

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.  
Plan de Gestión de Información Interna y Externa  
Carrera de Contador Público  
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.  
Diseño de un tablero de Mando Integral para una empresa  
de Distribución y Comercialización  
Design of a dashboard for a company of Distribution and Marketing  
Autor: Carlos Ariel Gonzalez  
DNI: 27025724  
Legajo: VCPB05829  
Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro  
Villa Ángela, Chaco  
Argentina, Noviembre 2020

## Resumen

Esta investigación plantea el diseño de un cuadro de mando integral, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa Redolfi SRL ubicada en la ciudad de James Craik, Córdoba en el año 2020, que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al realizar el análisis de la empresa se detectaron algunas falencias en diferentes áreas de la misma, como ser falta de control interno, de promoción y publicidad, toma de decisión informal, entre otras. A través del trabajo se pretende realizar un seguimiento y control de las cuatro perspectivas fundamentales que atraviesan toda la estructura organizativa de la empresa, por medio de indicadores específicos para cada una de ellas, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Palabras clave: *CMI, control de gestión, indicadores.*

## Abstract

This research proposes the design of a balanced scorecard, as a management tool for the fulfillment of the strategic objectives of the company Redolfi SRL located in the city of James Klerk, Córdoba in 2020, which is dedicated to the commercialization and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes. When carrying out the analysis of the company, some shortcomings were detected in different areas of the company, such as lack of internal control, lack of promotion and advertising, informal decision-making, among others.

Through the work it is intended to monitor and control the four fundamental perspectives that cross the entire organizational structure of the company, through specific indicators for each of them, thus helping to improve the current situation of the same, and providing periodic information on the fulfillment of the established strategic objectives.

Keywords: *BSC, management control, indicators.*

## Índice

1.	Introducción	4
1.1	Antecedentes	5
2	Análisis de Situación	7
2.1	Factor Político	7
2.2	Factor económico	7
2.3	Factores Socioculturales	8
2.4	Factor Tecnológico	9
2.5	Factor ambiental	9
2.6	Factor Legal	10
2.7	Análisis FODA	10
3	Marco Teórico	14
3.1	Tablero de Mando	14
3.2	Mapa estratégico	15
3.3	Indicadores	16
4	Diagnóstico y Discusión	17
4.1	Declaración del Problema	17
4.2	Justificación del Problema	17
4.3	Conclusión Diagnóstica	17
5	Plan de Implementación	19
5.1	Objetivo General	19
5.2	Objetivo Específico	19
5.3	Alcance	19
5.4	Recursos	20
5.5	Las Acciones y el Marco de tiempo	20
5.6	Desarrollo de la Propuesta CMI	22
5.7	Indicadores del CMI	22
5.8	Cuadro de Mando Integral (CMI)	27
5.9	Propuesta de medición y evaluación de las acciones	28
6	Conclusiones	29
7	Bibliografía	30

## 1- Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, tiene más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, dicha empresa, tiene su casa matriz en la ciudad de James Craik, posee sucursales en Rio IV, Cordoba, Rio III y San Francisco incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Empresas con grandes volúmenes de ventas y un entramado de estructura edilicias separadas territorialmente requiere de una logística bien organizada, una planificación formal que les permita dar respuesta a un entorno dinámico con cambios macroeconómicos, avances tecnológicos y científicos que representan nuevos desafíos, los cuales demandan ajustes tanto en el nivel estratégico, como en el control interno.

En este sentido, la toma de decisiones a nivel Gerencial en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, es informal e intuitivo, se realiza de manera empírica apoyado en la experiencia que le da la gran trayectoria que tiene al frente de la empresa, lo cual puede representar una falencia, ya que, muchas veces las problemáticas se deben resolver sobre la marcha.

Como se mencionaba con anterioridad, sin una organización formal, el rumbo de la empresas estará librado al azar, bien es sabido que, cuando se tiene trazado un camino claro, puede aprovecharse más eficientemente los recursos humanos, financieros, etc. para lograr alcanzar las metas estratégicamente delineadas.

Por lo antes expuesto, es importante proponer una herramienta de gestión, cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá a la dirección de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL contar con información confiable, oportuna y en tiempo real. Esto ayudará a saber sobre qué aspectos se tiene que hacer hincapié a la hora de tomar decisiones y así poder gestionar eficazmente.

### *1.1 Antecedentes*

En la actualidad, el Control de Mando Integral (CMI) constituye una de las herramientas más efectivas que las empresas pueden utilizar para asegurar la implementación de estrategias. De hecho el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito.

Esencialmente, el CMI permite trasladar los objetivos de la organización a un grupo de medidas definidas de acuerdo con parámetros e indicadores seleccionados para la medición de la gestión. En este sentido, las empresas actualmente cuentan con un CMI para conocer de qué manera sus unidades de negocios generan valor agregado, además de la forma en que deben potenciarse tanto las capacidades internas como las inversiones en recursos humanos, en los sistemas y en los procesos que forman parte de la base necesaria para afianzar la actuación a futuro de la empresa. Kaplan R y Norton D. (2009).

Tal y como lo plantean Arguello Solano y Quesada López en su investigación, el CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa (Sinisammal, Harkonen, Mottonen y Vayrynen, 2012). Estas perspectivas son: la perspectiva financiera, la de proceso interno, la de clientes, y la de aprendizaje y crecimiento.

Dicha herramienta debe poder transformar, de la manera más clara y específica, el objeto la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. A su vez, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y no como un sistema de control Kaplan (2000)

El CMI también favorece a la recreación de modelos y escenarios probables, condicionados por determinadas variables (Fernández Terricabras, 2002). El BSC les permite a los directivos la determinación de elementos esenciales en una estrategia de crecimiento. Es por esta razón que, en la actualidad las empresas pongan mayor énfasis al control de gestión.

Al respecto, Diaz Curbelo y Marrero Delgado (2014) expresan que es importante el control de gestión porque los recursos son escasos, los procesos son complejos, y cada vez es más crítica la información que se necesita para una toma de decisiones. Por eso, son importantes las herramientas de apoyo de gestión de las empresas.

Es fundamental entonces, que se puedan identificar ciertos indicadores claves, y que se cuente con una herramienta informática que permita brindar esta información a las áreas de dirección de manera actualizada, flexible y fácil de interpretar. Un Tablero de Control se alimenta con datos provenientes del sistema de gestión. Éste último posee los datos a nivel de detalle, y su propósito es administrar la información que permite funcionar al negocio.

Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Un artículo presentado Tapia G. (2018), plantea si es posible aprender y desarrollar la metodología que facilita el proceso de identificar eventos o riesgos estratégicos que puedan afectar la capacidad de ejecución de la organización y de los resultados. Para este autor un CMI es una técnica de gestión, útil para anticiparse a los riesgos estratégicos.

En cuanto a los riesgos, es importante destacar que no todos los riesgos tienen el mismo impacto esperable, por lo tanto se podrán valorar matemáticamente, cada uno de ellos.

Con respecto a los indicadores Galli S. y Crespo G.(2012) afirman que lo interesante del tablero de mando es que los indicadores del comportamiento de esos puntos de control no necesariamente tienen que ser contables o financieros, pueden utilizarse indicadores no financieros. Al usar indicadores no financieros el tablero de mando se hace accesible a quienes están al frente de la empresa y no tienen formación contable.

En ocasiones los directivos o dueños de empresas, descuidan la planificación estratégica y ponen todos sus esfuerzos en las actividades operativas viviendo el día a día y solucionando los problemas sobre la marcha.

Por lo anterior, es posible afirmar que una herramienta de gestión empresarial ayudará a trasladar la estrategia de la empresa no solo a los términos operativos sino a la estructura como un todo. Del mismo modo, se lo puede pensar como un elemento de ayuda para el cambio estratégico.

## 2- Analisis de la Situación

El cambio del mercado impulsa a la obtención de información financiera con valor agregado permitiendo no sólo control, además planeación y gestión para el desempeño óptimo. Los sistemas de planificación adoptados persiguen estrategias que contribuyan a la toma de decisiones.

Los factores P.E.S.T. desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia. Sin embargo están generalmente fuera del control de la corporación y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades. A continuación se exponen cada uno de ellos.

### *2.1 Factor politico:*

Una medida económica implementada por el gobierno nacional en el año 2020, es una línea de créditos blandos por unos \$350.000 millones para garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos, impulsar la actividad y financiar el funcionamiento de la economía en esta coyuntura. Permitira proveer capital de trabajo a las empresas a tasas del 24 % anual por un plazo de 180 días, es una oportunidad que se le presenta a la empresa Redolfi SRL en medio de esta situación adversa que se da en la economía nacional.

### *2.2 Factor económico:*

La Dirección General de Estadística y Censos informa que durante junio el índice de precios al consumidor córdoba (IPC-Cba) registro un incremento en su nivel general de 1,37% con respecto al mes anterior.

En tanto si comparamos la variación a diciembre del 2019 la inflación tuvo un acumulado de 12,28%, mientras que en la comparativa a junio de 2019 supero los 40 puntos porcentuales (40,11%). Este aspecto económico influye directamente en la rentabilidad de la empresa Redolfi SRL, como por ejemplo suben los costos de ventas, lo que ocasiona que la empresa realice ajustes sobre la marcha, sin poder a veces evaluar los riesgos de una decisión.

### *2.3 Factor socioculturales:*

Con respecto a este factor, se puede mencionar sobre el nivel de ingreso de los ciudadanos, ya que este en términos nominales se está viendo afectado por la inflación. Esta situación ha provocado, que las personas disminuyeran sus gastos y sean mucho más selectivos a la hora de comprar.

De acuerdo a datos oficiales (INDEC), la tasa de desempleo del segundo trimestre de este año estuvo 2,5 puntos porcentuales por encima de la registrada en igual período de 2019, que había sido del 10,6 %.

El incremento de la tasa de desempleo de Argentina se produjo durante un período de fuerte derrumbe de la actividad económica, en medio de las estrictas medidas de aislamiento social dictadas el 20 de marzo por el gobierno Nacional, para hacer frente a la pandemia de Covid-19.

Es necesario tener en cuenta el comportamiento social y cultural de la sociedad Argentina en general al momento de realizar una compra. El consumidor nacional generalmente se guía por el factor precio, en este punto la empresa debería atacar por medio de otros factores como la calidad y el servicio.

Internet es una herramienta clave, que influye en la decisión de compra de los argentinos conectados, 7 de cada 10 investigan online antes de realizar una compra y el 91% considera que su compra final fue influenciada por la investigación online previa. Esto se desprende de un estudio realizado a pedido de Google por Kantar y su división TNS con el objetivo de conocer cómo es el comportamiento online de argentinos conectados a la hora de comprar productos de retail. Digital House(2020).

En este sentido la empresa A.J & J.A. Redolfi SRL, tiene un sistema actual para captar clientes mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Otra situación a destacar es el crecimiento demográfico que se ha producido en la zona donde se encuentra inserta la empresa, contribuyendo a la suma de potenciales clientes.

#### *2.4 Factor tecnológico:*

Los más diversos cambios tecnológicos están afectando a todo tipo de empresas, grandes o PYMES, cualquier emprendedor a escala individual, desde los autónomos a los freelances en

sus más diversas variantes. No siempre se trata de innovaciones profundas, sino que también importan variantes que afectan al día a día de responsables empresariales o emprendedores.

Al respecto Young Entrepreneur Council, propone más de 20 innovaciones a valorar el lanzamiento o desarrollo de nuevas empresas como por ejemplo: Plataformas de mensajería instantánea (IM), Compra social (Social Shopping), blockchain (cadenas de bloques), Mercantilización de la tecnología (Commoditization of tech) «El juego ahora es diferenciar el producto con una marca potente y el servicio que se ofrece» ante productos competitivos similares (Young Entrepreneur Council 2018).

### *2.5 Factor Ambiental*

Producir electricidad por medio de fuentes renovables y expandir la generación al autoabastecimiento es el nuevo desafío de EPEC (Empresa provincial de Energía de Córdoba). La nueva ley Nacional de generación distribuida de fuentes renovables permite que cualquier consumidor pueda convertirse en usuario- generador, instalar el equipamiento necesario y producir energía para autoabastecimiento. A partir del año 2019 Córdoba adhirió a esta ley nacional para desarrollar la generación eléctrica distribuida a partir de fuentes renovables.

Para llevar a la Práctica el Gobierno de Córdoba lanzó una serie de créditos, destinados a PYMES y hogares. La empresa A.J & J.A Redolfi SRL, debería considerar la instalación de paneles solares, de esta manera contribuirá con el cuidado del medio ambiente, además reducirá el gasto en energía.

### *2.6 Factor legal*

En cuanto a las cuestiones legales, la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, debe registrarse por las normas vigentes, además tiene que contemplar los convenios colectivos de trabajo que les rigen a sus empleados.

