

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

**“Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la empresa
REDOLFI SRL para facilitar el proceso de toma de decisiones”**

**"Management Model based on the Balanced Scorecard in the company REDOLFI
SRL to facilitate the decision-making process"**

Autor: María Belén Valdiviezo

Legajo: VCPB26756

DNI: 35360148

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Chubut, Noviembre, 2021

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos	7
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos específicos</i>	7
Análisis de Situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis externo</i>	11
<i>Análisis interno</i>	14
Marco Teórico	18
Diagnóstico y discusión	22
<i>Declaración del problema</i>	22
<i>Justificación del problema</i>	22
<i>Conclusión diagnóstica</i>	23
Plan de implementación	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Recursos</i>	24
<i>Las acciones y el marco de tiempo</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Mapa estratégico</i>	28
<i>Cuadro de mando integral</i>	30
Conclusión	34
Referencia	36

Índice de Tablas

Tabla 1 Ratio de liquidez.....	16
Tabla 2 Presupuesto.....	26
Tabla 3 Diagrama de Gantt.....	27
Tabla 4 Mapa Estrategico	28
Tabla 5 Cuadro de Mando Integral.....	30
Tabla 6 Encuesta.....	32

Resumen

El siguiente reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en el interior de la provincia de Córdoba. La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al realizar un análisis de la organización se detectó que posee una serie de falencias en diferentes áreas como la falta de planificación estratégica, ausencia de capacitación para los empleados, descentralización de los depósitos, inexistencia de un área de recursos humanos, entre otras. Debido a esta realidad que se observó, y para hacer frente a las dificultades mencionadas, se le propuso, como herramienta de gestión empresarial, implementar un cuadro de mando integral. A través del mismo, se buscará realizar un seguimiento y control de los cuatro pilares fundamentales que sirven de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras claves: CMI; gestión; estrategia; planeamiento

Abstract

The following case report was made in the company Redolfi S.R.L, located in the interior of the province of Córdoba. It is dedicated to the marketing and distribution of food, perfumery, cleaning products and cigarettes. When carrying out an analysis of the organization, it was detected that it has a series of shortcomings in different areas, such as the lack of strategic planning, lack of training for employees, decentralization of deposits, lack of a human resources area, among others. Due to this reality that was observed, and to face the aforementioned difficulties, it was proposed, as a business management tool, to implement a balanced scorecard. Through it, it will seek to monitor and control the four fundamental pillars that guide the organization, thus helping to improve its current situation, and providing periodic information on the fulfillment of the established objectives.

Keywords: CMI; management; strategy; planning

Introducción

En el contexto actual, la demanda de información se ha vuelto una de las principales herramientas competitivas para facilitar el proceso de toma de decisiones. Por eso, es esencial que las empresas tengan a su disposición la tecnología e información para adaptarse rápidamente a los cambios.

A.J. J.A. Redolfi S.R.L no se encuentra excluida de este contexto, principalmente porque siempre se mantuvo en continua expansión adquiriendo nuevos clientes y proveedores, instalando autoservicios y centros de distribución mayoristas. Por este motivo, la empresa tiene la necesidad de utilizar herramientas de gestión para controlar y medir indicadores que señalen posibles desvíos en la gestión. Producir una estrategia que le permita definir una visión y objetivos que englobe la expectativa de los clientes externos, clientes internos y crecimiento financiero, y así poder comunicarlos claramente. En relación con el cuadro de mando integral las empresas al inicio planifican una estrategia y ponen énfasis en cumplir los objetivos, después de un tiempo es probable que esos procesos e información no se ajusten a la condición actual que está viviendo la compañía (Kaplan y Norton, 2014).

En la ciudad de James Craik se encuentra situada la administración general de la empresa, control de locales, tratamiento con proveedores y el centro de abastecimiento.

La empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. está conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio. En el caso de Distribuidora Redolfi S.R.L., se compartió la sociedad entre Pablo Redolfi y José Redolfi, la intención manifiesta es que se realicen los ajustes necesarios para que queden patrimonialmente iguales los 3 hijos y así evitar conflictos futuros que dividan la compañía.

La distribuidora se dedica a la comercialización de los productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La papelería del Plata, Arcor, Cloros, Procter Gamble Argentina S.A. Johnson & Johnson, Fratelli Bionchi y Kodak, entre las más destacadas.

Sus competidores son mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas que poseen entrega a domicilio. Al ser lugares de consumo masivo los precios son competentes, por lo que el valor agregado lo da el servicio eficiente en cuanto a tiempos de entrega, métodos de financiación, asesoramiento comercial y variedad de

productos. La estrategia de la empresa se plantea marcar la diferencia de sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, lo cual es factible gracias a que cuentan con una alta variedad de productos a muy buen precio.

La empresa Redolfi S.R.L en su estructura gerencial no cuenta con plan de gestión de control interno que le permita mantener su actividad eficazmente y así poder cumplir con su misión y visión. La administración se encarga de las cuatro sucursales, no posee un departamento de recursos humanos ni el de seguridad e higiene laboral, sin embargo, mantiene una buena relación con sus empleados basada en una cultura de respeto y consideración a la antigüedad de sus trabajadores.

La falta del mismo implica que la administración central se vea sobrecargada de trabajo y existan procesos de selección precarios, dado que no se evalúa al postulante de una manera integral esto provoca que en muchas ocasiones cubran puestos para los que no están preparados, ralentizando los tiempos porque precisan más capacitación. Además, la capacitación al no ser brindada por el área de recursos humanos provoca que el empleado nuevo se integre de manera inadecuada o se arrastren errores de conocimiento, considerando que son sus propios compañeros quienes lo capacitan. En este punto también pierden la oportunidad de transmitir los valores de la empresa correctamente.

En este reporte de caso se propone para la empresa el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral (CMI) que permita alinear la estrategia con la visión para conducir al logro de los resultados esperados, revisar desviaciones y tomar medidas correctivas pertinentes de manera tal que todas las áreas conozcan y se encuentren involucradas en el plan a implementar.

Como antecedente del ámbito internacional se cita un trabajo de campo donde demuestra que una de las herramientas más utilizadas por las empresas al cambiar su sistema de gestión es el Cuadro de Mando Integral (CMI). En este análisis se indica cómo el CMI podrá evaluar y actualizar su estrategia, mejorar los procesos de manera continua para alcanzar los objetivos propuestos, realizar revisiones periódicas del cumplimiento de indicadores y apoyar la toma de decisiones usando informes e incrementar canales de comunicación. El presente aporte ayuda a entender por qué aplicar esta herramienta vuelve eficaz la toma de decisiones del área gerencial de Redolfi (Matilla, 2017).

Como antecedente del ámbito Regional se menciona la tesis realizada en una empresa del rubro metalúrgico de la Ciudad de Córdoba dedicada a la fabricación y reparación de básculas mecánicas y electrónicas, en la cual los autores mencionan el aporte de sistema de control gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. Con este trabajo se concluyó que la implementación de esta herramienta permite a la empresa evaluar la estrategia, alinearla con la visión, mejorar y revisar cada uno de los procesos. Esto ayudaría a Redolfi S.R.L a alcanzar los objetivos propuestos, motivar e involucrar al personal en la consecución de la meta propuesta y desarrollar la capacidad para adaptarse al entorno. (Bustos, 2014).

Como antecedente a nivel regional, vinculado a los procesos de gestión de recursos humanos en la provincia de La Pampa, en la honorable Cámara de Diputados, se implementó el cuadro de mando integral apuntado al personal de planta permanente para la propiciación y sistematización de la gestión de recursos humanos; favoreciendo la planificación, mejorando los procesos de selección y capacitación, logrando un cumplimiento efectivo de la función de acuerdo a la demanda del entorno. Este ejemplar demuestra que esta metodología es útil para la toma de decisiones, dado que perfeccionará la gestión de recursos humanos (Ghiglione, 2015).

