa se prevén 2 reuniones en el periodo de 2 semanas.

Etapa 6. Definición de metas e implantación

Con la participación de los cuatro grupos conformados en la etapa tres se definirán las metas a establecer para cada indicador, así como un plan de implantación del CMI. Es importante que se estudie y planifique como conectar los indicadores a los sistemas de información existentes en la empresa. La sub etapa para definir las metas se llevará a cabo en una reunión en la última semana de marzo. La sub etapa siguiente del plan de implantación constara de 2 reuniones a razón de 1 por semana.

Etapa 7. Aprobación de Directivos y Gerencia

Los directivos y gerentes darán su aprobación y consenso acerca de lo propuesto en cuanto a metas y forma de implantación del CMI. Se determinarán las acciones iniciales a llevar a cabo en la empresa para alcanzar las metas establecidas. En la segunda reunión se definirá la forma y contenido de la comunicación a realizar a los empleados según cada sector, objetivo propuesto y meta a alcanzar. Lo enunciado anteriormente se llevará a cabo en dos encuentros a realizar durante la tercera semana de abril. Luego de su aprobación definitiva se procederá a ejecutar el CMI en la empresa hasta fines de junio.

Etapa 8. Medición del desempeño y corrección de desvíos

Para comprobar la implantación del CMI y la existencia de un cambio cultural en el modelo de gestión basado en el mismo, se efectuará una encuesta anónima por semestre a todo el personal.

Junto a la Gerencia General se harán encuentros cada 3 meses para evaluar el grado de avance y adaptación a la empresa del CMI.

Además, se realizarán reuniones mensuales con los encargados de cada área y visitas por sectores para dar a conocer el grado de avance de las acciones predefinidas. Se aclararán las dudas si existieran y se reconocerán las dificultades que hayan surgido.

Se recabarán los datos en un informe por sector para establecer si existieran desvíos. En caso de detectar alguno, se evaluará la causa y efectos de los mismos para proseguir a la corrección mediante el asesoramiento del encargado correspondiente. En el caso de que un indicador o varios no generen los niveles requeridos, se deberán replantear los mismos. Se realizará un seguimiento mensual de los indicadores y del control de la gestión de los desvíos en caso de presentarse.

Marco de tiempo para su implementación

Las etapas antes mencionadas se representaron en un diagrama de Gantt para su mejor comprensión. (Ver anexo B)

Mapa Estratégico

El mapa estratégico elaborado se compone de los objetivos estratégicos y sus relaciones causales. Para determinar estos objetivos se trabajó individualmente con cada perspectiva teniendo en cuenta la visión y estrategia de la empresa. (Ver Anexo C)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecer a largo plazo. Para crear esta infraestructura, Redolfi S.R.L deberá invertir en capacitar a sus empleados, motivarlos mediante incentivos y potenciar los sistemas de información existentes de sus procesos.

Perspectiva de procesos internos

Con los empleados motivados, capacitados y contando con un buen sistema de información de los procesos internos de la empresa se puede aspirar a aumentar la productividad de los vendedores, aumentar la rotación del inventario evitando el vencimiento de productos y mejorar el servicio postventa.

Perspectiva de clientes

A partir del cumplimiento de los objetivos anteriormente mencionados se puede aspirar a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes. Si esto se lograra ello puede

aportar en gran manera a mejorar la imagen de la empresa y ampliar cartera existente de clientes.

Perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva, están relacionados y son dependientes del accionar en las otras perspectivas. Visto desde la configuración del Cuadro de Mando Integral las disciplinas que auxilian a las finanzas serían las acciones dirigidas a mejorar la relación con los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para alcanzar actuación financiera deseada a largo plazo. Se plantea la reducción de costos como objetivo para poseer precios competitivos manteniendo la calidad de los productos. También se propone el objetivo del crecimiento en las ventas lo que colaboraría en aumentar la rentabilidad de la empresa.