### *2.7 Análisis FODA*

#### *Fortalezas:*

La empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, tiene más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos.

Esto permite tener, entre otras cosas, un mejor poder de negociación (con los proveedores, clientes).

**Flota de camiones nuevas:** Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

**Economía de escala:** Como es un sector de consumo masivo, el nivel de los precios ofrecidos, es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

**Variedad de Productos:** La empresa ofrece una amplia gama de productos, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Posee precios competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz.

**Diferenciación del producto:** Debido a que la competencia solo comercializa y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios, como por ejemplo, tiempo acotado en la entrega, la forma de financiación, etc. Redolfi P. (2008).

**Sistema actual para captar clientes:** Utiliza las redes sociales en general, mediante las Fanpage que tienen en Facebook.

*Debilidades:*

La empresa no posee una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Pero manejan su imagen patrocinando eventos y equipos deportivos. En cada patrocinio provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Rio Cuarto.

**Control interno deficiente:** es un aspecto que la organización ha relevado y está buscando mejorar en ese sentido. Esta deficiencia no permite corregir errores, mucho menos prever situaciones adversas.

La escasez de espacio en A.J y J. A. Redolfi SRL se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala, pérdidas de ventas por falta de mercaderías, pérdida de tiempo en la preparación de pedidos, vencimiento de mercaderías por falta de control, roturas por excesos.

**Recursos Humanos:** Actualmente la empresa no posee un área RRHH para el manejo de 132 empleados, solo desde administración se liquidan sueldos. Un dato de interés es que en general la empresa tiene buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

**Promoción interna:** Además, como es parte de la cultura institucional mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, el criterio es la confianza. Esto en el área de depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión.

*Oportunidades:*

**Proveedores:** La vasta trayectoria en el mercado hace que las relaciones con los proveedores se afiancen, obteniendo de esta manera preferencias, como por ejemplo en los tiempos de entregas, Mix de productos, financiación a un costo más bajo.

También se realiza un asesoramiento comercial, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

**Cientes con reducido poder de negociación:** Los clientes son en general despensa de barrios, mini mercados, quioscos, unipersonales o con pocos empleados los escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

*Amenazas:*

**Competencia:** Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A.J & J.A. Redolfi SRL. Estos son los siguientes: En Río Tercero: Luconi Hnos. En Río

Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnnos. En Córdoba: Vensall Hnos. Parodi y Zaher

Tabla 1: Análisis FODA empresa A.J & J.A. Redolfi SRL.

Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran Trayectoria.</li> <li>• Flota de camiones relativamente nueva</li> <li>• Economía de escala</li> <li>• Diferenciación de productos</li> <li>• Buena relación interpersonal entre los trabajadores y responsables de la empresa.</li> <li>• El precio económico comparado con la competencia.</li> <li>• La entrega oportuna de los productos a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de negociación con proveedores</li> <li>• Clientes con reducido poder de negociación</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control Interno.</li> <li>• Toma de decisión informal</li> <li>• Escasa promoción y publicidad</li> <li>• No posee área de recursos humanos</li> <li>• Promoción interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de competencia en el mercado local y nacional.</li> <li>• Inestabilidad económica, variación de los precios de los productos.</li> <li>• Elevadas tasas de interés del sector de financiamiento privado.</li> <li>• Políticas monetarias y fiscales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Con el análisis realizado, se puede precisar que, una de las debilidades detectada es que la empresa no cuenta con un departamento de RRHH (perspectiva de aprendizaje y crecimiento). Es por esto que se considera importante implementar un plan de gestión de recursos humanos, orientado al desarrollo de motivación, satisfacción laboral y pertenencia a la organización. Esta variable no financiera nombrada por las teorías del Balanced- Scorecard o Cuadro de Mando Integral, podría significar el punto de partida a la hora de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Otra de las debilidades divisada, es aquella relacionada con los procesos internos de la empresa, (procedimientos relacionados con la actividad principal de la empresa), a modo de ejemplo se expone todo el análisis realizado para llegar a dicha problemática. Se analizó: “el estado de resultado” de la empresa (Ver Anexo 1- aclaración sobre periodos y datos) de manera horizontal, con este, se pudo apreciar que las ventas aumentaron el 15,80 % en el 2019 con respecto al 2018, pero si se hace un análisis vertical de todos los rubros, la utilidad neta pudo haber sido negativa, si no se redujeran los gastos de comercialización en un 5,39% (esto

representa \$13.291.329). Si se analizan, los costos de ventas directos se redujeron (0,483%) en 2019 con respecto a 2018, en cambio “otros costos de ventas” aumentaron (1,849 %) en el mismo periodo.

Si, se estudia más detalladamente los datos del rubro “otros costos de ventas” planteado en el párrafo anterior, en el mismo se pueden observar tres aumentos significativos (en embalajes, combustibles automotores, mantenimiento Bs. de uso), en pesos representa \$2.500.000, es un monto importante que merece ser revisado por la empresa (esta situación está ligada a los procesos internos de la empresa).

En los gastos de comercialización nombrados anteriormente, hay dos cuentas presentes el de publicidad – propaganda y el de comisiones pagadas. En la primera de ellas la reducción es de \$5.901.799 en el año 2019 con respecto al 2018.

En la segunda, si bien la empresa cuenta con una gran imagen y está bien posicionada en el mercado, no debería descuidar el tema de la publicidad y propaganda (debilidad relacionada con la perspectiva Clientes), sabiendo que hay varios competidores (amenazas) en la zona donde comercializa la empresa Redolfi SRL, que pueden explotar el mercado a su favor.

Para abordar las debilidades expuestas, es valioso poder controlar cuestiones claves que permitan abordarlas de manera integral. Por ello es significativo que la gerencia de la empresa Redolfi SRL cuente con un modelo de gestión que le permita obtener información certera y clara sobre diferentes aspectos de la organización.

### 3-Marco Teórico

Los cambios que ocurren en la economía del país, hacen que las empresas tengan que analizar el riesgo al tomar una decisión estratégica, cuando estos cambios son más bruscos, la planificación de las prioridades a corto plazo son menos controladas y racionales, de esta manera, lo más probable es que se ajuste sobre la marcha, lo adecuado, es tener un control anticipado de futuras problemáticas, una herramienta útil a implementar para estos acontecimientos es el cuadro de mando integral.

#### *3.1 Tablero de mando*

Muchos autores han investigado y estudiado la implementación del cuadro de mando integral y el control de gestión en las empresas. Autores como: Kaplan y Norton sostienen que esta herramienta debe poder transformar, de la manera más clara y específica, el objeto la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. A su vez, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, y no como un sistema de control.

