

**Universidad siglo 21**



**Carrera de Contador Público.**

**Trabajo Final de Grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Metodología de Gestión basada en el Cuadro de Mando Integral  
en la empresa REDOLFI S.R.L. para facilitar el proceso de toma de  
decisiones”**

**Autor: Leone Diego Alejandro**

**D.N.I.: 33702600**

**Legajo: VCPB26600**

**Tutor de TFG: Salvia Nicolas.**

**Argentina, Córdoba, Julio del 2020.**

## **Resumen**

El presente TGF fue realizado teniendo en cuenta el caso de la empresa Redolfi S.R.L., ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, precisamente en la localidad de James Craik, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, bebidas y cigarrillos, entre otros. Luego de realizar un análisis completo interno y externo de la organización se detectó una serie de carencias: la falta de información de gestión y de planificación estratégica, como así también la falta de un departamento de recursos humanos, entre otras cosas. Debido a esta realidad se le propuso como objetivo general el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. Con esta herramienta de control la empresa estará en condiciones de entrelazar la estrategia con la visión, plantear los objetivos estratégicos, medirlos por medio de diferentes indicadores y aplicar medidas correctivas para no alejarse de los objetivos propuestos.

Como resultado la empresa podrá optimizar su gestión de control interno, contando con información de calidad que agiliza el proceso de toma de decisiones facilitando además la planificación, comunicación y capacitación de todo personal de la firma. De esta forma se logran integrar todas las áreas ayudando a la organización a adaptarse a los cambios que le demanda un entorno cada vez más competitivo.

*Palabras claves:* Cuadro de Mando Integral – Objetivos- Estrategia – Indicadores.

## **Abstract**

This TGF was carried out taking into account the case of the company Redolfi S.R.L., located in the interior of the province of Córdoba, precisely in the town of James Craik, dedicated to the marketing and distribution of food products, perfumery, beverages and cigarettes, among others. After carrying out a complete internal and external analysis of the organization, a number of shortcomings were identified: the lack of management and strategic planning information, as well as the lack of a human resources department, among other things. Due to this reality, the development of an Integral Scorecard was proposed as a general objective. With this control tool the company will be able to intertwine the strategy with the vision, raise strategic objectives, measure them by means of different indicators and apply corrective measures to not move away from the proposed objectives.

As a result, the company will be able to optimize its internal control management, with quality information that streamlines the decision-making process, also facilitating the planning, communication and training of all employees of the firm. In this way, all areas are integrated by helping the organization adapt to the changes demanded by an increasingly competitive environment.

*Keywords:* Integral Control Panel – Objectives- Strategy – Indicators.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	1
<i>Relevancia de Caso</i> .....	3
<b>Objetivos</b> .....	3
<b>Análisis de la situación</b> .....	4
<i>Estructura organizacional</i> .....	4
<i>Análisis Pestel</i> .....	7
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	14
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> .....	14
<i>Beneficios de aplicar la herramienta de gestión basada en el CMI</i> .....	15
<i>Dificultades en la implementación del CMI</i> .....	15
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	16
<i>Presentación del Problema</i> .....	16
<i>Justificación del Problema</i> .....	16
<i>Conclusión Diagnóstica</i> .....	17
<b>Plan de Implementación</b> .....	17
<i>Alcance geográfico</i> .....	17
<i>Alcance temporal</i> .....	17
<i>Alcance en relación a Universo</i> .....	17
<i>Limitaciones</i> .....	18
<i>Recursos Involucrados</i> .....	18
<i>Costo</i> .....	18
<i>Actividades a desarrollar</i> .....	19
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	20

<i>Mapa Estratégico</i> .....	21
<i>Cuadro de mando Integral</i> .....	21
<b>Conclusiones</b> .....	25
<b>Recomendaciones</b> .....	26
<b>Bibliografía</b> .....	28

## **Introducción**

En un mundo cada vez más globalizado con escenarios cada vez más complejos y competitivos, las empresas que quieran permanecer vigentes en el mercado se ven obligadas a tomar decisiones rápidas y eficientes. Para adaptarse a esta nueva realidad deben contar con información certera que le facilite el proceso de la toma de decisiones.

Es ante esta situación donde cobra vital importancia la implementación de una herramienta de gestión que le permita realizar el control y la medición para alcanzar las metas y poder hacer frente a los cambios que el mercado demanda. Una de las herramientas más utilizadas en estos tiempos es el Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta de gestión otorga ventajas a las empresas facilitando traducción de la misión y la estrategia en objetivos que mediante indicadores organizados en cuatro perspectivas las cuales son finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten monitorear las mejoras en eficiencia operativa, crear capacidad organizacional para alcanzar las metas propuestas y comunicar los avances a todo el personal (Kaplan y Norton, 2014).

Las empresas líderes se encuentran trabajando en estos conceptos y Redolfi S.R.L., no está alejada de la realidad.

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 50 años de trayectoria dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios. Se radica en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. A través del tiempo ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, logrando captar nuevos clientes y conquistando nuevos mercados, haciéndose conocida tanto en el interior de la provincia de Córdoba como en todo el país.