Selección de Indicadores

Se seleccionaron indicadores que permitirán comprobar si se cumplen o no los objetivos estratégicos definidos y proveerán información del avance logrado en cada uno de ellos. Al iniciar las mediciones se deberán asignar responsables para su control y puesta en marcha de medidas de corrección de desvíos.

Estos indicadores no son fijos, y se pueden replantear de acuerdo al grado de representatividad que tengan de los objetivos estratégicos, ya que el entorno es dinámico y puede que haya que adaptar los mismos. (Ver Anexo D)

Por las prioridades presentes de la empresa Redolfi SRL los indicadores seleccionados para la perspectiva financiera son: margen de utilidad neta, rentabilidad de los activos e índice de variación de los costos. Contar con un proyecto comercial le brindará mayor sostenimiento en el largo plazo, así como también optimizar la estructura de costos.

En la perspectiva de clientes se escogieron los siguientes indicadores: índice de aumento de cartera de clientes, índice de nivel de satisfacción del cliente e índice de imagen de la empresa. Es importante elevar los niveles de satisfacción de cada cliente por el mercado competitivo en el que se desenvuelve la empresa y aumentar la fidelidad de los mismos ya que es un factor que puede variar con facilidad. Mejorando la imagen de la empresa en forma continua, marcando la diferencia se atraen nuevos clientes y así continuar siendo una empresa líder en el rubro.

Al mejorar los procesos internos en la empresa, se agrega valor al servicio que la misma brinda a cada cliente, esto será lo que marcará la diferencia antes mencionada. En

esta perspectiva los indicadores fundamentales para Redolfi SRL son: índice de rotación de inventario, productividad e índice de servicio postventa.

En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje los indicadores son: índice de capacitación, índice de incentivo por productividad e índice de procesos automatizados mediante sistemas de información. Además, al capacitarlos esto impactará directamente en las demás perspectivas mejorando todo el sistema. Contar con un plan inducción e incentivos aumentará su satisfacción y sentido de pertenencia hacia la empresa. Por último, para que la implantación del CMI logre total eficiencia se debe incentivar al personal al uso esta herramienta y al capacitarlos se sientan parte del proceso.

Cada indicador cuenta con un periodo designado para el control, esto se debe respetar por el responsable asignado. El control se realizará comparando un valor meta establecido con el valor medido. Si presenta desviación respecto al valor meta se procederá a las medidas correctivas descriptas en el cuadro pertinente. (Ver anexo E)

Cuadro de Mando Integral de la empresa Redolfi SRL

El cuadro de mando elaborado permite visualizar de forma completa los objetivos de la empresa desde las cuatro perspectivas. Se concentra toda la información necesaria de los indicadores facilitando de este modo que todo el personal tenga presente con cuales debe trabajar. Es de suma importancia que todo el personal cuente con la capacitación en la lectura del CMI para comprender el sentido y dirección que tienen cada uno de las tareas que realiza y vincularla con los objetivos de toda la empresa. (Ver anexo F)

Conclusiones y Recomendaciones

Los mercados se presentan cada vez más cambiantes y exigentes, esto genera grandes desafíos para la supervivencia de la empresa Redolfi SRL que depende de su habilidad al seleccionar las estrategias adecuadas tanto en el corto como en el largo plazo y su desempeño al llevarlas a cabo. En el diagnóstico realizado a la empresa se observó que, si bien la empresa cuenta con una estructura financiera estable, una imagen reconocida y una marcada política orientada al cliente ha descuidado aspectos fundamentales relacionados con la gestión interna que permita que el negocio logre una mejora continua en el corto plazo con miras hacia el futuro.

Con la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral la empresa logra tener una mirada completa del negocio en cada una de sus áreas, en busca de mejorar las debilidades presentes. Así se pudo comprobar que la empresa puede traducir la visión corporativa en objetivos estratégicos medibles e indicadores para cada una de las perspectivas, además contar con acciones correctivas ya descritas que en los momentos oportunos posibilita no solo evitar los desvíos o encausar los mismos hacia las metas propuestas, sino inclusive reformular la estrategia.