Esta planeación estratégica tiene que ver con las grandes líneas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, para determinar directrices y políticas de gestión, sin embargo, el control de gestión se concentra en el corto plazo, sobre todo en los periodos anuales para definir los programas, los presupuestos y monitorear el desempeño y el logro de los objetivos intermedios.

El control de gestión es un conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, privilegiando la acción y la toma de decisiones en forma oportuna y favoreciendo la delegación de autoridad y responsabilidades. De esta manera se intenta motivar y comprometer a los empleados con los objetivos de la empresa, asegurando la toma de decisiones en un tiempo útil. Debido a esto, es necesario hacer hincapié en el capital humano de la empresa, porque son ellos, sobre todo los de rangos más bajos, los que conocen y conviven cotidianamente con los problemas de la empresa. Díaz Curbelo y Marrero Delgado (2014).

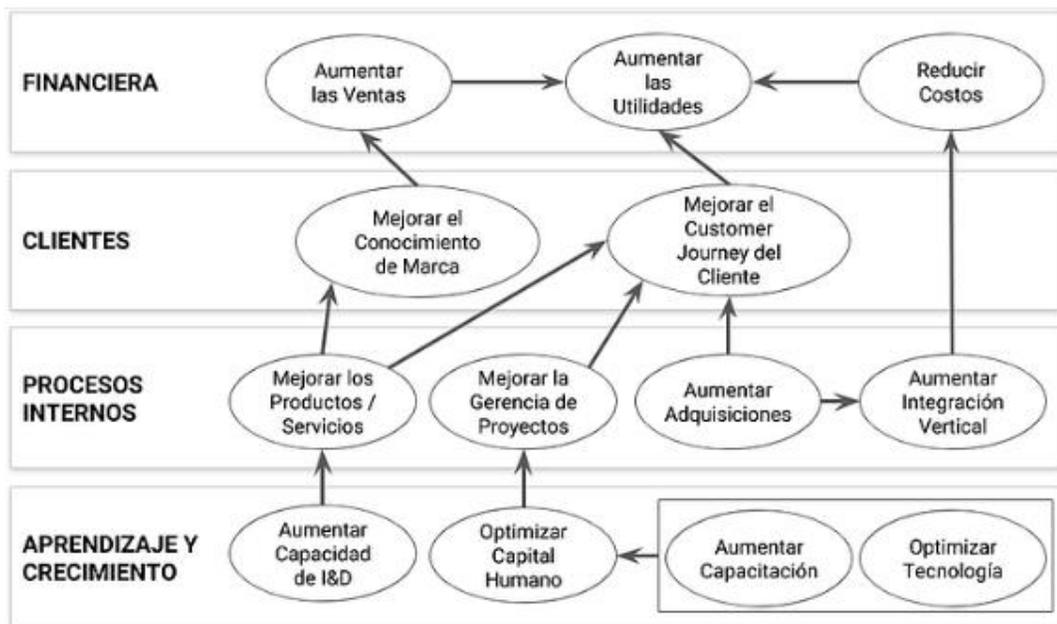
Uno de los propósitos que tiene el CMI es ayudar a la organización, en especial a sus directivos, a detectar aquellas imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que, sin lugar a dudas, deben ser afianzadas y reforzadas. A modo de ilustración el CMI evalúa los resultados financieros presentes y los progresos en la formación

de aptitudes y la adquisición de recursos sutiles necesarios para alcanzar los resultados financieros futuros.

### 3.2 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último de aprendizaje y crecimiento. Usando un mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Además permite a las personas ver como sus trabajos impactan en los objetivos estratégicos de la empresa (Lajara, 2016)

A continuación se observa un mapa estratégico completo con todas las perspectivas donde también se puede observar las relaciones causa efecto entre cada una de ellas.



Fuente Kaplan y Norton, 2002).

En el cuadro presentado anteriormente, se pueden establecer un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto entre cuatro perspectivas para determinar oportunidades de mejora, por ejemplo si se capacita a los empleados y se crea una cultura en que se comparte

información (aprendizaje y crecimiento), hará que su empresa funcione sin problemas (procesos internos), de esta manera se pueden establecer muchos más relaciones.

### *3.3 Los Indicadores*

El CMI es más que una colección de indicadores financieros y no financieros, debe entenderse como una combinación de indicadores de resultado e indicadores de los inductores del rendimiento de estos resultados (Kaplan y Norton, 2002).

De acuerdo con Avalos Robles y Paz Pérez (2015) un indicador puede definirse como una medida numérica o conceptual explícita utilizada para determinar el desempeño de la empresa. Básicamente plantean que los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos: los primeros sirven para determinar grados o niveles de cantidad, en tanto los segundos, se emplean para describir una percepción o satisfacción, por lo general, entre los miembros de la empresa.

Según Tapia G.(2018) los tableros de Mando han provocado en las organizaciones, una revolución en el seguimiento de las estrategias de negocios y las actividades. Ha significado un tratamiento más integral y completo al incluir aspectos cuantitativos y cualitativos, y relaciones entre ellas para explicar cómo es factible alcanzar metas de manera eficaz.

El CMI busca una nueva definición de los modelos de la empresa, en tal sentido que puedan adaptarse a las necesidades que plantean los clientes. Este elemento vino a llenar el vacío que tienen la mayoría de los sistemas de gestión, ninguno de los cuales contaba con un mecanismo que permitiera una retroalimentación sobre la estrategia tomada. Los procesos de gestión promovidos desde la utilización de un CMI permiten que la empresa se equilibre y priorice la implementación de una estrategia a largo plazo, y a la vez sienta las bases para gestionar a la organización en la era de la información. (Lajara, 2016)

En resumen, el cuadro de mando integral y la gestión de control, son herramientas importantes, en toda empresa y, es por esta razón, que deben ser desarrolladas y tenidas en cuenta, 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, pueden vérselos como elementos de apoyo para el cambio estratégico haciendo hincapié fundamentalmente en los procesos y no en las funciones.

## 4-Diagnóstico y discusión

### *4.1 Declaración del Problema*

En el análisis realizado se llegó a la conclusión que había un vacío entre algunos procesos de gestión, por ejemplo no hay una vinculación directa entre las decisiones estratégicas, y los procesos internos, también se pudo evidenciar un descuido del capital humano de la empresa al no contar con un departamento de recursos humanos.