El cuadro de mando integral se adapta a los entornos dinámicos y cambiantes, demostrando la importancia de la implementación de esta herramienta en A.J. & J.A Redolfi S.R.L, debido a que actualmente la situación actual es compleja por la pandemia mundial, la empresa se ve obligada a tomar decisiones rápidas para adaptarse a la nueva situación, para actualizarse y proporcionarse periódicamente de información sobre variables financieras y no financieras. Obteniendo una mirada global de la empresa los directivos se sentirán más confiados al tomar una decisión para obtener los objetivos deseados a corto, mediano y largo plazo, logrando que la empresa pueda continuar con un crecimiento sostenido.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik provincia de Córdoba, como herramienta de control que permita una optimización en la toma de decisiones en el año 2021.

Objetivos específicos

- Obtener un diagnostico general de la situación organizacional que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de sus operaciones a nivel interno y externo
- Diseñar un mapa estratégico que permita aclarar la misión, visión y estrategia de la empresa.
- Establecer los objetivos e indicadores de medición de cada una de perspectivas del Cuadro de Mando Integral para alinearlos a la estrategia.
- Diseñar medidas de acción y de correcciones necesarias que permitan la detección de los desvíos.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

A.J. & J.A Redolfi S.R.L está situada en la ciudad de James Craik, punto estratégico ubicado sobre la ruta nacional N°9, que une Capital Federal con el norte del país. Se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, limpieza, perfumería y cigarrillos.

La misma se compone de una administración familiar y fue fundada por Alonso Redolfi (padre) y José Redolfi (hijo) en el año 1975 como Redolfi S.R.L. Luego debido a la expansión de la empresa cambiaron la denominación a A.J. & J.A Redolfi S.R.L, la cual se mantiene hasta el día de hoy.

La empresa posee 132 empleados y 73 vehículos entre la casa central en Córdoba y las sucursales que se encuentran en Rio tercero, Rio cuarto y San francisco. Su fuerza de ventas está compuesta con más de 35 vendedores que poseen una tasa de rentabilidad promedio del 2.5%. Debido a los costos operativos e insumos incrementan en mayor medida que el precio de venta, porque la empresa se distingue por tener un precio competitivo y prestar un buen servicio, se vio obligada a absorber parte de los aumentos para mantener precios y no perder clientes.

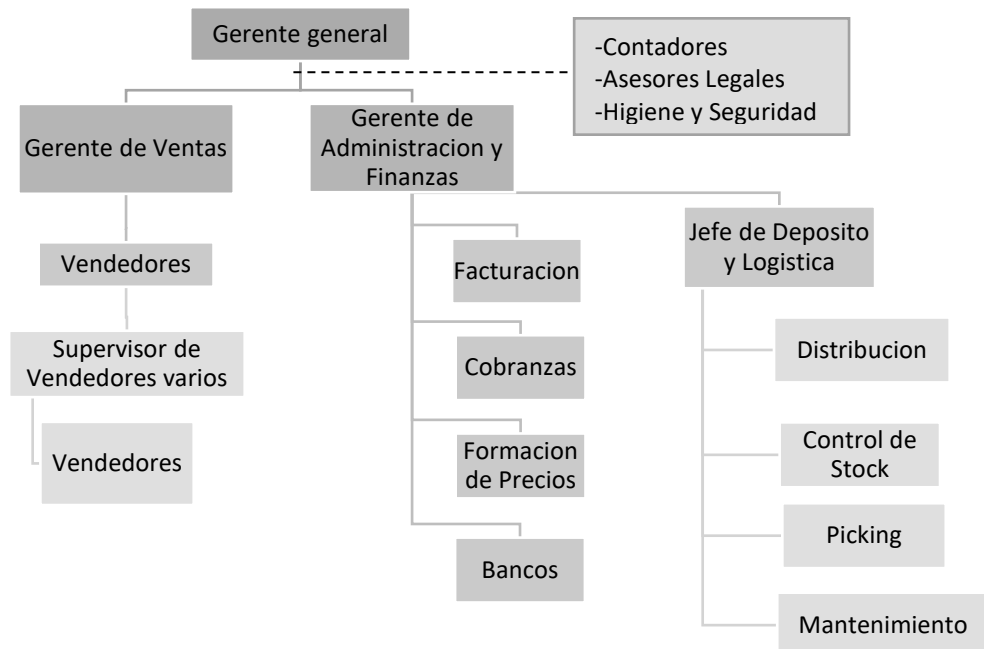
Como el 80% de las ventas son al contado y el resto es con plazos que no superan los 21 días no se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos, sin transferir el endeudamiento a sus proveedores.

Como se podrá observar, en los organigramas que se adjuntan en la siguiente página, indica la falta de descentralización que hay en los altos mandos, teniendo en cuenta que carece de áreas estratégicas y delegación de tareas a profesionales que aumenten la eficiencia y la productividad de los empleados.

En la gerencia también es imprescindible la asistencia de un profesional que mida el control de las ventas, los costos fijos y variables para establecer la rentabilidad de la misma para poder hacer una proyección de ventas a futuro y mejorar los resultados de la compañía.

A continuación, presentamos el organigrama del centro de distribución ubicado en James Craik de la empresa Redolfi SRL.

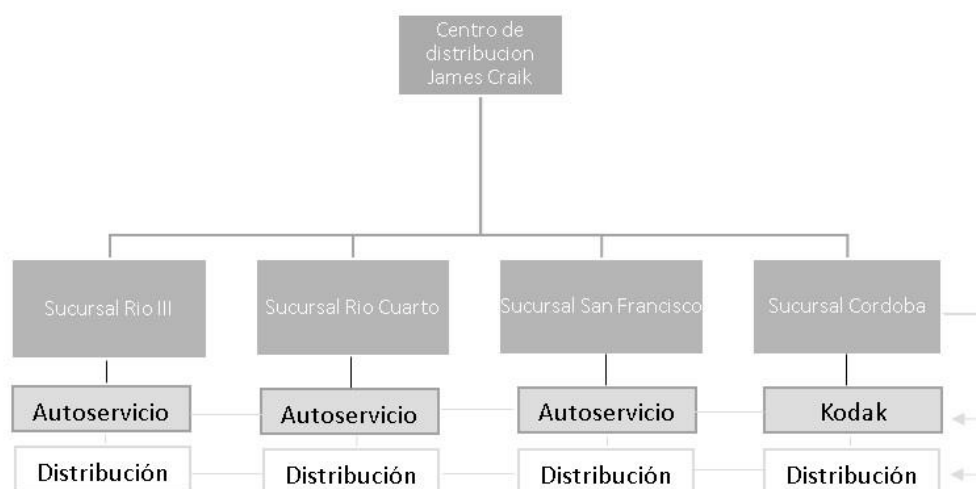
Figura 1



Fuente: (Redolfi, 2008)

Ahora se presenta el organigrama del centro de distribución ubicado en James Craik de la empresa Redolfi SRL.

Figura 2



Fuente: (Redolfi, 2008)

Como se expone en la imagen, la empresa carece de un área que imparta la transmisión de la visión y valores de la compañía, el cual corresponde al departamento de recursos humanos, provocando que el empleado no cumpla con sus tareas debidamente, perjudicando el punto de distinción de la empresa que es esmerarse en el buen servicio. La falta de este sector también causa que haya personal cubriendo puestos para los que no están preparados porque no hay un proceso de selección donde se puedan ver las competencias y debilidades.