Esta herramienta logra un orden general en toda la organización y mejora la comunicación entre las áreas que la componen. Siendo vital un cambio cultural en todos los miembros de la misma empezando por los directivos, luego los mandos medios y todo el personal involucrado para su correcto uso. A través de las capacitaciones que mejoran las competencias en los empleados se logra un aumento en los conocimientos más finos y acabados de cada uno de los procesos. Así se cumplen con los parámetros establecidos y garantiza la calidad esperada en el servicio por los clientes. Todos los participantes son parte de los logros realizados, aumentando el sentido de pertenencia hacia la empresa, fortaleciendo la comunicación y motivación entre sus miembros.

Con el desarrollo del presente reporte de caso se pudo confirmar la trascendencia de los factores no financieros, debiendo resignar ganancias en el presente para sumar innovación y capacitación. Poniendo el énfasis en los recursos humanos, procesos internos y clientes, los tales dan valor añadido a la gestión y repercute indudablemente en los factores financieros a lo largo del tiempo y se transforma en un factor clave del éxito empresarial.

Para lograr un crecimiento a largo plazo se recomienda a la empresa Redolfi SRL la apertura de un área de recursos humanos que se ocupe de mejorar las condiciones laborales de los empleados. Como capacitaciones continuas, procesos de inducción al ingresar a la empresa, ofrecer incentivos económicos o de reconocimiento para premiar el compromiso, la responsabilidad y la productividad. Esta área también puede abordar el desarrollo de nuevos canales de comunicación para informar a los miembros del personal acerca de los resultados logrados.

Por otro lado, se sugiere el diseño de un flujograma de actividades y responsabilidades para evitar la concentración de poder mediante la delegación de las tareas. Así como también la introducción a todas las áreas de la empresa de un software que permita la carga de información diaria e interconexión que refleje la situación actual de la firma. Esto permitirá tener acceso a una base de datos que brinde información de calidad en cada procedimiento que se realice e identificar posibles errores o desvíos que a simple vista no se logren detectar.

Se recomienda además diseñar campañas publicitarias innovadoras sumando distintos medios de comunicación para lograr la atención de nuevos mercados para la expansión y crecimiento de la organización. Tales como propagandas de radio, televisión, folletería que expongan los productos y las diferentes ofertas y descuentos por compras en volumen. Además de incorporar la venta de los productos vía internet, facilitando así al cliente distintos medios de compra, aumentando así la competitividad frente a sus rivales del rubro.

Referencias

- Ámbito. (24 de agosto de 2020). *Las ventas en súper cayeron 1,5% en junio, pero en mayoristas subieron 5,8%*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de ambito.com: <https://www.ambito.com/economia/supermercados/las-ventas-super-cayeron-15-junio-pero-mayoristas-subieron-58-n5127380>
- Bajnai, P., & Popovics, P. (2020). Practical application of the balanced scorecard model, a balanced strategic indicator system. *SEA: Practical Application of Science*, 271-277. Recuperado el 21 de agosto de 2020
- CACE. (26 de mayo de 2020). *El comercio electrónico creció 84% en abril*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de cace.org.ar: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril#:~:text=26.mayo.2020&text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,un%2071%25%20en%20unidades%20vendidas>.
- Contini, M. R. (2017). *Sistema de gestión para la toma de decisiones en empresa agropecuaria*. Córdoba, Argentina: Repositorio Digital UNC. Recuperado el 23 de agosto de 2020
- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias. Recuperado el 07 de Octubre de 2020
- Ferreres, O. J. (25 de agosto de 2020). *Uno de cada dos será pobre a fines de año en Argentina*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/uno-cada-dos-sera-pobre-fines-ano-nid2431203>
- Georgiev, M. (2017). The Role of the Balanced Scorecard as a Tool of Strategic Management and Control. *Journal of Innovations and Sustainability*, 31-63. Recuperado el 07 de Octubre de 2020
- Giovanovich, B. (2018). *Cuadro de mando integral para empresas ganaderas de cría bovina*. Santa Fe: Repositorio Institucional Abierto. Recuperado el 21 de agosto de 2020
- INDEC. (junio de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de indec.gov.ar:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