Redolfi S.R.L. a pesar de ser una empresa con una larga trayectoria y con una estrategia corporativa definida orientada al cliente, no cuenta con un plan de gestión interna que la conduzca hacia la medición y el control de los objetivos, lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones.

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, 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.

Es decir que esta herramienta aporta a la empresa Redolfi S.R.L. un instrumento necesario para la gestión y el control interno, lo que optimizará el accionar para lograr los resultados esperados y seguir siendo una empresa líder.

Como antecedente del ámbito internacional se cita el trabajo realizado en una empresa de transporte Ave Fénix SAC. Donde menciona al CMI como una herramienta eficaz y de gran valor para formular estrategia, ayuda a encaminar a las organizaciones y a todo su personal para conseguir traducir esas estrategias en acción. En este trabajo se concluye que la implementación del CMI le sirvió para tomar decisiones más adecuadas basadas en sus indicadores, mejoro la situación económica de la empresa siendo más rentable, eficiente y competitiva (Venero Martos, 2016).

Otro antecedente del orden internacional que se menciona en un trabajo realizado en la empresa de transporte Libertad SAC. En el que se considera al CMI como una de las herramientas más eficientes para un sistema de control estratégico de gestión, proporcionando a los ejecutivos un adecuado y amplio control de gestión en un conjunto coherente de indicadores. Como conclusión se arribó que la implementación del CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia (Flores, 2019).

En el ámbito nacional se cita un trabajo realizado en la empresa Hawaii Distribución SA, ubicada en la provincia de Mendoza, dedicada a la compra, venta y distribución de bebidas. Donde se resalta la importancia que tiene para las empresas la adopción del CMI, concederá a la empresa realizar una evaluación y control más completo de su gestión que le permitan implementar acciones correctivas y así aumentar la rentabilidad (Cutropia, Oliva, Rios, Vargas Verdejo y Giselle, 2012).

Como antecedente del ámbito Regional se menciona la Tesis realizada en una empresa del rubro agrícola, ubicada en la provincia de Córdoba. Donde se menciona que el CMI podrá darle a la empresa las herramientas necesarias para explotar al máximo sus fortalezas y hacer desaparecer sus debilidades, con un plan de acción claro y posible de llevar adelante. Muchas veces los gerentes saben caer en la ambición de establecer objetivos organizacionales muy elevados, quienes deben llevarlos adelante sienten que no son posibles de realizar en el corto plazo o sostenerlos en el tiempo, lo cual el CMI ayuda a no caer en esta ambición (Galvan y Pereira, 2018).

Los antecedentes antes citados demuestran la importancia que tiene para las organizaciones la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI. Con la implementación de esta herramienta, la empresa Redolfi

S.R.L. podrá contar con una gestión interna ordenada, con medición y corrección de los desvíos, de manera tal, que permita lograr con los objetivos tanto de corto, como de largo plazo propuestos, para que la empresa pueda adaptarse a los cambios del entorno y continuar con su senda de crecimiento.

#### *Relevancia de Caso.*

A causa de los cambios constantes en los mercados, las empresas que quieran mantener su nivel de competitividad están obligadas a diseñar nuevas estrategias para alcanzar el éxito. La existencia, el nivel de éxito y competitividad de las empresas depende de la rapidez con la que se adapten a estos cambios, para lo cual la implementación de esta herramienta de gestión, facilitará el lograr los resultados esperados.

La aplicación de una herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral le permite a Redolfi S.R.L. poder medir el resultado de los objetivos planteados. A través de indicadores propuestos, obtener información frecuente y de calidad necesaria para el proceso de toma de decisiones y así poder afrontar los cambios que el mercado le depara. Con una visión clara del negocio, información de calidad para la toma de decisiones, que permite la medición y corrección de las acciones, los directivos tienen un panorama más claro no solo del corto plazo sino también a futuro.

## **Objetivos**

#### *Objetivo General.*

Diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, a partir del segundo semestre del año 2020, para servir de ayuda a la hora de tomar decisiones.

#### *Objetivos Específicos.*

- Definir los objetivos y metas a alcanzar por la empresa, teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, de manera que permita alinear la estrategia y los objetivos de la empresa.

- Formular objetivos estratégicos que deban alcanzar los indicadores y alinearlos con planes de acción de manera tal que permita realizar el control y medición respectiva.
- Detectar las fortalezas, oportunidades y debilidades de la empresa. Analizando los recursos que posee y buscar mejoras en sus procesos productivos, conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Definir misión, visión, objetivos y el plan estratégico como base para la construcción e implementación del Cuadro de Mando Integral.

### **Análisis de la situación**

En el año 1975 Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi forman una Sociedad llamada Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. En los años 90 a causa de su crecimiento y expansión, deciden cambiar su personería jurídica, pasando de una sociedad de hecho a una SRL. Redolfi S.R.L., que es mantenida hasta la actualidad.