La empresa Redolfi SRL, como la mayoría de las organizaciones, están tratando de adaptarse a las nuevas exigencias, con pocos recursos y procesos cada vez más complejos, para ello, es primordial herramientas de apoyo de gestión, estas representan un cambio fundamental en la cultura empresarial, al permitir una trazabilidad entre la estrategia definida por la dirección, los objetivos propuestos para alcanzarlas y la medición de estos.

### *4.2 Justificación del Problema*

Las organizaciones tienen la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitiva, esto da lugar al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión más equilibradas y que van más allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento.

Lo descrito en el párrafo anterior podría dar solución a las siguientes falencias, que se detallan a continuación: no se aplica un sistema de información que permita llevar un adecuado control de las gestiones realizadas, no hay una estrategia planificada de publicidad, no hay un control interno formal, tampoco posee un departamento de recursos humanos.

### *4.3 Conclusión diagnóstica*

Teniendo en cuentas los grandes cambios que ocurren a nivel económico en el país y siendo una empresa con grandes expectativas de perdurar en el tiempo, aventurarse y afianzarse a nuevas regiones, implementar el CMI será útil para valorar el accionar de la organización en términos estratégico y conocer de esta manera, que tan orientada o alejada está para dar

cumplimiento con sus objetivos y consecuentemente saber si se deben tomar decisiones para corregir el rumbo o profundizar algunas acciones que le permitan estar más cerca de alcanzarlos.

Entre algunos de los beneficios que se espera tendrá la aplicación del tablero de mando se pueden mencionar los siguientes: La maximización de la rentabilidad, la posibilidad de ofrecer mejor servicio, ya que puede evaluar al personal de forma eficaz y eficiente, mejorar la relación con los clientes, mejorar la comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos por todos los miembros de la organización.

## 5-Plan de implementación

Realizar un plan de implementación de un CMI, implica un proceso de concientización por parte de los empleados y aún más importante de la alta dirección, consiste también en aceptar retos inmersos en la rutina diaria de la empresa. Este proceso debe ser continuo y eficaz, para poner en práctica todos los cambios positivos que van a permitir disminuir costos, satisfacción de los empleados y la satisfacción de todos los clientes.

### *5.1 Objetivo General:*

- Diseñar un tablero de mando en la empresa A.J. & J. A. Redolfi SRL durante el año 2020, para que brinde información de gestión que contribuya en el proceso de toma de decisiones.

### *5.2 Objetivos específicos:*

- Identificar los objetivos estratégicos de la organización desde las diferentes perspectivas.
- Diseñar un mapa estratégico, para tener una completa representación visual de las perspectivas del CMI.
- Plantear indicadores para las metas estratégicas de gestión para la empresa A.J. & J. A. Redolfi SRL, adecuados para un Tablero de Mando Integral.

### *5.3 Alcance*

El desarrollo de la investigación tiene lugar en el último cuatrimestre del año 2020, se aplica en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba.

Con este trabajo se pretende implementar un tablero de mando integral con la idea de contribuir al mejoramiento del desempeño de la organización, al alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Por ser una empresa más bien pequeña, la implementación del CMI se realizará a toda la organización, por lo tanto se tendrá en cuenta las 4 perspectivas descriptas en el tablero de mando integral, lo que permitirá abordar a la organización desde diferentes puntos, logrando un balance y equilibrio adecuado.

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

#### *5.4 Recursos*

La implementación de esta herramienta dependerá del capital económico con el que cuenta la empresa, sin embargo hay propuestas que no generan ningún costo, solo inversión de tiempo y personal.

Los recursos que se utilizará para llevar adelante la implementación del CMI son de dos tipos, los tangibles y los intangibles. Los primeros son las oficinas, empleados, centro de distribución, medios de transporte y demás bienes de uso con que cuenta. En los segundos se encuentran, la imagen que tiene la firma, los conocimientos y habilidades que poseen sus recursos humanos, las normas, los modelos y las técnicas de trabajo.

Otro recurso importante a destacar es el software informático que posee la empresa, este es capaz de vincular varias áreas de la empresa, por lo que, permitirá llevar adelante las perspectivas del cuadro de mando integral. Por ejemplo, el software informático junto con las computadoras ayudarán a lograr con mayor eficacia y eficiencia la prestación del servicio a los clientes, esto sería parte de la perspectiva clientes. Además puede ayudar a disminuir los tiempos de respuesta ante los reclamos y/o pedidos de los clientes, esto se podría tomar como indicador de la perspectiva de procesos internos.

#### *5.5 Las acciones y el marco de tiempo*

Tarea 1: Realizar el denominado “taller ejecutivo: primera ronda”, el cual consiste en fomentar una lluvia de ideas para establecer dos o tres objetivos por cada perspectiva del CMI.

Tarea 2: observar el trabajo de los operarios de la empresa y realizar entrevistas con ellos, lo cual ayudará entender su forma de trabajo.

Tarea 3: analizar e interpretar los datos obtenidos, para adquirir información relevante de los diferentes sectores de la empresa.

Tarea 4: Establecer la expresión final de los objetivos estratégicos en función de las intenciones expresadas en el taller ejecutivo anterior.

Tarea 5: identificar el o los indicadores que permitan la cumplimentación del objetivo/os, con sus respectivas metas, semáforos, formulas y responsables de su monitoreo.

Tarea 6: presentación del cuadro de mando integral.

Tarea 7: Desarrollar un mapa estratégico, donde se plasmen los indicadores para cada perspectiva del CMI y las relaciones causa efecto entre cada una de ellas.

Tarea 8: Instrucción al personal de la empresa para la implementación del CMI. Además se definirán las iniciativas, los responsables y los recursos necesarios.

Tarea 9: Implementación del CMI.

Tarea 10: Reunión con los responsables de cada área o sector para estudiar el impacto que tuvo a nivel general la implementación del CMI.