INDEC. (julio de 2020). *Preguntas frecuentes sobre las cuentas nacionales*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de [indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar): https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/economia/preguntas_frecuentes_cuentas_nacionales.pdf

Informe Político. (26 de agosto de 2020). *El Gabinete económico anticipa nuevos estímulos para la próxima etapa del ATP*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de informepolitico.com.ar: <https://informepolitico.com.ar/el-gabinete-economico-anticipa-nuevos-estimulos-para-la-proxima-etapa-del-atp/>

iProfesional. (10 de junio de 2020). *¿Cuál es el salario mínimo vital y móvil en la Argentina?* Recuperado el 27 de agosto de 2020, de iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/actualidad/308883-cual-es-el-salario-minimo-vital-y-movil-en-la-argentina>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000. Recuperado el 19 de agosto de 2020

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 08 de Octubre de 2020

Keshavarznia, H., Amiri, A., Salari, H., & Moradpour, S. (2020). Investigation of Granger causality vision and process perspective of the balanced scorecard model in the banking industry. *International Journal Of Nonlinear Analysis And Applications*, 81-92. doi:<http://dx.doi.org/10.22075/ijnaa.2020.4526>

Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, Ley 27562 (Boletín Oficial 13 de agosto de 2020). Recuperado el 1 de septiembre de 2020, de boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234082/20200826>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (5 de Septiembre de 2017). *Programa de Reconversión Industrial*. Argentina. Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/trabajo/pri>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (17 de febrero de 2020). *Precios Cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes*. Argentina. Recuperado el 08 de

septiembre de 2020, de argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>

Narayanamma, P., & Lalitha, K. (2016). Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective. *Aweshkar Research Journal*, 59-66. Recuperado el 08 de Octubre de 2020

Orgaz, C. J. (9 de diciembre de 2019). *Asume Alberto Fernández en Argentina: cómo heredó Macri la economía del país y cómo la deja*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de bbc.com: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50154403>

Pinto, G. (8 de julio de 2020). *La hora del e-commerce B2B para las pymes argentinas*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/319190-e-commerce-b2b-oportunidad-para-las-pymes-argentinas>

Programa de recuperación productiva, Ley 27264 (Boletín Oficial 13 de julio de 2016). Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/148853/20160801>

Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzman, B., & Portela de Lima Rodriguez, L. (2016). Aspecto críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. *Revista Electronica de Estrategia e Negocios*, 248+. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016248-280>