Es una empresa de trayectoria y reconocimiento en el sector, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos entre otros. La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Redolfi S.R.L. se basa en la estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a nivel de precios bajos si se los compara con los de los competidores. Esta estrategia es la que le otorga el nivel de posicionamiento de mercado actual.

#### *Estructura organizacional*

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Redolfi S.R.L.

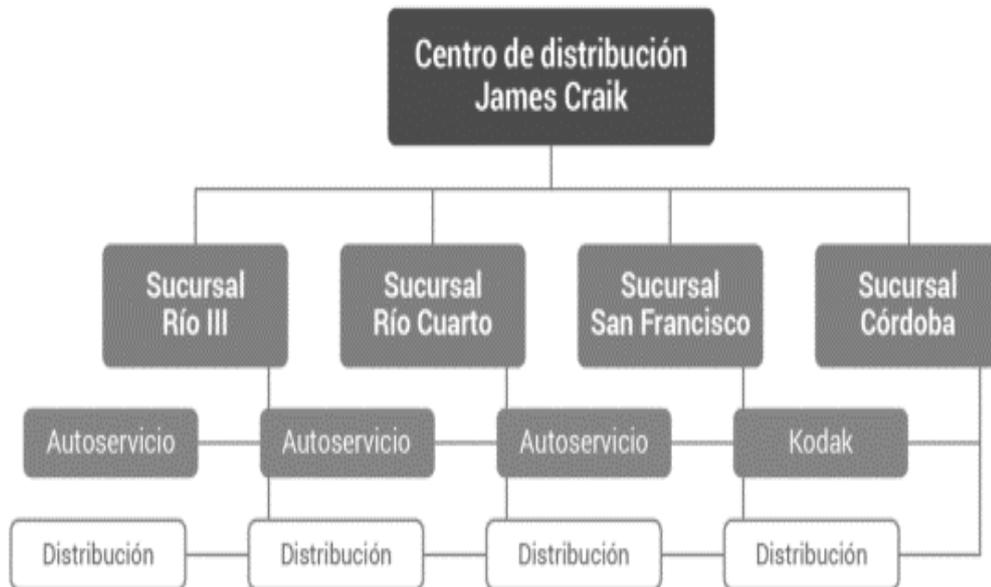


Figura 1: Organigrama de sucursales

Fuente: Elaboración propia.

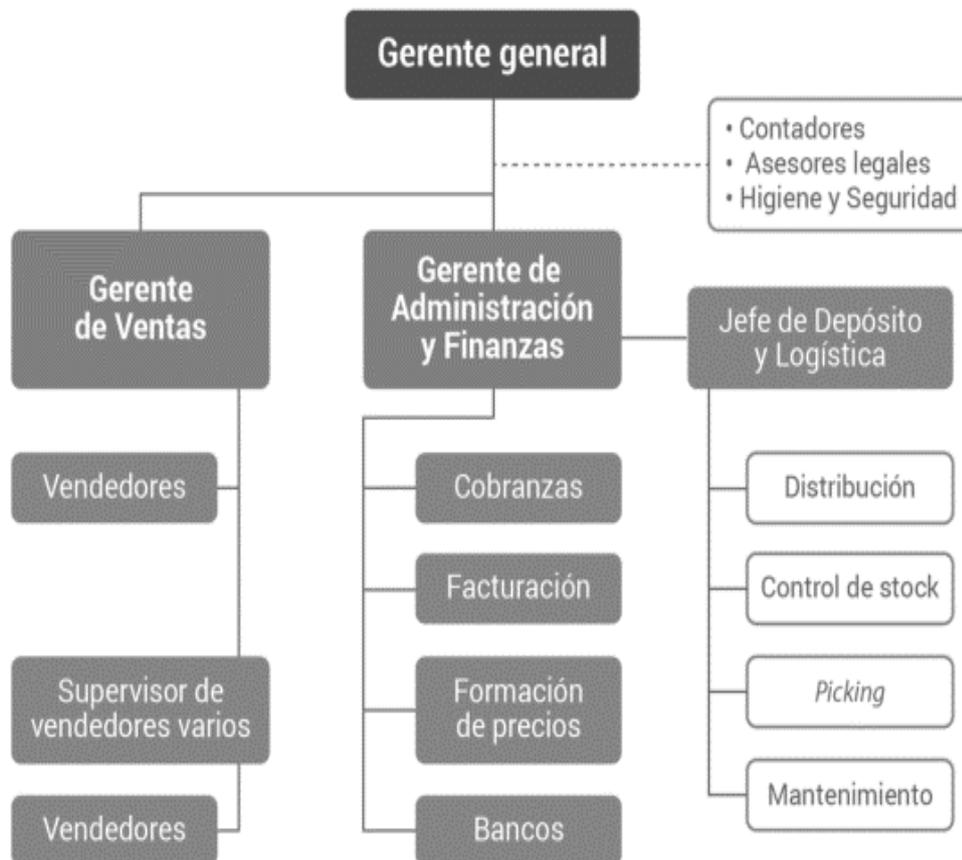


Figura 2: Organigrama Centro de James Craik

Fuente: Elaboración propia.