El área administrativa se ve sobrecargada de tareas, perdiendo la esencia de cada puesto y tampoco cuentan con capacitación, arrastrando errores no subsanados. Así mismo, esta área no cuenta con un sistema contable, ni de facturación, esto hace que el empleado pierda tiempo en tareas operativas y deje de prestar atención al seguimiento de ventas y de cobros. El carecer de un sistema contable imposibilita de información a los altos mandos sobre la contabilidad de la empresa, generando demoras a la hora de tomar decisiones.

Además, se observa que no posee un área de seguridad e higiene, siendo uno de los departamentos más importantes para controlar que cada empleado cuente con las herramientas necesarias de trabajo y conozca cuales son los recaudos que debe tomar para su puesto.

Precisa de un departamento de marketing y publicidad o tercerizarlo, el cual es indispensable en vista que para poder incrementar las ventas deben estar presentes en todos los medios de comunicación actualizando su contenido para que los clientes se enteren de las ofertas que se publicitan mediante radio, ya que la utilización de redes sociales es escasa lo cual le quita gran participación en el mercado.

Hace falta estandarizar procesos para disminuir los errores, por ejemplo, la recepción de mercadería la realizan distintas personas y para llevar un control más eficaz es necesario que se designe un responsable y así disminuir el riesgo de pérdidas y desconocimiento del control de stock que puedan afectar el abastecimiento. Es preciso contar con un sistema optimizado con indicadores del control de inventario.

Las tareas que se serian del área de tesorería están concentradas en una sola persona que realiza pagos, transferencias y cheques, el mismo no cuenta con un segundo control y es preciso para poder llevar un manejo más eficiente de las finanzas.

Con un sistema de calidad se pueden corregir los desvíos, mejorar la empresa y efectuar una reorganización de tareas, así como también incluir herramientas tecnológicas

como un software que integre toda la empresa para evitar las pérdidas de puntos críticos y brinde informes que faciliten la toma de decisiones.

La empresa cuenta con 6000 clientes aproximadamente, no solo poseen clientes en Córdoba, sino que también cuentan con clientes en las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis. El cliente elige la marca principalmente por los buenos precios que ofrece la empresa gracias al margen de marcación o *mark up*, que oscila entre un 10% y un 30% según el producto, al ser una empresa de gran envergadura puede realizar un volumen de compra que lo ayudan a alcanzar los descuentos que ofrece el proveedor, pudiendo así mantener los precios competitivos para su clientela.

Sus clientes son despensas de barrios, mini mercados, quiscos, etcétera, con salones pequeños de pocos empleados y posee un volumen de venta reducido. Por lo general, no cuentan con transporte utilitario para la mercadería y el tiempo para realizar el proceso de compra es escaso, es por esto que resulta imprescindible mejorar los tiempos de entrega y proceso de compra, dado que al haber tanta competencia es muy fácil para el cliente cambiar de proveedor ya que no se tratan de productos exclusivos.

Análisis externo

A continuación, se desarrolla un análisis PESTEL para ver el impacto de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Factores políticos

El conjunto de medidas socioeconómicas en combinación con la pandemia ha dejado una economía inestable en la cual las empresas no solo han sido obligadas a parar sus actividades, sino que también deben invertir en actualizarse rápidamente para poder hacer llegar sus productos a los consumidores. En el rubro alimenticio se fijaron medidas como el precio cuidado, generando que las empresas deban absorber la inflación. Las cadenas de suministros y sus operaciones logísticas se han visto afectadas durante el 1er y 2do trimestre del año (Casas, 2020).

En base a un estudio realizado por una consultora Scentia, que releva compras en supermercados y autoservicios, los números del consumo el año 2020 mostraron una caída de 4% en enero, una leve suba de apenas 0,1% en febrero-que se atribuyó a que el mes tuvo un día más que el año anterior y a partir de ahí dos fuertes subas: 16,2% en marzo y de 4,1% en abril, por los efectos de la cuarentena y el abastecimiento preventivo

que realizaron los consumidores. Desde mayo, en cambio, los números volvieron a ser negativos, con una caída de 0,5% que se intensificó en junio, cuando llegó a 3,2%, y se recortó en julio, con una baja de 0,5 por ciento (Boyadjian, 2020).

El banco mundial pronosticó una caída del PBI del 5.2% para Argentina en el año 2020, se compara contra el año 2019 donde el PBI cayó un 2,2% y el año 2018 un 2,5%. Tanto la caída de PBI como la pobreza y la ascendiente inflación la cual no puede predecirse con exactitud debido a que depende de las decisiones políticas que se tomen a futuro, hace que la economía siga enfrentando cada vez deficiencias estructurales que no permiten alcanzar un crecimiento sostenido a nivel país, afectando mayormente a las compañías que se desarrollan en este, dado que el consumo se ve seriamente afectado y las decisiones políticas de congelamiento de precios y tarifas no contribuyen con los comerciantes (El Cronista, 2020).

Factores sociales

Acorde al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), según la encuesta permanente de hogares, indicó que en el Gran Córdoba alcanzó los 37,4% de pobreza, afectando a más de medio millón de personas, de las cuales se cree que 90.000 se encuentran en la indigencia y la tasa de desempleo para el primer trimestre del año 2020 fue del 10.8% (INDEC, 2020). Las tendencias indican que estos índices irán en aumento durante el 2020 a causa del aislamiento social y preventivo que impactaron fuertemente a nivel socioeconómico (Salvia, 2020).

Según el Censo Realizado por la Dirección de Estadística de y Censos de Córdoba contó con 3.373.025 habitantes en la provincia (INDEC, 2013).

Factores tecnológicos

Actualmente se han tomado medidas tecnológicas para acercar a los productos a los clientes por medio de aplicaciones y páginas web utilizando el *E-commerce* como el punto más fuerte de marketing durante el año 2020. La tecnología ayuda a estar cerca del cliente las 24 horas, reduce costos y facilita el trabajo y acorta distancias.

En base a un informe realizado por la CAME, el comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento en el mes de abril con una facturación del 84%, en comparación con el promedio del primer trimestre de 2020. Además, se observa un incremento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. Estas

cifras surgieron realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CAME, 2020).

Factores ecológicos

Luego de asumir Alberto Fernández el medioambiente dejó de ser una secretaria y volvió al rango de ministerio, promoviendo una política ambiental activa que sea de desarrollo continuo y sostenible.

Además, acorde a la ley de política ambiental provincial N° 10208 se sanciona cualquier tipo de atentado contra el medio ambiente, poniendo atención sobre los residuos que generan las empresas a través de su producción y el impacto que poseen sobre el medioambiente en la flora y fauna del lugar (Legislatura de la Provincia de Córdoba, 2014).