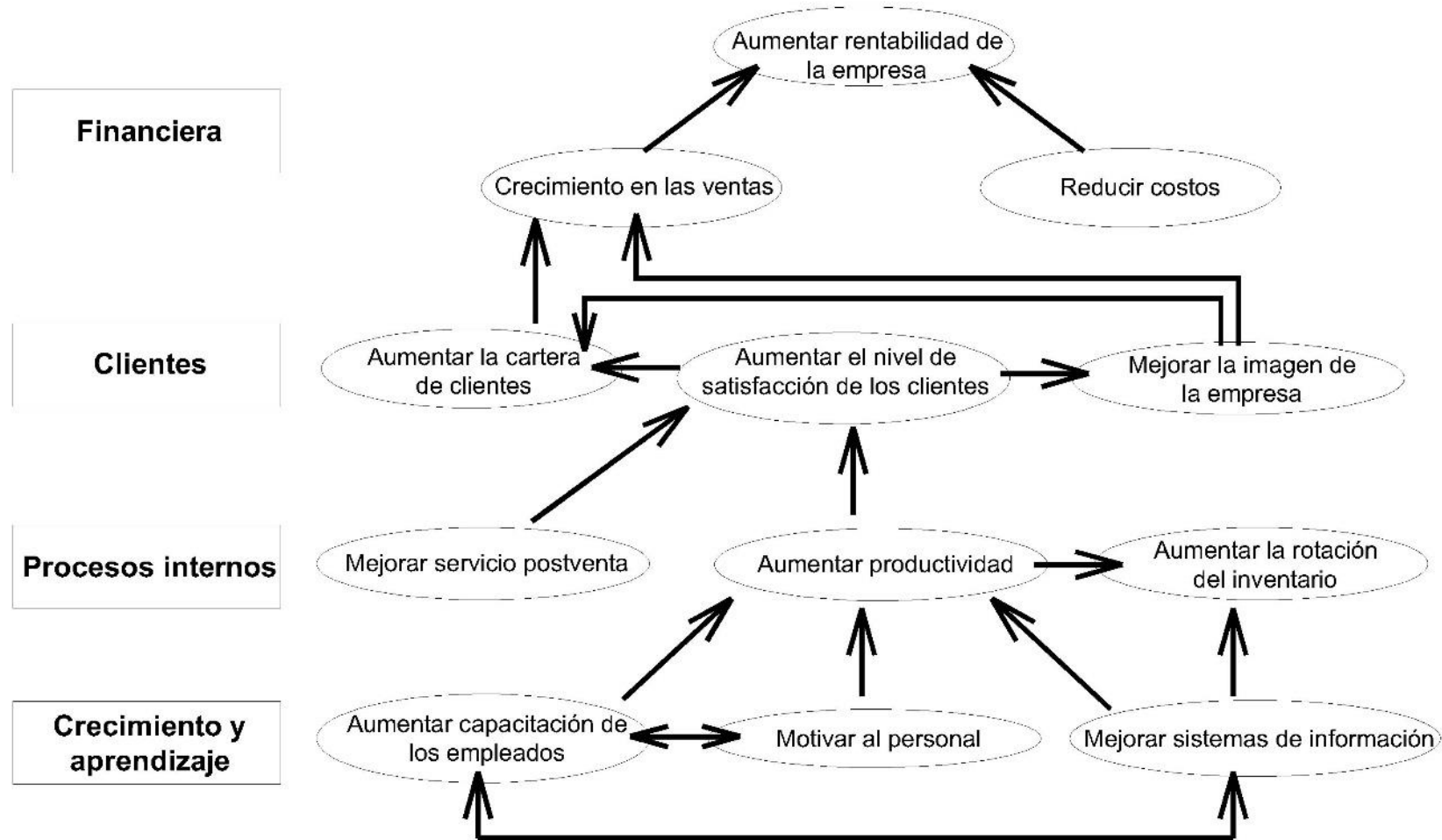
Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estados Unidos de América: Palibrio LLC.

Sánchez Vazquez, J. M., Vélez Elorsa, M. L., & Araújo Pinzón, P. (Junio de 2016). Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV, 37-47.

Sánchez-Retiz, C. A., & Rodríguez-Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista Universidad y Empresa*, 228-262. Recuperado el 21 de agosto de 2020