Tabla2: diagrama Gantt “Las acciones y el marco de tiempo”

Tareas	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tarea 1	■															
Tarea 2		■	■													
Tarea 3			■													
Tarea 4				■												
Tarea 5					■											
Tarea 6						■										
Tarea 7							■	■								
Tarea 8									■	■						
Tarea 9											■	■	■	■		
Tarea 10															■	■

Fuente: Elaboración Propia

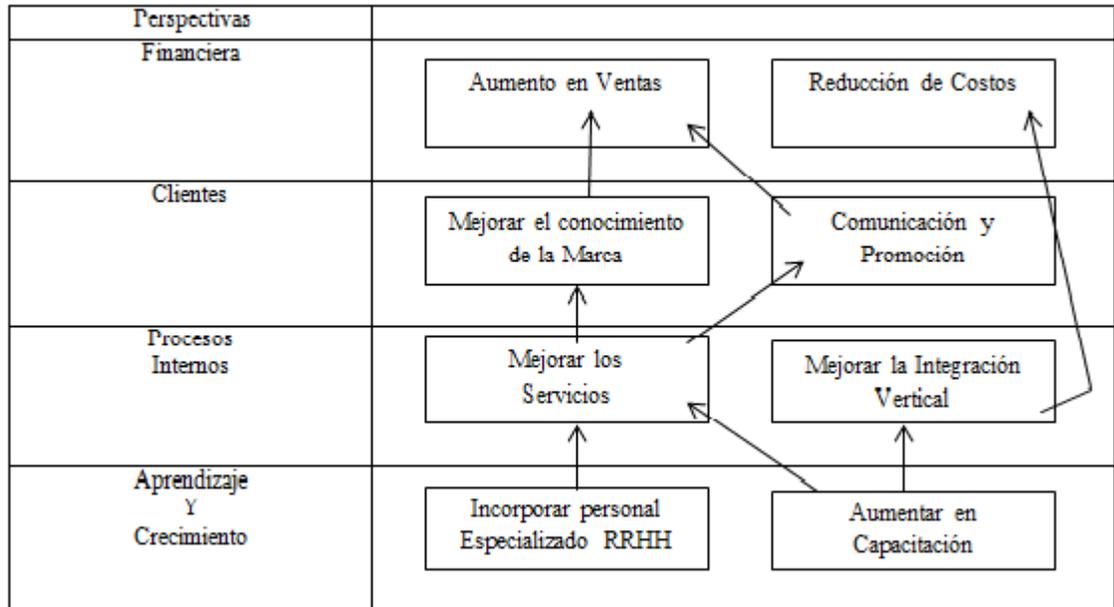
5.6 Desarrollo de la propuesta: CMI

Se espera que el CMI, que se presenta se ajuste a la estructura y necesidad de la empresa Redolfi SRL. En él se explicitan las perspectivas a trabajar, los objetivos, indicadores con sus objetivos, la unidad de medida, la frecuencia de medición, los semáforos necesarios para monitorear el andar del CMI, además se exponen los responsables necesarios para cada indicador.

5.7 Mapa estratégico:

A continuación se expone un mapa estratégico completo con todas las perspectivas donde se pueden observar las relaciones causa efecto que se establecen entre cada una de ellas, así como también se explicitan los objetivos estratégicos que se persiguen.

Tabla3: Mapa Estratégico



5.8 Indicadores del CMI

Los indicadores que se expondrán a continuación, responden a las cuatros perspectivas en un cuadro de mando integral, estos están orientados, a identificar medidas de control o mejora tras el conocimiento de un resultado. Además de modificaciones puntuales, debido a cambios en procesos o en el sistema de información, es conveniente establecer un periodo de revisión del sistema de indicadores en el que se verifique la utilidad, eficiencia, simplicidad, descripción y ausencia de redundancia entre los mismos.

Perspectiva financiera:

- Reducción de los Costos: con el siguiente indicador se pretende disminuir los costos en proporción a los ingresos, ya que durante el año 2019 estos representaron un 79,15 % de los ingresos totales.

Nombre del Indicador			%Reducción de los Costos (RC)		
Descripción			Mide cual es la proporción del costo total en los ingresos que los mismos generan		
Área de control			Gerente de Ventas		
Objetivo			Disminuir los costos en proporción a los ingresos		
Formula			Valor= $\frac{\text{Costos totales}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$		
Meta			RC ≤ 75 %		
Banda verde	RC ≤ 75 %	Banda Amarilla	80% >RC <75%	Banda roja	RC ≥ 80%
Responsable			Gerencia General		

Fuente de elaboración propia

- Aumento de las ventas: con este indicar se pretende controlar el volumen de ventas para poder intervenir si hay una contracción en las mismas, actuando consecuentemente para implementar las reducciones de costos pertinentes.

Nombre del Indicador			%Aumento de las Ventas (AV)		
Descripción			Mide cual es el incremento de las ventas con respecto al periodo anterior		
Área de control			Gerente de ventas		
Objetivo			Aumentar las ventas		
Formula			Valor= $\frac{(\text{Ventas del periodo X}) - (\text{V. periodo X-1})}{\text{Ventas del periodo X}}$		
Meta			Mayor o igual al 10%		
Banda verde	AV ≥ 10 %	Banda Amarilla	5% >AV <10%	Banda roja	AV ≤ 5%
Responsable			Gerencia Financiero		

Fuente de elaboración propia

*Perspectiva: procesos internos*

- Calidad de los pedidos generados: Con este indicador se pretende disminuir los costos generados por pedidos erráticos como por ejemplo, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios, perd ventas, etc.

Nombre del Indicador		% Calidad de los pedidos generados (PG)	
Descripción		Determina el número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retrasos y sin necesidad de información adicional	
Área de control		Jefe de Deposito y Logística	
Objetivo		Aumentar la calidad de los pedidos generados	
Formula		Valor= $\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Pedidos generados}} * 100$	

			N° total de Pedidos generados		
Meta			Mayor 95%		
verde	Banda PG>95%	Banda Amarilla	95≤ND<90%	Banda roja	PG<90
Responsable			Gerente de Administración y Finanzas		

Fuente de elaboración propia

- Entregas rechazadas: Las entregas rechazadas ocasionan un incremento, en los costos de retornos, costos en volver a realizar los pedidos, retraso en la entrega de mercaderías, también costos adicionales en logística (combustibles, etc.)

Nombre del Indicador			%Entregas rechazadas (ER)		
Descripción			Muestra el número y porcentaje de pedidos que no cumplen con especificaciones de calidad y servicio definidas.		
Área de control			Jefe de Deposito y Logística		
Objetivo			Disminuir el número y porcentaje de entregas rechazadas.		
Formula			Valor= $\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{N° total de Pedidos generados}} * 100$		
Meta			ER < 2%		
Banda verde	ER< 2%	Banda Amarilla	2<ER<5%	Banda roja	ER> 5%
Responsable			Gerente de Administración y Finanzas		

Fuente de elaboración propia

- Nivel de cumplimiento de despacho: medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados, impacta indirectamente en la satisfacción del cliente.