Algunos aspectos relevantes de Redolfi S.R.L. se presentan a continuación:

En la actualidad la empresa cuenta con aproximadamente 6000 clientes y con 130 empleados y una flota de 73 vehículos distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales. Posee una fuerza de más de 35 vendedores de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En base a la información analizada es importante mencionar que la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos que se encargue de las actividades relacionadas al personal, por lo que todo lo relacionado con recursos humanos es manejado desde el área administrativa.

Una de las principales fallas es la falta de un programa de capacitación e incentivos a los empleados. La empresa cuenta con plan de promoción interna, esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, el criterio es la confianza, pero en el área de depósito hubo que volver atrás con esta política, ya que quienes empezaron como choferes no tenían la preparación necesaria debido a la falta de un proceso de inducción y capacitación.

La empresa tampoco cuenta con un área dedicada específicamente a la higiene y seguridad, pero a pesar de ello, no han tenido problema por las inspecciones técnicas realizadas.

Si bien la empresa está consolidada en el mercado y es reconocida por sus clientes, un punto débil es la falta de campañas publicitarias. El sistema actual de captación es de boca en boca, redes sociales y alguna promoción por radio.

La empresa es reconocida por su trayectoria en el mercado, pero uno de los principales inconvenientes que presenta es la demora en la entrega de los productos a causa de la falta de capacitación de los empleados y falta de cumplimiento de los proveedores en los plazos de entrega.

Entre los principales proveedores de la empresa se destaca Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Benvenuto y Cía., Procter & Gamble Argentina S. A., Jhonso's & Jhonson's, Marolio, Fratelli Branca, entre otros.

Si bien la empresa cuenta con un centro de distribución que abastece a 4 centros, la cartera de proveedores es reducida, en reiteradas oportunidades hay pérdidas de stock por no contar con el producto en tiempo y en forma. Razón por la cual no es posible cumplir la entrega en tiempo y forma con los clientes.

Los principales clientes de la empresa son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, bares-restaurantes, comedores, perfumerías entre otros.

La empresa Redolfi, no cuenta con problemas financieros, el 80% de sus ventas son realizadas de contado, mientras que el 20% restante son financiadas. El plazo de la cuenta corriente no supera los 30 días.

Para continuar con la senda de crecimiento y liderazgo de mercado es recomendable que la empresa implemente una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Por medio de la misma lograra la optimización del proceso de toma de decisiones, se alinea la estrategia con la visión, y los objetivos estratégicos. Para implementar esta herramienta es fundamental el nivel de compromiso asumido por los miembros de la firma para lograr un crecimiento y competitividad.

#### *Análisis de Contexto.*

Para realizar el análisis del contexto de Redolfi S.R.L., se utiliza el método PESTEL, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa. Identifica los factores que te afectaran hoy o en el futuro. Los factores a estudiar son los siguientes: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales en la empresa (Trenza, 2018).

#### *Análisis Pestel.*

##### *Factores Políticos.*

El inicio del gobierno de Alberto Fernández no comienza de buena manera, el presidente asumió el poder sabiendo que iba a tener que enfrentar una decadencia de varias décadas, con una economía que cerraba el año 2019 con una caída del 3,1%, una inflación de más del 50%, un índice de pobreza cercano al 40% y un alto endeudamiento. El principal objetivo del actual presidente es la refinanciación de la deuda externa, para esto ajusto el gasto público, dispuso un impuesto del 30% para la compra de dólares, aumento las exportaciones al sector agropecuario y anulo la movilidad jubilatoria impuesta por el gobierno anterior. A esas medidas le siguieron otras para compensar el malhumor de la gente, como la doble indemnización para los despidos, incremento la asignación universal por hijos, lanzo un paquete de medidas para aliviar a las pymes, suspendió los desalojos, impidió los aumentos de los alquileres, subió los créditos

hipotecarios. Pero lo que nunca imagino es que el efecto de una pandemia mundial marcará un antes y un después en el mandato y en los planes que Fernández hizo desde que Cristina lo eligió como candidato (Fioriti, 2020). Este efecto de la pandemia no afectaría en la actividad de la empresa ya que trabaja con productos de primera necesidad.

### *Factores Económicos.*

Argentina se encuentra nuevamente muy cerca de declararse en default, resultado de una administración imprudente de la deuda, acompañada de una alta inflación. El gobierno actual tiene tres temas a resolver en el corto plazo: regularizar la deuda, contener la nominalidad (inflación) y conseguir que la actividad comience una fase de recuperación. De los tres, el más crítico y urgente a resolver es la deuda. En este momento no cuenta con recursos para realizar políticas expansivas y, por el otro, el peso de los intereses implica una pesada carga muy difícil de afrontar, las reservas internacionales son escasas y la elevada inflación impone un importante límite para estimular la economía vía emisión de dinero, el mejor camino, teniendo en cuenta la escasez de recursos es una reestructuración de la deuda. La clave radica en alcanzar las mejores condiciones posibles, pero sin pasarse del límite que implique que, tras el acuerdo ya sea por poca o mucha quita no se habrán nuevamente los mercados (Domeq, 2020).