- Saprianto, R., & Lukito, J. (2020). The role of a digital balance score card in increase the effectiveness of and efficiency to face business competition. *Journal of Physics: Conference Series*, 1-8. doi:<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1469/1/012089>
- Szafranko, A. (26 de agosto de 2020). *PBI, déficit fiscal y desempleo: las proyecciones de los analistas para el tramo final del año*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de [cronista.com: https://www.cronista.com/economiapolitica/PBI-deficit-fiscal-y-desempleo-las-proyecciones-de-los-analistas-para-el-tramo-final-del-ano-20200824-0042.html](https://www.cronista.com/economiapolitica/PBI-deficit-fiscal-y-desempleo-las-proyecciones-de-los-analistas-para-el-tramo-final-del-ano-20200824-0042.html)
- Thomson Reuters Argentina. (23 de enero de 2020). *¿Cómo impacta la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en las PyME?* Recuperado el 28 de agosto de 2020, de [thomsonreuters.com.ar: https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/como-impacta-la-Ley-de-solidaridad-social-y-reactivacion-en-las-pyme.html](https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/como-impacta-la-Ley-de-solidaridad-social-y-reactivacion-en-las-pyme.html)
- UNICEF. (5 de agosto de 2020). *UNICEF actualiza la estimación de pobreza infantil: Alcanzaría a más de 8 millones de chicas y chicos*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de [unicef.org: https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza](https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza)
- Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). *Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations*. *Richtman Publishing*, 9(3), 1-11.
- Villafañe, L. (18 de agosto de 2020). *Julio los precios mayoristas subieron 35 y anticipan más inflación hacia fin de año*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de [cronista.com: https://www.cronista.com/economiapolitica/Julio-los-precios-mayoristas-subieron-35-y-anticipan-mas-inflacion-hacia-fin-de-ano-20200818-0042.html](https://www.cronista.com/economiapolitica/Julio-los-precios-mayoristas-subieron-35-y-anticipan-mas-inflacion-hacia-fin-de-ano-20200818-0042.html)
- Wende, P. (14 de agosto de 2020). *La inflación de agosto apunta al 3% y el Banco Central plancha el dólar para que no se dispare más*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de [infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2020/08/14/la-inflacion-de-agosto-apunta-al-3-y-el-banco-central-plancha-el-dolar-para-que-no-se-dispare-mas/](https://www.infobae.com/economia/2020/08/14/la-inflacion-de-agosto-apunta-al-3-y-el-banco-central-plancha-el-dolar-para-que-no-se-dispare-mas/)

Anexo C: Mapa Estratégico de la empresa Redolfi SRL. Fuente: Elaboración Propia.



Anexo D: Indicadores del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL. Fuente: Elaboración Propia.

<i>Perspectiva</i>	Objetivo Estratégico	Indicador	Fundamento	Responsable
<i>Financiera</i>	Crecimiento en las ventas	Utilidad neta	Brinda información sobre variación de ingresos.	Encargado de Ventas
	Aumentar rentabilidad de la empresa	Rentabilidad de los activos	Permite conocer la capacidad para generar ganancias de la empresa	Encargado de Ventas
	Reducir costos	Índice de variación de los costos	Si reduce el costo, pueden mantener precios competitivos y calidad.	Encargado de Compras
<i>Clientes</i>	Aumentar la cartera de clientes	Índice aumento de cartera de clientes	Brinda información sobre la cantidad de clientes en cartera, dando lugar a mejorar continuamente.	Encargado de ventas
	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Índice de nivel satisfacción del cliente	Es un índice para evaluar si el cliente está satisfecho con la empresa. Pudiendo reverse la atención al cliente.	Encargado de Ventas
	Mejorar la imagen de la empresa	Índice de imagen de la empresa	Brinda información sobre la imagen de la empresa en el entorno que la rodea.	Encargado de Ventas
<i>Procesos Internos</i>	Aumentar rotación de inventario	Índice de rotación de inventario	Mide cuantas veces al año se renueva el inventario del deposito	Encargado de Deposito
	Aumentar productividad	Productividad	Representa el nivel promedio de ventas por empleado.	Encargado de Ventas
	Mejorar servicio postventa	Índice de servicio postventa	Se obtiene un valor que representa el porcentaje de solicitudes solucionadas en una sola visita respecto del total de solicitudes.	Encargado de Ventas
<i>Crecimiento y Aprendizaje</i>	Aumentar capacitación de los empleados	Índice de capacitación	Representa el nivel de personal capacitado que existe en la empresa respecto del total.	Administración
	Motivar al personal	Índice de incentivo por productividad	Mide el porcentaje que destina de incentivos la empresa por cada incremento en las ventas	Administración
	Mejorar sistemas de información	Índice de procesos automatizados mediante sistemas de información	Permite determinar el grado de automatización mediante sistemas de información en los procesos internos de la empresa	Administración

Anexo E: Propuesta de medición y corrección para la empresa Redolfi SRL.