Nombre del Indicador			Nivel de cumplimiento del Despacho (ND)		
Descripción			Muestra cuan efectiva es la empresa en el cumplimiento de los despachos de mercadería, comparado con los pedidos que ha recibido de estos en un periodo determinado.		
Área de control			Jefe de Deposito y Logística		
Objetivo			Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución		
Meta			98%		
Formula			Valor= $\frac{\text{número de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N° total de despachos requeridos}}$		
Banda verde	ND>98%	Banda Amarilla	94<ND≤98%	Banda roja	ND≤ 94%
Responsable			Gerente de Administración y Finanzas		

Fuente de elaboración propia

- Nivel de utilización de camiones: Con este indicador se pretende disminuir los costos generados por la utilización de manera ineficiente de los camiones, tales como combustibles, mantenimiento de los mismos, etc.

Nombre del Indicador			% Nivel de Utilización de Camiones (UC)		
Descripción			Determinar en qué medida están siendo utilizados los camiones realmente, comparando con la capacidad instalada en cuanto a volumen y peso		
Área de control			Jefe de Deposito y Logística		
Objetivo			Aumentar el nivel de utilidad de los camiones		
Meta			UC > 90%		
Formula			Valor= $\frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad real camión}} * 100$		
Banda verde	UC > 90%	Banda Amarilla	85 < UC ≤ 90%	Banda roja	UC ≤ 85%
Responsable			Gerente de Administración y Finanzas		

Fuente de elaboración propia

*Perspectivas: Clientes*

- Cantidad de nuevos clientes: con el siguiente indicador se pretende aumentar la cantidad de clientes con que cuenta la empresa, de esta manera se podrían concretar nuevas ventas que incrementen la rentabilidad de la empresa.

Nombre del Indicador			Cantidad de nuevos Clientes (CC)		
Descripción			Indica la cantidad de nuevos clientes con los que se pudieron concretar ventas respecto del periodo anterior		
Área de control			Gerente de Ventas		
Objetivo			Incorporar un nuevo cliente con respecto al periodo anterior		
Formula			Valor= (Cantidad de clientes en carpeta anual C) - (Cantidad de clientes en carpeta anual C-1)		
Meta			Mayor o igual 1		
Banda verde	CC ≥ 1			Banda roja	CC = 0
Responsable			Gerente General		

Fuente de elaboración propia

- Actividad de Comunicación y Promoción: Con este indicador se pretende promocionar la imagen de la empresa en pos de captar nuevos clientes.

Nombre del Indicador			Actividad de comunicación y promoción (ACP)		
Descripción			Desarrollar la comunicación, difusión, promoción e imagen de la empresa a partir de diversas herramientas.		
Área de control			Gerente General		
Objetivo			Implementar un plan de comunicación y promoción		
Formula			No corresponde		
Meta			1		
Banda verde	Se implemento			Banda roja	No se implemento
Responsable			Gerente General		

Fuente de elaboración propia

*Perspectiva de formación y Aprendizaje:*

- Incorporar un personal capacitado en RRHH. Con la implementación de este indicador se pretende monitorear y gestionar los recursos humanos de la empresa, buscando mejorar las capacidades, motivación y satisfacción laboral.

Nombre del Indicador			Personal nuevo recursos Humanos(CP)		
Descripción			Incorporar una persona idónea en el área de recursos humanos.		
Área de control			Gerente General		
Objetivo			Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos institucionales.		
Formula			No corresponde		
Meta			1		
Banda verde	1			Banda roja	0
Responsable			Gerente General		

Fuente de elaboración propia

- Capacitación del personal de la empresa: Con este indicador se busca tener personal con mayor y mejores habilidades relacionadas con el área donde realizan sus tareas, el beneficio se verá reflejado en una mejor eficacia y eficiencia de la empresa en la prestación de su servicio.

Nombre del Indicador			Capacitación del Personal de la empresa (CP)		
Descripción			Realizar cursos de capacitación específicos para cada áreas de la empresa		
Área de control			Gerente General		
Objetivo			Mejorar las habilidades y los conocimientos de los empleados de la empresa		
Formula			No corresponde		
Meta			Mayor a 15		
Banda verde	CP>15	Banda Amarilla	8<CP≤15	Banda roja	CP≤ 8
Responsable			Gerente General		

Fuente de elaboración propia

### 5.8 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia medición	Óptimo	tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Incremento de ventas	Porcentaje	10 %	Anual	10%	7%	5%		Gerente Financiero
Financiera	Disminuir los costos en proporción a los Ingresos	Reducción de los Costos	Porcentaje	75%	Anual	75%	78%	80%		Gerente Financiero
Cliente	Incorpora un nuevo cliente con respecto al año anterior	Cantidad de nuevos Cliente	Unidad	>1	Anual	1	-	0		Gerente de marketing
Cliente	Implementar un plan de comunicación y promoción	Actividad de Comunicación y Promoción	Cualitativa	1	Anual	1	-	0		Gerente de Marketing
Procesos	Aumentar la calidad de los pedidos generados	Calidad de los pedidos generados	Porcentaje	90%	Trimestral	95%	93%	90%		Gerente de Administración y Finanzas
Procesos	Disminuir el porcentaje de los despachos rechazados	Entregas rechazadas	Porcentaje	2%	Trimestral	2%	3%	5%		Gerente de Administración y Finanzas
Procesos	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución	Nivel de cumplimiento del Despacho	Porcentaje	2%	Trimestral	98%	96%	94%		Gerente de Administración y Finanzas
Procesos	Aumentar el nivel de Utilidad de los camiones	Nivel de utilización de camiones	Porcentaje	90%	Trimestral	90%	87%	85%		Gerente de Administración y Finanzas
Capacidad de aprendizaje	Monitorear y gestionar los recursos humanos de la empresa	Personal nuevo recursos Humanos	Unidad	1	Anual	1	-	0		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Mejorar las habilidades y los conocimientos de los empleados de la empresa	Capacitación del Personal de la empresa	Horas	15	Anual	15	12	8		Gerente General

### *5.9 Propuestas de medición y evaluaciones de las acciones*

Al finalizar la etapa de elaboración del CMI (Tarea 6), se realizará una reunión informativa con el personal. Esto es relevante para dar a conocer los cambios que van a implementarse, además de hacerlos partícipes de los mismos

Se propone dos puntos de referencia o hitos que marcaran un evento importante o un punto de decisión de ramificación dentro del CMI.

Un hito fijado es que a los 4 meses de implantado el CMI los operarios de la empresa hayan realizado 6 horas de capacitación. Otro de los hitos como marca en el proyecto es que al analizar las ventas en el primer cuatrimestre estas muestren una tendencia o incremento del 10%.