La aparición del coronavirus cambio el foco de atención del gobierno, el brote de esta pandemia traerá graves problemas para la economía mundial y la de argentina, se calcula que en nuestro país las pérdidas serán de entre US\$500 millones y US\$1000 millones diarios mientras dure la cuarentena; en cuanto a la caída de la actividad anual, proyectan entre dos y tres puntos porcentuales adicionales a la baja del 1,5% del PBI (Néspolo, 2020). Las pérdidas, se producirán por cuatro canales: 1) financiero, por el deterioro de condiciones globales, el aumento de riesgo país, la mayor probabilidad de default y la devaluación de monedas emergentes; 2) comercio exterior, por menores exportaciones, baja de precios de commodities y complicaciones operativas en la importación de insumos; 3) turismo, por el fuerte golpe a la hotelería, gastronomía, sector de agencias de viaje, aerolíneas, transporte de pasajeros y servicios generales, y 4) expectativas, por una caída de la confianza del consumidor y empresarial (con un golpe fuerte al consumo y la inversión) (Domeq, 2020).

Unas de las medidas anunciadas por el gobierno para beneficios de las empresas, es la asignación compensatoria al salario, el estado se hará cargo del pago del 50% del salario de los trabajadores a todas las empresas que se vieran afectadas sus ventas y el

nivel de facturación en el periodo de 12/03/2020 al 12/04/2020 periodo en que se sanciona la cuarentena obligatoria. Otra medida es la postergación o reducción de hasta el (95%) del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino. También se lanzó a través del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), créditos a tasa cero para personas monotributistas y trabajadores autónomos, estos estarán subsidiarios al 100 % por el estado nacional, los que soliciten el crédito van a devolver ese dinero sin pagar ningún interés ni costo financiero (Gobierno de Argentina, 2020). Esto impactaría positivamente en la empresa ya que, por temor al desabastecimiento, las ventas de productos de primera necesidad como los que comercializa Redolfi S.R.L aumentaría.

#### *Factores sociales.*

En diciembre de 2019, se contabilizaron 9,746 millones de asalariados registrados y 2,398 millones de trabajadores independientes. Esto equivale a que el 80% de los trabajadores formales cuenta con relación de dependencia. La tasa de desocupación alcanzó al 8,9% a finales del 2019, contra el 9,1% del último trimestre del 2018, en un contexto en el que se verificó un ligero incremento del empleo informal, informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Esta baja en el índice de desocupación se dio a pesar de que el Producto Interno Bruto (PIB) se retrajo 2,2% el año pasado, con mermas significativas en la producción fabril, el sector de la construcción y el comercio (INDEC Argentina, Telemán., 2020).

Ante esta situación, el Gobierno dispuso que, por un período de seis meses, los despidos injustificados en el sector privado deberán abonarse el doble, para desalentar el desempleo.

Con respecto a la pobreza, el INDEC informo que la tasa fue del 35,5% en la última parte del año pasado, frente al 32% del mismo período del 2018. El dato corresponde al segundo semestre del 2019 y los expertos creen que, con la continuidad de la recesión, alta inflación y su profundización por la pandemia del coronavirus, el porcentaje y la cantidad de personas con carencias de ingresos aumentará este año (Cayón, 2020).

#### *Factores Tecnológicos.*

La cámara de Argentina de Comercio Electrónico (CACE) fue convocada a

participar de la Red de Asistencia Digital para Pymes, una iniciativa organizada por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Dr. Matías Kulfas y el Secretario de la Pequeña, Mediana Empresa, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para incentivar el trabajo y ayudar a las pymes a incorporar herramientas para la venta online, cuenta con la participación de representantes de otras cámaras del sector y empresas proveedoras de servicios y tecnología de la información. En este contexto de aislamiento social obligatorio las pymes tienen la necesidad de acelerar su reconversión digital para trabajar en forma remota y continuar vendiendo lo que produce de manera segura (tecnopymes, 2020).

#### *Factores Ambientales.*

Para conseguir mejorar el desempeño ambiental, la empresa tiene que establecer, implantar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión Ambiental, incluyendo todos los procesos necesarios y las interacciones según establecen los requisitos de la norma ISO 14001:2015.

Un Sistema de Gestión Ambiental es más que una serie de acciones de carácter preventivo. De hecho, la prevención es sólo uno de los aspectos que lo definen, siendo su principal objetivo el introducir en las compañías una política de conservación y de mejora hacia los entornos y el ambiente en general (Isotools, 2015).

Esta norma internacional no es obligatoria pero ya está siendo utilizadas en muchas empresas de la provincia de Córdoba, en el país y en el mundo.

#### *Factores Legales.*

El Gobierno decidió volcar una fuerte cantidad de fondos para financiar a tasas blandas a las micro, pequeñas y medianas empresas, se trata de un préstamo a un plazo de 12 meses con 3 de gracia, una tasa del 24% anual y monto máximo equivalente al 100% de la masa salarial de la empresa. El objeto es poder dar un respiro a las pymes y que puedan pagar los salarios en este momento de crisis (Maeños, 2020).