Factores legales

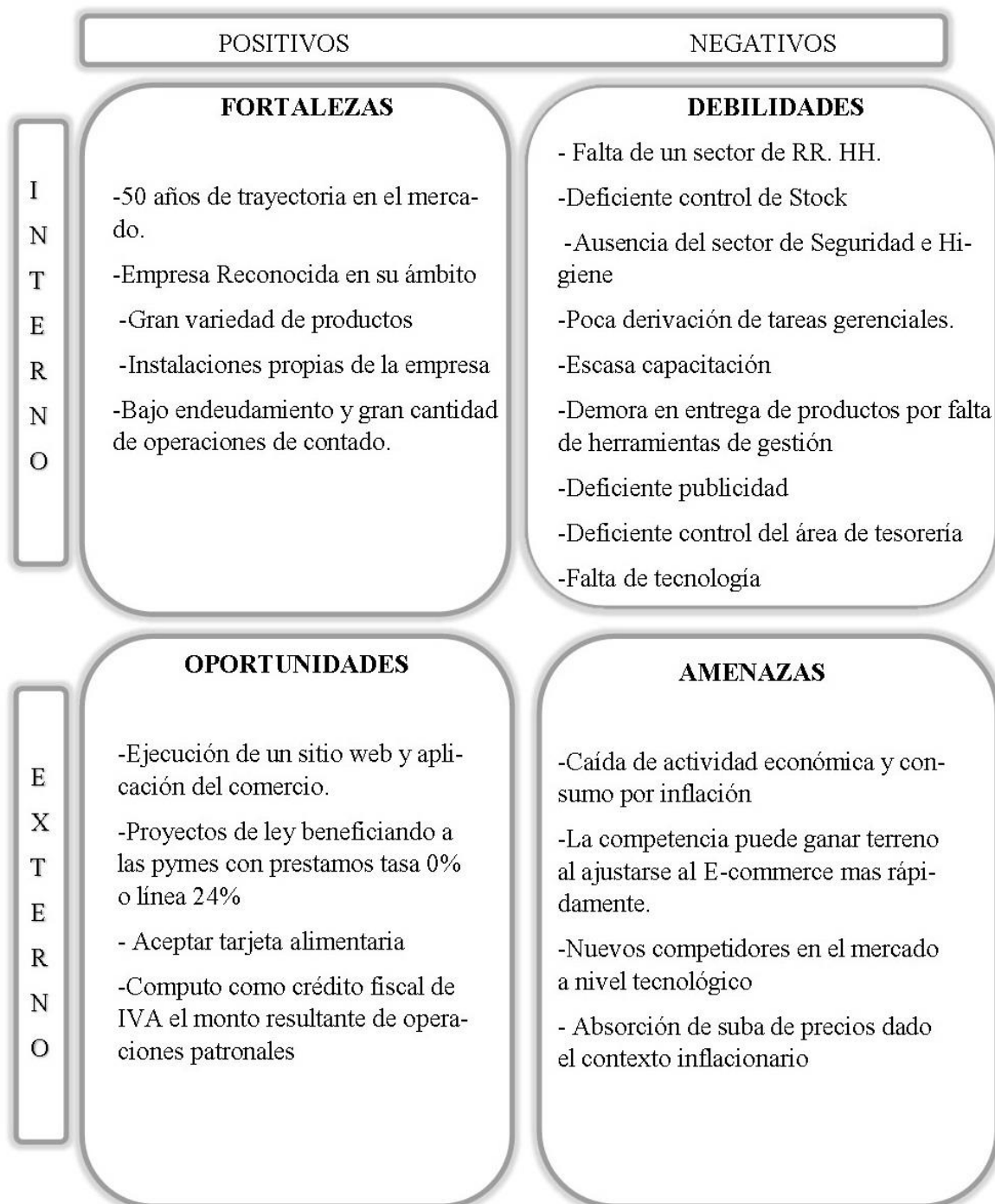
La ley 24240 modificada por la ley 26361 de Defensa del Consumidor da derecho al usuario a reclamar diversos aspectos relacionados con el consumo entre el usuario y la empresa (Córdoba, 2009).

Otra ley que no puede ignorarse es la N° 1985 Las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo que deben cumplirse en todo el territorio Nacional Argentino, tiene alcance a cualquier establecimiento promoviendo puestos de trabajo seguros según el tipo de labor que realicen o maquinaria que se utilice (Superintendencia de Riesgos de Trabajo, 2017).

Análisis interno

Se presenta la Matriz FODA de la Empresa A.J. & J.A. REDOLFI para conocer la situación de la empresa a nivel macro entorno y micro entorno.

Figura 3



Análisis FODA que analiza el macro y micro entorno de la compañía. Fuente: creación propia con datos otorgados por la empresa.

Análisis específico según el perfil profesional.

Para realizar el siguiente análisis se toma información verídica otorgada por la empresa. En aspectos financieros, Redolfi es una distribuidora solvente a corto, mediano y largo plazo, pudiendo resistir en ambientes inestables como el macroentorno argentino. De sus ventas el 80% son al contado y el 20 % se financia a no más de 21 días, estar al día con sus proveedores le permite tener una buena relación comercial con ellos, sin trasladar endeudamiento. Sin embargo, se observa que la tasa interna de rentabilidad ha decrecido en comparación con los últimos años por la inflación y absorción de precios, aunque las ventas se han incrementado en un 5% debido al precio competitivo los clientes se ven cautivados a la hora de elegir donde comprar.

Se realizan ratios para observar y analizar la situación financiera de la empresa, estos indicadores brindan un panorama de la situación actual de la organización.

Se puede observar que en el balance del año 2018 del activo total el rubro con mayor incidencia es cuentas por cobrar con \$53.142.941,30 representando el 40% del activo, siendo derechos a cobrar en el corto plazo. Partiendo de este análisis del rubro cuentas por cobrar informado por la nota N°2 en el estado de situación patrimonial, queda al descubierto que la incidencia de deudores por venta es del 100% demostrando la flexibilidad que posee la empresa con sus clientes.

Según el balance las cuentas por pagar de la empresa ascienden a \$32.134.173,83 teniendo una incidencia del 40% sobre el pasivo total, al corresponder al pasivo corriente se deduce que se trata de un financiamiento de corto plazo, y cuando se desglosa el rubro cuentas por pagar informado en la nota N°7 se observa que el 78% corresponde a proveedores con un monto de \$25.198.090,83, el resto corresponde a endeudamiento con bancos que son en menor medida.

Luego se procede a realizar la ratio de liquidez representado en la *tabla 1* donde indica que por cada \$1 adeudado en el corto plazo se cuenta con \$1,56 para poder afrontar sus obligaciones, si bien indica que la empresa no se ve afectada a nivel endeudamiento si se lo compara con la ratio de liquidez del año 2017, éste era de \$1,90.

Tabla 1: Ratio de liquidez.

INDICADOR	2018	2017
Liquidez corriente activo corriente/pasivo corriente	1,57	1,90
Fondo de maniobra activo-pasivo	30.775.376,51	37.559.377,01

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la parte administrativa el área de recursos humanos se observa la poca o nula capacitación en los empleados, provoca descontento general en ellos dado que muchas veces sus tareas no están delimitadas o no se encuentran lo suficientemente preparados para ciertos puestos. Como no hay un proceso de selección donde se puedan determinar exactamente la capacidad y aspiración del empleado, causa que la estrategia de la empresa en cuanto al marcado servicio a los clientes se vea afectado, ya que al no existir capacitación los empleados no transmiten este valor al cliente.

Al momento la empresa cuenta con 132 empleados, sus sueldos son liquidados desde la administración bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. El ambiente en general es bueno, sus empleados son personas de los lugares en donde se encuentra la sucursal. De todas maneras, la última encuesta de clima se realizó en el año 2005 y solo en la sede central de James Craik, por lo tanto se desconoce del clima laboral en las sucursales.

La empresa no cuenta con un control de stock de los productos que se retiran según la orden de compra que emiten los vendedores, esto genera que el control y el abastecimiento se entorpezca, realentizando de esta manera las entregas en algunas ocasiones y evitando la prevención de posibles robos de los empleados.

La falta de un departamento de seguridad e higiene evita que los empleados cumplan con los criterios de seguridad establecidos acorde a su puesto laboral, se expone al personal a lesiones innecesarias e incomodidad a la hora de cumplir su función, de igual manera cumplen con las inspecciones regulares y las recomendaciones técnicas que el inspector deja en cada memoria técnica. Esto genera que tengan pocas visitas de los inspectores.