Fuente: Elaboración Propia.

<i>Indicador</i>	Valor medido	Acciones a realizar para corregir desvíos	Responsable/s
<i>Margen de utilidad neta</i>	Entre 3 y 10%	Analizar el plan de ventas, estrategias de captación de clientes potenciales. Mejorar las estrategias de marketing y de publicidad en medios digitales.	Ventas, Administración y Finanzas
	Menor a 3%	Rever estrategias comerciales y publicitarias. Rediseñar el plan de ventas y el plan comercial.	
<i>Rentabilidad de los activos</i>	Entre 5% y 10%	Reforzar estrategias publicitarias en medios digitales. Mejorar financiaciones disponibles. Analizar como aumentar valor agregado al producto	Ventas, Admin. y Finanzas
	Menor a 5%	Incrementar capacidades para atraer nuevos clientes, rediseñar el plan comercial, redefinir políticas de financiación al cliente.	
<i>Índice de variación de los costos</i>	Entre 80% y 90%	Mejorar tratos con proveedores existentes. Estudiar la estructura de costos. Analizar cómo reducir pérdidas por vencimiento de productos.	Administración y Finanzas, Depósito y Logística
	Mayor al 90%	Ampliar número de proveedores. Rediseñar estructura de costos. Analizar procesos internos de la empresa. Estudiar sistemas de información existentes.	
<i>Índice aumento cartera de clientes</i>	Entre 5% y 15%	Revisar estrategias de captación de clientes. Mejorar catálogo de productos, ofrecer descuentos y financiación a través de medios digitales.	Ventas, Administración y Finanzas
	Menor a 5%	Rediseñar estrategia comercial y de publicidad. Revisar índices de satisfacción del cliente. Estudiar propuestas de la competencia.	Ventas
<i>Índice de nivel de satisfacción del cliente</i>	Entre 90% y 80%	Analizar reclamos, realizar encuestas. Indagar causas de disconformidad y corregir desvíos. Capacitar al personal. Mejorar financiación otorgada.	Ventas, Administración y Finanzas
	Menor al 80%	Estudiar ciclo de ventas y el tratamiento de la información. Analizar calidad del servicio post venta. Plantear nuevas políticas de bonificaciones y descuentos.	
<i>Índice de imagen de la empresa</i>	Entre 70% y 50%	Aumentar estrategias publicitarias en medios digitales e impresos.	Ventas
	Menor al 50%	Revisar estrategias de captación de clientes. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en redes sociales para atraer clientes. Iniciar campañas masivas de publicidad.	

Anexo E: Propuesta de medición y corrección para la empresa Redolfi SRL
(Continuación). Fuente: Elaboración Propia.