La ley de promoción y desarrollo industrial para Pymes (N°9727) tiene el objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las Pymes Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba, y otorga mayores beneficios para las que lo hagan en el Noroeste Provincial. Los postulantes deben presentar un proyecto industrial que persiga alguna de las siguientes finalidades: Protección del Medio Ambiente, Modernización o Innovación en productos y/o procesos,

Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, Inversión en Activos Fijos, entre otros. De acuerdo al tipo de proyecto que se presente, los beneficios que otorga la presente ley será: Exenciones al pago de Impuestos Provinciales, Subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado, Subsidios al consumo de Energía Eléctrica incremental, Subsidio para la capacitación del personal, Asignaciones de partidas especiales para financiar proyectos de características innovadoras (Gobierno de Córdoba, 2010).

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.*

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una herramienta para estudiar el sector donde se encuentra posicionada la empresa. Con esta herramienta se mide el impacto de las fuerzas de las industrias en la rentabilidad de las empresas del sector. Dentro de las Cinco fuerzas de Porter se mencionan la rivalidad entre competidores del sector, amenazas de competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenazas de productos sustitutos (Porter, 2017).

#### *Rivalidad entre competidores del sector.*

En el sector donde se encuentra ubicada la empresa Redolfi S.R.L. existen un gran número de competidores, donde cada uno busca diferenciarse creando valor a los productos y servicios que ofrece. La competencia en precios es fuerte, producto de que los clientes son extremadamente sensible a los cambios de precios de cada proveedor, dado que existen gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. Redolfi S.R.L. tendrá que buscar diferenciarse brindando servicios como; tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos, para distinguirse de sus competidores.

#### *Amenaza de competidores potenciales.*

El ingreso de nuevos competidores trae como consecuencia la pérdida de participación en el mercado. Las barreras de ingreso son altas, si bien existe varios competidores como, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas con entrega a domicilio, se pueden mencionar la diferenciación y el posicionamiento de Redolfi S.R.L., ya que es una empresa que se encuentra funcionando de hace años y cuenta con varias sucursales bien organizadas en lugares estratégicos en la provincia de Córdoba captando con un número importante de clientes.

### *Poder de negociación de los proveedores.*

El poder negociador de Redolfi S.R.L. con los proveedores no es alto, si bien el volumen de compra de la empresa es grande y cuenta con contratos de suministros, sus principales proveedores son grandes compañías que comercializan con todo el país y el exterior. Sin embargo, hay tendencia de integración hacia adelante ya que cuentan con los contactos, recursos, infraestructura, capacidad financiera y la experiencia en el sector.

### *Poder de negociación de los clientes.*

Los clientes en general son; supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, con volúmenes de compras reducidos, por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, lo que hace que no tengan un alto poder de negociación en lo que hace a precio y financiación de compra, pero pueden cambiar de proveedor fácilmente.

### *Análisis FODA*

La matriz de análisis FODA es una herramienta estratégica que permite analizar la situación de la empresa. El principal objetivo de la matriz es un diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar el futuro. Esta herramienta permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el mercado y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa bajo estudio (Kotler, 2014).

A continuación, se presenta el análisis FODA, con las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas para la empresa Redolfi S.R.L.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	Trayectoria en el mercado. Ubicación estratégica. Precios Competitivos. Diversidad de productos. Estructura financiera Sólida. Buena relación con proveedores. Asesoramiento comercial.	Falta de área de RRHH. Falta de área de seguridad e higiene. Falta de incentivos motivacionales. Escasa o nula capacitación. Falta de proceso de inducción. Inexistencia de herramientas de promoción y publicidad.

	Posicionamiento de mercado.	Falta de política de financiamiento para clientes. Inexistencia de herramientas de gestión interna y control. Escasez de espacio en el centro de distribución. Tiempo de entrega acotado.
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Créditos a Pymes para pago de sueldos a tasa fija del 24%. Créditos para Mi Pymes a una tasa de 12% anual, ya sea destinado a capital de Trabajo o a inversiones productivas. Extensión del ahora 12. Proyectos de ley que benefician a las Pymes. Aumento del uso de internet y compras online.	Alta Presión Tributaria. Incertidumbre económica por los efectos del coronavirus. Marcada devaluación. Caída del consumo de productos de la canasta básica. Suba del índice de pobreza. Elevada inflación. Aumento de desocupados.

*Tabla 1: Matriz FODA.*

*Fuente: Elaboración propia*

Analizando los resultados extraídos del análisis FODA queda en evidencia la necesidad de implementar una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, generando nuevas oportunidades que le permita a la organización mejorar su funcionamiento interno, tomar un nuevo rumbo estratégico, con decisiones nuevas, efectivas y oportunas, para disminuir debilidades internas de la empresa y de este modo, evitar posibles amenazas externas.

## Marco Teórico

A continuación, se establecen los lineamientos teóricos de autores reconocidos que tratan esta temática, lo cual es necesario para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L...