La publicidad, al ser gestionada principalmente por radio, pierde demasiado alcance a nuevos públicos que utilizan las redes cibernéticas a esto se le suma la falta en

implementación tecnológica por no contar con una plataforma online en la cual se pueda realizar pedidos y asociarse como miembro, logrando de esta manera conocer mejor a sus clientes en cuanto a sus hábitos de compra y abastecerse mejor de acuerdo a los indicadores de la demanda de cada producto. A nivel tecnológico, únicamente poseen la *fanpage* de *Facebook*, por medio de esta herramienta captan clientes y también la utilizan como medio de consultas, es por esto que es importante poseer un departamento de marketing o un profesional que pueda encargarse de hacer que la empresa tenga una presencia fuerte en las redes sociales para expandir el alcance de clientes. Sin embargo, el área comercial para captar clientes brinda un asesoramiento integral sobre lo que precisan para instalar su nuevo local, realizando un seguimiento cada 15 días para mantener la relación con el mismo. Los competidores en las zonas donde la compañía tiene más presencia son Luconi Hnos, Grasano, Monje y Top, Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Makro y Diarco. Sus competidores principales son Rosental y Micropack, dado que ellos también son empresas que realizan entregas a domicilio.

Marco Teórico

Es necesario determinar un buen abordaje del presente trabajo final de grado, desarrollar conceptos teóricos que proporcionan los cimientos para sustentar el desarrollo del mismo, aportando bases tanto al diagnóstico actual de la empresa Redolfi S.R.L., como así también el diseño y confección de la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en dicha empresa.

Uno de los propósitos que tiene el Cuadro de Mando Integral es ayudar a la organización, en especial a sus gerentes y directivos a detectar aquellas imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que sin lugar a dudas deben ser afianzadas y reforzadas.

Teniendo como tema central el Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, se toma como base bibliográfica el libro de CMI (*TheBalancedScorcard*) de los autores Robert Kaplan y David Norton al ser considerados los padres de dicha herramienta de gestión integral. El CMI fue presentado formalmente en el año 1992 por los mencionados autores desde entonces este instrumento fue ampliamente usado y aceptado por una gran cantidad de empresas de diversos tipos alrededor del mundo (Gan & Triginé, 2013).

En este apartado se desarrolla el concepto del CMI desde las diferentes ópticas de los autores que abordaron este tema. Los autores Robert Kaplan y David Norton (2014) definen al CMI como una herramienta que proporciona a los directivos el poder de embarcarse hacia un futuro éxito competitivo. La consideran vital y necesaria en entornos de competencia, destacan que el CMI al igual que los antiguos instrumentos de medición sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros y supieron enriquecer dicha herramienta con el agregado de parámetros de medidas no financieras que contribuyen a mejorar la medición del desempeño empresarial desde tres perspectivas adicionales como lo son: los clientes, los procesos internos y aprendizaje y el crecimiento.

Al respecto el Grupo Kaizen describe al CMI como una metodología de gestión que permite comunicar e implantar una estrategia posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico (Quesada, 2010).

Aportan también su mirada sobre el *Balanced Scorecard* planteando que es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización. (Montoya, 2011)

Por su lado Francisco Amo Baraybar (2011), describe al CMI según su propia experiencia diciendo que es una técnica de gestión que aporta a la organización la manera de alcanzar la transformación de la estrategia en objetivos operativos medibles, logrando facilitar la dirección estratégica de recursos y personas claves. Además, en su libro, si bien él considera al CMI como una metodología de aplicación sencilla la cual puede solucionar el problema de vieja data de no haber podido hacer tangible y palpar la estrategia empresarial que trae aparejados diversas y serias dificultades.

Por su parte Jorge Gomes y Mario Romao (2017) exponen los siguientes factores que dificultan la aplicación del CMI: los factores que generan confusión son por ej.: la incertidumbre sobre el papel futuro del CMI en la organización, educación y compromiso interno inadecuados, introducción del CMI para seguir una moda y no para traducir la estrategia en acción ni mejorar el rendimiento de la organización. Luego están los factores a los que denomina creativos y entre ellos se encuentran por ej.: los indicadores que no poseen vinculación a los objetivos estratégicos, falta de participación de los trabajadores en el desarrollo y procesos para aplicar el CMI, cultura organizacional, etc. Finalmente, entre los factores que denominó retrasados se pueden mencionar: falta de estrategias claras y sistemas de información inadecuados.

Una de las desventajas del modelo mencionado es que desarrollar sus objetivos e indicadores de medición no resultan una tarea fácil que se pueda llevar a cabo en un día, este modelo debe ser preciso, detallado y requiere más de una reunión de los involucrados para poder realizar efectivamente este proceso. Esto obviamente ingiere en costos operativos, pero si el método está bien aplicado, los mismos serán cubiertos. Este tipo de metodología debe ser utilizada para crear valor a largo plazo. (Yashodha, 2012)

Otra desventaja que se comenta en la aplicación del cuadro de mando para la empresa Air Asia es que la perspectiva financiera es acotada para el corto plazo, de igual manera la misma asegura las iniciativas que pretenden alcanzar en los próximos 5 años. (Yashodha, 2012)

Según un estudio realizado por Bain & company en el año 2018, el cuadro de mando integral se encuentra en el tercer puesto de las herramientas más populares utilizadas por las empresas a la hora de llevar un plan de gestión de negocios. Además la satisfacción de su utilización escala un 29% , lo cual es significativo e indica el alto alcance que posee esta metodología a pesar de ser creada en el año 1992. (Rigby & Bilodeau, 2018)

A través de los numerosos antecedentes sobre el tema en cuestión se confirma que la implantación de un CMI produce beneficios generales a la organización añadiendo valor a la misma, se fundamenta esto con el aporte obtenido del trabajo de campo realizado en la empresa Serra S.R.L, empresa nacional, mayorista distribuidora de productos alimenticios de las marcas KraftFoods y Massalin Particulares. El objeto de estudio gira en torno a descubrir que la empresa posee diversas carencias en la gestión integral, la metodología usada a efectos de relevar información cuenta con: entrevistas, encuestas y observación directa, donde se resolvió subsanar dichas falencias mediante la implementación del CMI llegando a la conclusión que este logra mejorar la situación interna de la empresa, permitiendo de esta manera el crecimiento de la misma. (Serra, 2016).

Se analizó además el trabajo de aplicación a una empresa pyme nacional (E.C.) donde se realizó la cuantificación de factores críticos que forman parte de la empresa los cuales la conducirán al éxito lo cual hace evidente la necesidad de innovar en el sistema de gestión. Aquí se decide incorporar el CMI como estructura de gestión para lograr los objetivos y metas planteadas. Se concluye el trabajo valorando que la nueva herramienta implementada es enriquecedora debido a las ventajas que le proporciona a la empresa. (Lajara, 2016).

Por lo tanto, este trabajo final de grado acuerda con lo aportado por Robert Kaplan y David Norton (2014) en cuanto a considerar al CMI como un instrumental de gestión integral que conduce a la empresa que lo implementa a un próspero desarrollo a futuro, también se suscribe con lo desarrollado por Jorge Gomes y Mario Romao (2017) en cuanto a que además de conocer los beneficios y ventajas que aporta esta herramienta a

la organización también se debe tener presente los diferentes factores negativos que éste menciona en su trabajo para que el CMI consiga ser bien implementado y cumpla con sus fines de manera exitosa.

En resumen, el cuadro de mando integral y la gestión de control son herramientas importantes en toda empresa y por esta razón deben ser desarrolladas y consideradas, ya que el aporte que realizan ayuda al mejoramiento continuo de los procesos logísticos, involucrando a los empleados con los objetivos globales de la misma. A su vez, se pueden ver como elementos de apoyo para el cambio estratégico, haciendo hincapié fundamentalmente en los procesos y no las funciones.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa Redolfi tiene por visión una empresa líder en el mercado, buscando solvencia y rentabilidad económica, brindando la calidad del servicio al cliente en paralelo con el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Está intentando expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado con todas las ventajas y desventajas que eso conlleva. Indudablemente, para llevar a cabo este proceso de una manera exitosa es necesario implementar varias herramientas y tener en cuenta ciertos factores importantes que hacen al funcionamiento de la misma.