<i>Indicador</i>	Valor medido	Acciones a realizar para corregir desvíos	Responsable/s
<i>Índice de rotación de inventarios</i>	Entre 1 y 0,5	Analizar los controles de stock en el sector de depósito. Mejorar cantidades de stock determinadas para aplicar el sistema "just in time".	Depósito y Logística
	Menor a 0,5	Profundizar los controles en cada etapa del proceso de compra y venta. Rediseñar los parámetros del sistema de stock "just in time".	Ventas, Admin. y Finanzas, Depósito y Logística
<i>Productividad</i>	Entre 1500 y 1000	Estudiar la efectividad de los incentivos motivacionales aplicados. Continuar con las políticas de capacitación empleadas hasta el momento.	Administración y Finanzas
	Menor a 1000	Proponer nuevos incentivos motivacionales. Ampliar el periodo de capacitación y rever objetivos de capacitación.	
<i>Índice de servicio postventa</i>	Entre 80% y 70%	Controlar stocks e inventarios periódicamente. Mantener incentivos y capacitaciones a los empleados. Revisar proceso de ventas y logística. Realizar encuestas para determinar posibles fallas postventa.	Ventas, Administración y Finanzas, Depósito y Logística
	Menor al 70%	Profundizar capacitaciones a empleados, Profundizar control de stock e inventario. Revisar políticas de atención al cliente.	Ventas, Administración y Finanzas, Depósito y Logística
<i>Índice de capacitación</i>	Entre 80% y 60%	Revisar el plan de capacitación.	Administración y Finanzas
	Menor al 60%	Verificar los montos destinados a capacitación y su efectividad.	
<i>Índice de incentivo por productividad</i>	Entre 5000 y 2000	Revisar los incentivos por productividad asignados a cada sector	Administración y Finanzas
	Menor a 2000	Aumentar de forma fundamentada los incentivos por productividad a todo el personal.	
<i>Índice de procesos autom. mediante sistemas de información</i>	Entre 90% y 70%	Revisar las políticas de gestión de la información. Estudiar los procesos existentes y los sistemas de información a implementar.	Ventas, Admin. y Finanzas, Depósito y Logística
	Menor al 70%	Rediseñar las políticas de gestión de la información. Contratar asesoramiento de un tercero para implementar sistemas de información en la empresa.	

Anexo F: Cuadro de mando integral de la empresa Redolfi SRL. Fuente: Elaboración propia

	Indicador	Unidad de medida	Actualización	Fórmula	Meta	Semáforo		
						Verde	Amarillo	Rojo
<i>Perspectiva Financiera</i>	Margen de Utilidad neta	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	10%	Mayor a 10%	Entre 10 y 3%	Menor a 3%
	Rentabilidad de los activos	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos totales}} \times 100$	10%	Mayor a 10%	Entre 5 y 10%	Menor a 5%
	Índice de variación de los costos	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Costos periodo n}}{\text{Costos periodo n-1}} \times 100$	80%	Menor a 80%	Entre 80 y 90%	Mayor al 90%
<i>Perspectiva de Clientes</i>	Índice aumento de cartera de clientes	Porcentaje	Trimestral	$\left(\frac{\text{cant.clie.per n} - \text{cant.clie.perio n-1}}{\text{Total de clientes periodo n-1}} \right) * 100$	15%	Mayor al 15%	Entre 5 y 15%	Menor al 5%
	Índice de nivel satisfacción del cliente	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes}} \times 100$	90%	Mayor al 90%	Entre 90 y 80%	Menor al 80%
	Índice de imagen de la empresa	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Personas que conocen la empresa}}{\text{Total personas encuestadas}} \times 100$	70%	Mayor al 70%	Entre 70 y 50%	Menor al 50%
<i>Perspectiva de Procesos internos</i>	Índice de rotación de inventario	Rotacion/mes	Mensual	$\frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	1	Mayor a 1	Entre 1 y 0.5	Menor a 0.5
	Productividad	\$ventas/hora	Trimestral	$\frac{\text{monto total vendido}}{\text{Suma de horas trabajadas por personal}} \times 100$	\$1500	Mayor al \$1500	Entre \$1500 y \$1000	Menor al \$1000
	Índice de servicio postventa	Porcentaje	Trimestral	$\frac{\text{Solicitudes resueltas en una visita}}{\text{Total de solicitudes}} \times 100$	80%	Mayor a 80%	Entre 80% y 70%	Menor a 70%
<i>Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje</i>	Índice de capacitación	Porcentaje	Trimestral	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	80%	Mayor al 80%	Entre 80 y 60%	Menor al 60%
	Índice de incentivo por productividad	\$/incremento en productividad	Semestral	$\frac{\text{Retribucion por productividad}}{\text{Incremento de productividad}} \times 100$	\$5000	Mayor al \$5000	Entre \$5000 y \$2000	Menor a \$2000
	Índice de procesos automatizados mediante sistemas de información	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{proc. autom. con sist.de inform.}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	90%	Mayor al 90%	Entre 90 y 70%	Menor al 70%