El comienzo del Cuadro de Mando Integral surge en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, resultado de un estudio denominado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Desde ese entonces esta herramienta de gestión dada su característica de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que lleva al éxito empresarial y organizacional, se volvió la más usada por las empresas y organizaciones del todo el mundo en el siglo XXI (Gan y Trigné, 2013).

### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Los autores Kaplan y Norton (2016) hacen referencia a las perspectivas del CMI, entre las que mencionan la Perspetiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Con respecto a la Perspectiva Financiera, los autores Kapla y Norton (2016) mencionan que la misma permite traducir la estrategia en valores tangibles, en términos financieros, incorporando la visión de los accionistas, la creación de valor de la empresa, aumentando así los retornos hacia la organización.

La Perspectiva Clientes es una de las perspectivas claves del Cuadro de Mando Integral, ya que satisfacer las necesidades de los clientes es uno de los principales objetivos que se plantean en las empresas, por lo que las empresas deben identificar el segmento de clientes y el mercado en el que han elegido competir. Esta perspectiva describe como satisfacer la demanda, como crear valor para los clientes y porque los clientes pagan por los productos de esta empresa (Kaplan y Norton, 2016).

Dentro de la Perspectiva Procesos Internos, los autores mencionan que para poder lograr los objetivos propuestos tanto financieros como de Clientes es necesario identificar y centrar la atención en los procesos críticos dentro de le organización. Por lo que esta perspectiva debe ser el camino para alcanzar los objetivos definidos para los clientes y como mantener satisfechos a los propietarios de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Por último y no menos importante, se menciona la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, la cual asegura la supervivencia y renovación a lo largo del tiempo, logrando de esta manera fortalecer la eficiencia y productividad de los procesos de la empresa.

(Romero, 2015). Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores relacionados a las capacidades de los empleados, la motivación, delegación del poder, entre otras de importancia. (Kaplan y Norton,2016).

#### *Beneficios de aplicar la herramienta de gestión basada en el CMI*

El cuadro de mando integral es considerado una de las herramientas más utilizadas en empresas y organizaciones en la actualidad, por sus características de claridad, estructuras en sus enfoques y definición en sus indicadores. Permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por entornos cada vez más cambiantes y competitivos. Además, puede usarse en cualquier dimensión organizacional sea el conjunto de la empresa, o un pequeño equipo de trabajo (Gan y Jaume, 2006). Por su parte Baraybar (2011) concluye que el CMI aporta beneficios a todos los niveles de la empresa, exponiendo algunos de los principales utilización de diversas medidas, entre ellas financieras, operativas, cualitativas y cuantitativas; fomenta el desarrollo sistemático de la estrategia y la visión fomentando la comprensión de cómo van las cosas en todo nivel organizacional, facilita y promueve la comunicación de los objetivos, alineación de procesos claves de la estrategia, facilita de forma accesible la estrategia hacia todo el personal, entre otros.

#### *Dificultades en la implementación del CMI.*

A pesar de numerosas ventajas del CMI existen algunos problemas asociados al desarrollo de esta herramienta de gestión, como fallos estructurales: algunas empresas tienen la ilusión de tener un CMI cuando únicamente se han limitado a añadir medidas no financieras a las medidas financieras tradicionales. Fallos organizacionales: problemas generados durante el proceso de implementación del CMI. Cuestiones de Transición: cambios derivados de procesos de adquisición o fusión en organizaciones cuyo CMI ya se encontraba en un estado avanzado de implementación. Cuestiones derivadas del proceso de implementación del CMI: en particular la resistencia asociada al inevitable proceso de cambio de los procesos gerenciales (Rodríguez Quesado, Lima Rodríguez, y Aibar Guzman, 2016).

Por lo tanto, este TFG acuerda con que la implementación de un Cuadro de Mando integral como herramienta de gestión integral en la empresa Redolfi S.R.L., tomando como base lo aportado por los autores Kaplan y Norton (2016), llevará al éxito

de la organización. Sin embargo, este éxito no se sostendrá solamente sobre la implementación de la herramienta de gestión, sino también en la medida que se atienda a las dificultades que se le han presentado a otras empresas que lo implementaron para no caer en esos mismos errores. Atendiendo a estos factores los beneficios del cuadro de mando integral son mayores.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Presentación del Problema.*

Redolfi SRL es una empresa cordobesa con reconocida trayectoria y solvencia, que se encuentra muy bien posicionada en el mercado con una estrategia diferenciadora orientada hacia sus clientes en términos de calidad y precios. A pesar de ello ha descuidado desde sus inicios un factor clave de crecimiento como lo es el control de la gestión, que le permita llevar a cabo un seguimiento y cumplimiento de los objetivos y metas de manera medible, produciendo que el proceso de toma de decisiones se dé en un contexto de incertidumbre, por no contar con información de calidad en el tiempo oportuno. Además, carece de uso de tecnología y falta de estrategia publicitaria, se observa debilidades a la hora de atraer nuevos clientes, demoras en la entrega de los productos.