Como se planteó en el primer párrafo del análisis de situación hay varios frentes que la empresa descuidó o no los tomó en cuenta y que son totalmente necesarios para llegar a la meta deseada. Una de las causas principales por lo que esto sucedió se debe al rápido crecimiento de la empresa, lo cual hizo que los directivos dediquen más tiempo y esfuerzo en atender lo cotidiano y la razón de ser de la organización, es decir, la venta de productos propiamente dicha.

Otra causa es la falta de una herramienta de control de gestión interno, permitiendo una demora a la hora de tomar decisiones en las diversas circunstancias que atraviesa la empresa para la consecución de sus objetivos. No cuenta con información en el momento oportuno, porque su guía se basa en los indicadores financieros.

Justificación del problema

La importancia del problema de su aplicación radica en el problema de la ausencia de un Cuadro de mando integral que puede llevar a los gerentes a incurrir gastos extras, en una elevada inversión de recursos informáticos para agiliza y actualizar datos, perdiendo la oportunidad de optimizar los costos de dichos sectores por esa falta de control.

Esto trae como consecuencias en varios sectores que no hay una constante motivación hacia los empleados para que los mismos se capaciten, mejoren sus progresos y optimicen los tiempos, no aplica sistemas de información que permita llevar un mejor control de las gestiones realizadas, no buscan captar clientes nuevos, solo se incorporan si ellos se contactan con la empresa y no poseen control de la mercadería que tienen en stock.

Estos indicadores llevan a pensar que es difícil que puedan afrontar una gran expansión sin que tengan grandes consecuencias que pongan en juego el funcionamiento actual de la sociedad. Además, todas estas situaciones provocan un desgaste continuo del capital humano de la empresa y de los recursos que ella posee para enfrentar nuevos desafíos.

Conclusión diagnóstica

Con el diseño y la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral se espera que la empresa pueda difundir la estrategia organizacional a todas las áreas involucradas a través del establecimiento de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas con los respectivos indicadores. De esta manera es posible realizar los controles acordes y aplicar las medidas correctivas necesarias para atacar cada una de las debilidades detectadas.

Se espera con el presente proyecto de diseño de Cuadro de Mando Integral lograr como resultado un control adecuado de tareas, recursos y responsabilidades; un óptimo desarrollo de operaciones; mejorar y facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial; mejorar la comunicación con los empleados, de modo que participen en la toma de decisiones; reducir tiempos ociosos y aprovechar al máximo los recursos; capacitar acerca del funcionamiento del cuadro de mando integral a fin de comprender la utilidad e importancia de contar con una herramienta así dentro de la empresa.

Plan de implementación

Alcance

El desarrollo del trabajo se aplicará en la planta que posee la empresa familiar Redolfi S.R.L, situada en James Craik, provincia de Córdoba.

Comprende a los integrantes de la empresa Redolfi, que tiene como actividad principal la distribución mayorista de diversos productos.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo no se ha presentado ninguna, por el cual el desarrollo del mismo se ha producido sin complicaciones.

Siguiendo con los objetivos planteados, será un estudio documental narrativo, cualitativo y no generalizado.

Se afronta la aplicación de herramientas de gestión y el cuadro de mando integral de la institución como instrumento para mejorar el manejo de la información interna y externa de la misma.

Recursos

En cuanto a los recursos que posee la empresa y se utilizaran para llevar adelante este plan de implementación podemos hacer una distinción entre dos grandes grupos los tangibles y los intangibles:

- Dentro de los primeros, podemos encontrar el personal con el que cuenta la empresa, las oficinas, los centros de distribución, los medios de transporte que posee y los demás bienes de uso que tiene en su poder.
- El segundo grupo está compuesto por las habilidades y competencias de los trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas y aprovechadas al máximo.
- Otro componente importante son los contratos de exclusividad que tienen firmados con reconocidas marcas. La reputación que tiene la firma, también se encuentra en este grupo.

Logran dividirse en tangibles e intangibles:

Tangibles

- Computadoras de escritorio
- Papelería
- Recursos financieros necesario para la implementación del nuevo sistema
- Escritorios

Intangibles

- Imagen corporativa
- Valores
- Misión
- Apoyo de entidades externas que ayuden con la capacitación

Como se menciona anteriormente el sistema informático con el que cuentan y trabajan diariamente serán de ayuda a la hora de llevar adelante las perspectivas del cuadro de mando integral propuesto. Por ejemplo, las computadoras y el sistema informático permitirán lograr una mayor eficiencia y puntualidad a la hora de prestar el servicio a los clientes, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva del cliente.

A su vez, pueden colaborar en la disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos y pedidos de nuevos compradores, lo que podría tomarse como un indicador de la perspectiva de procesos internos.

En el momento de utilizar recursos que nos permitan desarrollar la perspectiva de formación y aprendizaje tomaremos en cuenta el capital humano de la empresa para tratar de sacar provecho y potenciarlo al máximo, a través de capacitaciones y de un mayor trabajo en equipo.

Así también, el nuevo centro de distribución que está construyendo la organización contribuirá a la disminución de los costos, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva financiera.

Tabla 2: Presupuesto

Concepto	Valor
Honorarios profesionales por diseño	\$100.000
Viáticos, pasajes y estadía por proceso de diseño de la propuesta	\$ 50.000
Implementación y seguimiento de la propuesta	\$ 50.000
Software de aplicación de CMI	\$150.000
2 computadoras	\$100.000
Total	\$450.000

Fuente: elaboración propia

Las acciones y el marco de tiempo

En el presente trabajo se busca realizar las siguientes actividades:

- Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico, buscar perspectivas adecuadas al problema y plasmarlas en un mapa estratégico.
- Establecer los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas.
- Analizar las fuerzas competitivas del entorno de la empresa siguiendo el modelo de PESTEL.
- Clarificar la visión de la empresa.
- Proponer indicadores de medición.
- Diseñar medidas de acción y corrección.
- Presentación del cuadro de mando integral.
- Desarrollar indicadores de gestión financieros y no financieros, ubicarlos en cada una de las perspectivas.