Para vigilar el funcionamiento del CMI en forma periódica, según los ciclos de medición establecidos en cada perspectiva, se monitoreara en tiempo real a todo el sistema, para perfeccionarlo a medida que las estrategias o indicadores puedan ser contratados, en este sentido, se podrá iniciar un proceso de retroalimentación y aprendizaje continuo. Para comunicar de manera concisa, entendible a todos los trabajadores de la empresa los aprendizajes obtenidos se deberá generar reportes y representaciones gráficas del proceso realizado.

Para los objetivos o indicadores cualitativos se evaluará mediante encuesta sobre (ambiente interno, satisfacción de clientes y trabajadores)

Las expectativas o metas reales que se esperan son las siguiente; en la perspectiva de capacidad y aprendizaje (Capacitación del personal de la empresa), se espera 15 horas de capacitación, esto será una señal positiva para evaluar el proceso de implementación del CMI. En la perspectiva de procesos internos (Nivel de utilización de camiones), el resultado esperado es que la utilización de la capacidad en camiones sea de un 90 %. En la perspectiva clientes, la meta planteada es que la empresa desarrolle un plan de comunicación y promoción de la imagen de la organización. En la perspectiva financiera se espera como resultado óptimo que las ventas se incrementen en un 10 %

La revisión y ajuste del proceso de implementación, estará a cargo del gerente de la empresa junto con los responsables de cada área de la misma una vez analizada la información recolectada oportunamente.

## 6-Conclusiones

El CMI es una herramienta que permite a la empresa Redolfi SRL planificar de manera formal las estrategias organizacionales a llevar adelante para generar valor agregado en las unidades del negocio, además permite dar ajustes estratégicos como respuesta a los entornos competitivos, dinámicos, cambiantes que se dan en la economía actual del país.

El CMI es una herramienta que facilita transmitir a todos los miembros de la organización, las estrategias definidas por la gerencia de forma clara y precisa, a la vez ayudan a traducir dichas estrategias en objetivos e indicadores que permiten saber si las mismas se están logrando.

Los indicadores como formalización de procesos, pueden ayudar sensiblemente a la reducción de costos, además favorecen la integración vertical de los diferentes departamentos de la empresa.

Este proyecto ofrece a Redolfi SRL una herramienta de gestión que le permitirá profesionalizar la empresa, estructurando de una manera diferente los procesos ligados a cada uno de los departamentos, con personal mejor capacitado, motivado para cumplir de forma más eficaz y eficiente su tarea.

## Bibliografía

Avalos Robles, A. y Paz Pérez, D.E. (2015). Diseño de un cuadro de mando integral educativo. *Revista de Ciencias de la Educación Academicus* 1(7), 35-44. Disponible en <http://www.ice.uabjo.mx/m>

Diaz Curbelo y Marredo Delgado (2014). El Modelo Scor y el Balanced Scorecard, una Poderosa combinación Intangible para la Gestión Empresarial. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 18, 1, 36-57 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina.

Digital House (2020). Argentinos conectados. [En línea] Recuperado De: <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/9>. [Septiembre 2020]

Fernandez Terricabras, A. (2002). *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. En Harvard Finanzas & Contabilidad, 46, 10-17.

Galli S. y Crespo G.( 2012). El tablero de comando también puede utilizarse en PYMES. *Revista Oikonomos*, 2, 133-144.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión.

Lajara, M. (2016). *Aplicación de cuadro de mando integral en una PyME (E.C)*. Barcelona: Editorial. Gestión. Disponible en <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120558.pdf>

Redolfi P.(2008). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba Argentina. Universidad Siglo 21.

Sinisammal J., Harkonen J., Mottonen M. y VayrynenS. (2012). Successfull Performance Measurement in SME s through Personnel Participation. Scientific Research Publishing. *Open Journal of Safety Science and Technology* 2 (01), 25, Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/264547662>.

Tapia, G. (2018). Riesgo Estratégico. Dinámica de Sistemas vs Tablero de Comando. *Revista De Investigación En Modelos Financieros*, 2, 159-175 [En línea]. Recuperado a partir de <http://www.ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/view/1433>. [10 de agosto 2020].

Young Entrepreneur Council (YEC). *23 trends that will shake the business world in 2018*, (publicado en Forbes 10/1/18). Recuperado de: <https://www.antonipulido.es/cambios-tecnologicos-que-afectan-a-empresas-y-emprendedores/>

## Anexo

Anexo 1: Los periodos fueron renombrados el 2017 paso a ser 2018, así sucesivamente. 3 datos del periodo 2019 se alteraron, más precisamente en el rubro “otros costos de ventas (embalajes, combustibles automotores, mantenimiento Bs. De uso), para resaltar de mejor manera el aumento en esos costos).

	2019	%	2018	%
Ventas	<b>318.857.647,78</b>	100,00	<b>275.331.848,88</b>	100,00
Costo de ventas	<b>147.429.627,44</b>	46,236	<b>128.632.321,85</b>	46,719
Resultado bruto	<b>171.428.020,34</b>	53,764	<b>146.699.527,03</b>	53,281
Otros costos de ventas	104.968.794,04	32,92	<b>89.363.035,28</b>	32,456
Gastos				
Administración	7.669.955,43		4.815.560,90	
Comercialización	11.375.121,39	3,56	24.666.360,30	8,95
<b>Resultado Actividad Principal</b>	<b>49.914.149,49</b>		<b>27.854.570,55</b>	
<b>Resultado Financiero</b>	<b>39.496.697,42</b>		<b>19.949.795,60</b>	
Resultado NETO	10.417.452,07	3,267	7.904.774,94	2,87
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-885.858,05</b>		<b>-1.248.390,00</b>	
Resultado antes de I.G.	9.531.594,02		6.656.384,94	
Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91		2.329.734,73	
<b>Resultado final</b>		<b>1,94</b>		<b>1,57</b>
Otros Costos de Ventas	2019	%	2018	%
Sueldos y Jornales	32.200.217,00		28.081.809,25	
Cargas sociales	11.845.059,00		10.330.075,95	
Uniformes y equipos	493.733,00		430.584,55	
Industria y comercio	714.136,00		622.798,01	
Ingresos brutos Córdoba	11.064.770,00		9.649.585,92	
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
Mantenimiento Bs. de uso	11.889.235,34	11,307	9.496.501,84	10,626
Combustibles automotores	9.109.293,91	8,678	7.072.115	7,913
Embalajes	3.679.419,00	3,51	2.272.771,31	3,102
Costos totales	104.968.794,04		89.363.035,28	