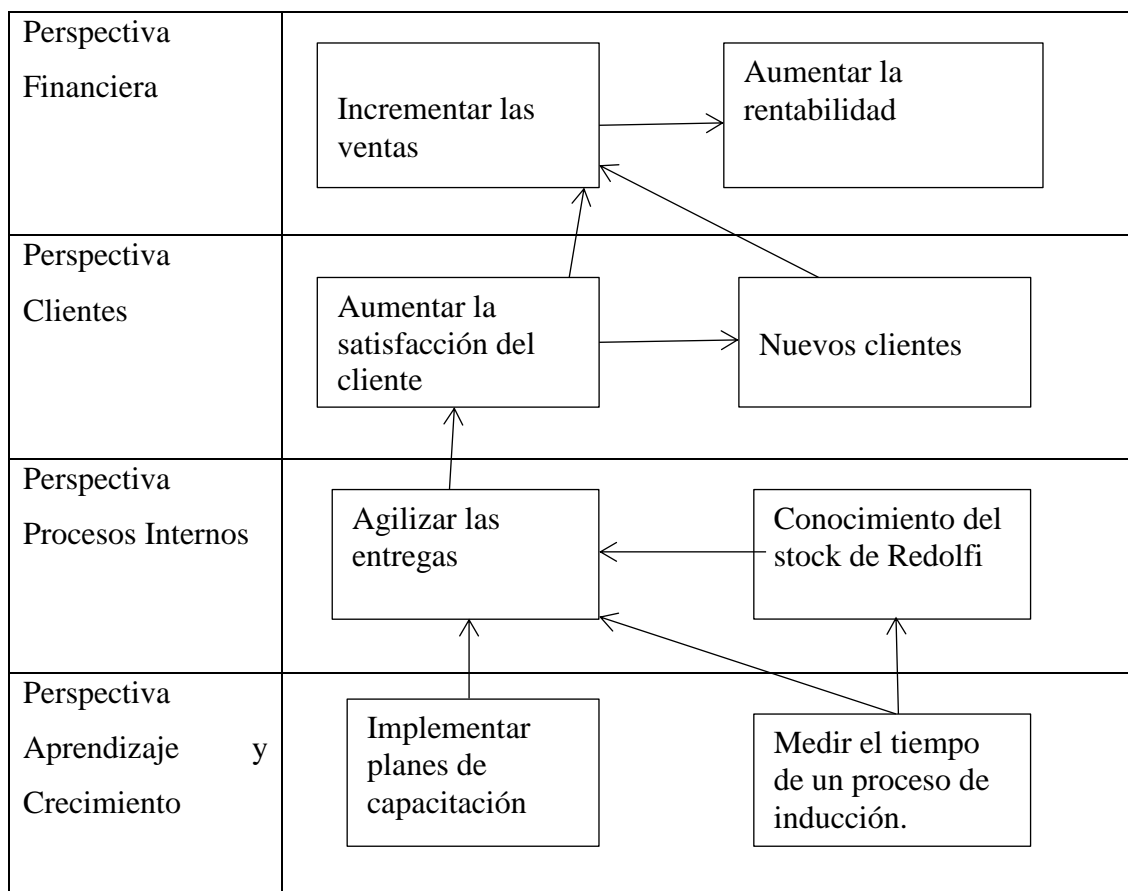
Tabla 3 Diagrama de Gantt

Actividad	Meses	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico.		■	■	■	■												
Establecer los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas						■	■	■									
Proponer indicadores de medición.										■	■	■					
Diseñar medidas de acción y corrección														■	■	■	
Presentación del cuadro de mando integral																	■

Fuente: Propia elaboración

Mapa estratégico

Tabla 4



Fuente: Propia elaboración

La perspectiva financiera es la engloba las necesidades estratégicas de la organización y las transforma al lenguaje de las finanzas para comunicarlos a las demás áreas. En la perspectiva de clientes el objetivo es identificar al cliente al cual la organización le está ofreciendo sus productos. Al identificarlo se pueden definir las actividades orientadas a lo que necesita el cliente logrando una ventaja competitiva. Se refiere a la satisfacción fidelización, adquisición de nuevos, rentabilidad, y el valor que aporta la organización al cliente. En relación a la perspectiva de procesos internos se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Como ultima perspectiva es necesario el crecimiento de los factores claves como los empleados, los sistemas y la infraestructura. Existen tres categorías dentro de esta perspectiva, las mismas son las capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

A continuación, se presentan objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas propuestas:

Perspectiva financiera

- Como objetivo es aumentar la rentabilidad de la empresa, el indicador es el aumento de la rentabilidad, con este indicador se pretende medir el desempeño actual de las ventas planificadas por Redolfi S.R.L.
- Otro objetivo de esta perspectiva es el de incrementar las ventas siendo el indicador el análisis de ventas, los datos para llevar a cabo este indicador los obtendremos de los estados contables de la empresa.

Perspectiva de clientes

- Como objetivo es atraer nuevos clientes, su indicador es el de cautivar nuevos clientes.
- De la misma manera lo hacemos con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente y su indicador es la satisfacción del cliente, utilizando encuestas que midan la satisfacción de los clientes, promediando las cantidades de quejas sobre la cantidad de entregas.

Perspectiva de procesos internos

- El objetivo es el de agilizar el tiempo de entrega. El indicador que se propone es reducir plazos de entrega el cual se medirá promediando el tiempo de entrega.
- Por otro lado, se nombra el objetivo de conocer las cantidades disponibles de stock, su indicador es la exactitud de inventario, pretendiendo medir las cantidades exactas de los saldos de stock de los productos.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Como objetivo se propone, medir el tiempo de un proceso de inducción, y como indicador tiempo del proceso de inducción, en el cual se mide el tiempo de demora en el proceso de inducción programado por la empresa.
- El objetivo es de implementar planes de capacitación siendo su indicador el de capacitación, se analizará las horas empleadas para la capacitación de los empleados de la empresa.

Tabla 5 Cuadro de mando integral

	Objetivo	Indicadores	Descripcion	Formula	Unidad	Valor	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Periodicidad	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Sus índices de rentabilidad incrementan la utilidad neta de cada unidad vendida	Utilidad Neta/ Ventas Netas	Porcentaje	10%	mas 10%	menos 10% y más de	Menos de 5%	Anual	Dueño de la empresa
	Incrementar las ventas	Análisis de ventas	aumento del nivel de ventas para el 2020	Ventas periodo n/ ventas periodo N-1	Porcentaje	15%	mas del 14%	entre %12 y 13	menos de 12%	Anual	Dueño de la empresa
Clientes	Atraer nuevos clientes	cautivar nuevos clientes	Ampliar nuevos clientes	$\frac{Q \text{ clientes en el periodo } n - Q \text{ clientes en el periodo } n-1}{Q}$	cantidad de	3	300%	1 y 2	0%	Anual	Gerente de ventas
	Aumentar la satisfacción del cliente	satisfacción del cliente	análisis de la satisfacción actual del cliente	$\frac{Q \text{ de quejas del cliente}}{\text{entregas}} * 100$	Porcentaje	12%	menor de 12%	entre %12 y 16%	mas de 16%	semestral	Gerente de ventas
Procesos internos	Agilizar tiempos de entrega	Reducir plazos de entrega	Tiempo de entrega de los productos	Tiempo promedio de entregas	días	2	Menos de 2	Entre 3 y 4	mas de 4	Diario	Dueño de la empresa y gerente de depósito
	conocer stock disponible	Exactitud del inventario	Indica con exactitud los saldos de stock de productos	$\frac{\text{Valor diferencia/valor total de inventarios}}{Q}$	días	30	Menos de 30	Entre 30 y 40	mas de 40	Mensual	Gerente de compra y gerente de depósito.
Aprendizaje y crecimiento	Medir el tiempo del proceso de inducción	Tiempo de proceso de inducción	El tiempo que dura el proceso de inducción en la empresa	Tiempo de duración de la inducción/tiempo programado	días	5	menor a 5	Entre 6 y 7	mas de 7	Anual	administración
	implementar planes de capacitación	capacitación	Se muestran las capacitaciones empleadas en la empresa	$\frac{Q \text{ hs de capacitación dictada}}{Q \text{ hs capacitación}}$	porcentaje	70%	menor a 70%	Entre 35 y 69%	menor que 35%	Anual	Administración

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos podríamos incluir los siguientes que se detallarán considerando cada una de las perspectivas que forman en cuadro de mando integral. Teniendo en cuenta las mismas, se les brinda a los directivos de la empresa las siguientes herramientas para que logren medir los cambios que se presentaron en la institución luego de la implementación de la estrategia propuesta.

Perspectiva financiera:

- Aumento de la utilidad neta de la empresa.

Perspectiva del cliente:

- Aumento de clientes y áreas de cobertura.
- Mayor puntualidad y eficiencia en el servicio.

Perspectiva del proceso interno:

- Mayor rapidez en el proceso de gestión de pedidos.
- Disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos.

Perspectiva de formación y aprendizaje:

- Capacitación del personal.
- Mayor trabajo en equipo.

Para el diseño de este cuadro de mando integral se establecieron indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos de los dueños de la empresa. Cada uno de estos indicadores posee una fórmula cuyo resultado podremos comparar con un valor objetivo, se definieron rangos aceptables y no aceptables para aplicar en estos últimos las correcciones para alcanzar el objetivo propuesto. Para determinar cada indicador se consideraron variables que deben modificarse para que la empresa funcione eficientemente.

Mediciones y evaluación

Se realizó una encuesta a los responsables de la empresa con preguntas enfocadas al impacto que causará el desarrollo del proyecto.

Se utilizó una escala con una valoración:

1. Ninguno
2. Bajo
3. Medio
4. Alto
5. Muy alto

Tabla 6

	Gerente	Marketing	Administración	RRHH
¿Los objetivos del proyecto son claros?	4	4	4	5
¿Las perspectivas planteadas son claras?	4	3	4	3
¿Los indicadores implementados del cmi, están acorde al desarrollo de la empresa?	3	4	3	3
¿El cmi contribuye para una mejora en la empresa?	4	5	3	4
¿Considera que los indicadores ayudan a una adecuada toma de decisiones?	4	4	3	3
¿Está de acuerdo en las metas planteadas en los indicadores para el año 2021?	4	3	4	4

Fuente: elaboración propia

- Ninguno=0
- Bajo=0
- Medio=9
- Alto=13
- Muy alto=2

Una vez obtenida la calificación de la encuesta se realiza la conversión en puntos de la siguiente manera.

Ejemplo: para una encuesta de 6 preguntas y una calificación máxima= 30

Se obtuvo una calificación de 24 puntos, esto significa que se clasifica dentro de los niveles definidos, es decir determina que el nivel de aceptación para implementar el CMI es favorable en la empresa, ya que se cuenta con una buena disposición del personal y gerencia, para que inclusive en un futuro, mejorar el diseño de ser necesario.

Conclusión y recomendaciones

A partir del diagnóstico efectuado de la distribuidora A.J. y J.A. Redolfi SRL se detectaron problemáticas estrechamente ligadas a la falta de información de gestión: no cuenta con un departamento diferenciado de recursos humanos, dentro de depósito no posee manuales de inducción y capacitaciones frecuentes ni se lleva un detallado modelo de inventario, no realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus preferencias con el fin de retenerlos ni les ofrece financiaciones especiales, se resta importancia al marketing y al manejo de redes sociales, ya sea a efectos publicitarios o para realizar ventas y no cuenta con un sistema informático que englobe y registre la información en toda la empresa. En los fundamentos teóricos se dejó de manifiesto que el éxito de las empresas de la actualidad se debe a la importancia de la información de calidad para la toma de decisiones y al valor que se le debe otorgar a los recursos humanos e intangibles por lo que se propuso el desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral. Para diseñar el mismo y aplicarlo a la necesidad y realidad de la empresa, se establecieron objetivos específicos que se alinean con la estrategia, definiendo indicadores de medición para cada una de las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton. El mismo permite monitorear y controlar los procesos facilitando la detección temprana de desvíos para su corrección. Con la aplicación del cuadro de mando integral se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, generando información en tiempo real e impulsando al éxito de la misma.

Se recomienda:

- Realizar un adecuado control administrativo, utilizando como referencia los indicadores y planes de acción descritos en el Cuadro de Mando Integral.
- Promover una capacitación en la empresa acerca de los indicadores que servirán de apoyo para la implementación del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad que esta información sea conocida por todos, y asegurar la difusión de la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente pueda contribuir a su implementación.
- Obtener el apoyo y compromiso de todos los integrantes de la empresa para implementar el Cuadro de Mando Integral.
- Utilizar los recursos financieros necesarios para la implementación de la herramienta de control diseñada para la empresa.
- Difundir constantemente al personal los objetivos que se proponen en el

plan estratégico para cumplirlos a través del trabajo en equipo.

- Mantener un reporte de control de quejas efectuadas por los clientes con el tiempo utilizado para su solución y el motivo del problema.
- Realizar una validación de los indicadores después de la implementación del Cuadro de Mando Integral para confirmar su beneficio y si cumplen con los objetivos definidos.

Referencia

- Legislatura de la Provincia de Córdoba. (07 de 2014). Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2017/04/Politica-Ambiental-Provincial.-Ley-10208.pdf>
- Superintendencia de Riesgos de Trabajo. (Agosto de 2017). Obtenido de <https://unlp.edu.ar/frontend/media/26/8626/c8a353edcb9ce432738ec0b0947ee0b1.pdf>
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Barcelona España: ESIC Editorial.
- Boydjian, C. (2020). EL CRONISTA. Obtenido de Este artículo fue hecho gracias al esfuerzo de trabajo de un periodista profesional. Reconocelos compartiendo esta nota mediante este link: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Con-una-caida-de-4-en-enero-el-consumo-no-levanta-cabeza-20200217-0043.ht>
- Bustos, R. (2014). Cuadro de Mando Integral para fábrica de básculas y balanzas. Córdoba. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/904>
- CAME. (26 de mayo de 2020). Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,un%2071%25%20en%20unidades%20vendidas.>
- Casas, X. (16 de Agosto de 2020). El consumo en tiempos de cuarentena: del pico de ventas y las estrategias de stockeo de los clientes a los números en rojo. Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/16/el-consumo-en-tiempos-de-cuarentena-del-pico-de-ventas-y-el-las-estrategias-de-stockeo-de-los-clientes-a-los-numeros-en-rojo/>
- Córdoba, G. d. (2009). PyMEs, Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para. Obtenido de <http://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- El Cronista. (12 de Abril de 2020). La economía Argentina caerá 5,2% en 2020, según el Banco Mundial. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-La-economia-argentina-caera-52-en-2020-segun-el-Banco-Mundial-20200412-0017.html>
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). Cuadro de mando integral. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ghiglione. (2015). Gestion de RR.HH del personal de la planta permanente de la Honorable Camara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafios para una adecuada evaluacion de desempeño. La Pampa: Universidad Nacional de La Pampa. Obtenido de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Gomes, J., & Romao, M. (2017). The Balanced Scorecard: Keeping Updated and Aligned with Today's Business Trends. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317689627_The_Balanced_Scorecard_Keeping_Updated_and_Aligned_with_Todays_Business_Trends

INDEC. (2013). Obtenido de https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/215324/1117185/file/proyecciones_prov_2010_2040.pdf

INDEC. (2020). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Primer semestre de 2020. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/ftp/infografias/infografia_eph_pobreza_2sem19.jpg

Kaplan y Norton. (2014). Cuadro de Mando Integral. Gestion.

Lajara, M. (2016). Aplicación de cuadro de mando integral en una pyme (E.C.). Rosario: xxx. Obtenido de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120558.pdf>

Matilla, C. (2017). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642007000100016

Montoya, C. (2011). 35El Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/279658867_El_Balanced_Scorecard_como_sistema_de_control_y_su_aplicacion_como_herramienta_de_evaluacion_en_el_ambiente_bibliotecario

Quesada, A. (30 de abril de 2010). www.grupokaizen.com. Recuperado el 02 de mayo de 2019, de www.grupokaizen.com: [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_\(BSC9\).PDF](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC9).PDF)

Redolfi, P. (diciembre de 2008). siglo 21.

Salvia. (Marzo de 2020). Infobae Financiero. Obtenido de Infobae Financiero: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/24/agustin-salvia-de-la-uca-la-cuarentena-tiene-efectos-muy-desiguales-es-mas-nociva-para-la-economia-informal-y-para-los-sectores-que-ya-vienen-golpeados/>

Serra, F. N. (2016). Planificación estratégica y cuadro de mando integral Serra SRL. Córdoba: Doctoral Dissertation.

Yashodha, Y. (9 de julio de 2012). elixir Publishers. Obtenido de [https://www.elixirpublishers.com/articles/1351762459_51%20\(2012\)%2011164-11171.pdf](https://www.elixirpublishers.com/articles/1351762459_51%20(2012)%2011164-11171.pdf)