### *Justificación del Problema.*

En un mercado turbulento de constante cambios y de extrema competencia, predomina la empresa que mejor esté preparada para hacer frente a estos desafíos, para esto es aconsejable dejar atrás los antiguos métodos de gestión empresarial, y permitir el ingreso de nuevas herramientas para llevar a cabo el control de gestión de manera exitosa que brinde información acorde en el momento oportuno para facilitar la toma de decisión, por estos motivos y por las debilidades antes mencionadas en la empresa Redolfi S.R.L. se considera primordial implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, facilitando traducir su estrategia y misión a través de indicadores medibles, que permita llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que los objetivos estratégicos propuestos, coincidan con las que realmente sucede. Además, que guiarán el alcance de las metas y objetivos estratégicos propuestos, clarificándolos, facilitando el acceso a ellos y logrando que todo miembro de la organización los conozca y participe de manera activa en la persecución de los mismos.

### *Conclusión Diagnóstica.*

Considerando la situación actual, y siendo una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar nuevas regiones y mercados, es sumamente recomendable la puesta en funcionamiento de dicha herramienta de gestión integral, conducirá a la empresa a alcanzar el éxito financiero, logrando atender factores importantes ligados a brindar servicios de calidad a los clientes, logrando además no descuidar los elementos tan importantes enlazados a la forma de realizar los procesos internos y atendiendo también los aspectos relacionados al crecimiento y aprendizaje de los miembros de la organización. Esta herramienta permitirá definir con mayor precisión los objetivos para alinear de esta forma el rendimiento del negocio con la estrategia organizacional. Por medio del mapa estratégico se logrará demostrar la relación causa efecto de los objetivos, por lo que mediante los mismos logra un crecimiento sustentable optimizando así la gestión empresarial. Mediante las Perspectivas que propone el Cuadro de Mando Integral, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, Redolfi S.R.L. está en condiciones de agrupar todos los puntos de vista necesarios para alcanzar el éxito empresarial. Las mismas permitirán alcanzar no sólo el éxito financiero sino también permitirá atender factores muy importantes como los clientes, procesos internos y aspectos relacionados al aprendizaje y el crecimiento. De esta manera, se conseguirá facilitar el proceso de la toma de decisiones, fortaleciendo la comunicación, coordinación y planificación de tareas, fomentando la participación activa y la formación del personal e incrementando la motivación y compromiso de los mismos.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance geográfico*

El TFG es realizado en la empresa Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba.

### *Alcance temporal*

El proyecto de TFG comprende el periodo que abarca desde el mes de agosto del año 2020 al mes de enero del año 2021.

### *Alcance en relación a Universo*

El presente trabajo de grado involucra a todos los integrantes de la empresa Redolfi S.R.L., cuya actividad principal es la venta mayorista y preventista de productos alimenticios.

### *Limitaciones*

La elaboración del TGF fue viable, se define que los límites del presente trabajo se circunscriben al diseño e implementación de un CMI para la empresa Redolfi S.R.L., que, si bien puede ser adaptado a otras empresas del mismo sector, queda fuera del presente trabajo.

### *Recursos Involucrados*

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.

#### *Recursos tangibles*

Dentro de los recursos tangibles se mencionan los siguientes a continuación:

- Los medios de transporte.
- Los centros de distribución.
- Muebles y útiles, materiales e instalaciones que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Recursos monetarios necesarios para la implementación del sistema de gestión.
- Estados contables y Balances 2018-2019.
- Nómina de empleados de la empresa.

#### *Recursos intangibles*

Como recursos intangibles se listan los siguientes:

- Capacitación y asesoramiento al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.
- Imagen corporativa de la organización.
- Actualización del sitio web.
- Incorporar la empresa a las redes sociales.

### *Costo*

Para determinar el presupuesto se toma como guía base los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución N°72/19 y N°74/19, desde el 01 de enero del 2020 el valor del módulo es de \$1570. Es importante mencionar que el diseño, implementación y las capacitaciones serán realizados por el contador de la firma junto a su equipo de colaboradores. Dentro del

presupuesto se tiene en cuenta el equipamiento de una sala donde se realizará las reuniones como así también las capacitaciones a todos los miembros de la organización.

Actividad /artículos	Cantidad de módulos		
Diseño y elaboración del CMI	25		\$ 39250
Capacitación del personal	15		\$ 23550
Control y medidas de acción correctivas	20		\$ 31400
Artículos para diseño y elaboración del CMI.	Elementos de sala de reunión(pizarra, mesa sillas proyector)	1	\$60000
Artículos para capacitaciones al personal	sillas	10	\$25000
	computadoras	1	\$30000
	Equipo de audio y micrófono	1	\$9000
<b>Total presupuestado.</b>			<b>\$218200</b>

*Tabla: 2* Presupuesto.

*Fuente:* Elaboración propia.

#### *Actividades a desarrollar.*

En primer lugar, se realizará una reunión con el personal directivo de la firma bajo estudio para exponer todo lo relacionado a la herramienta de control de gestión, sus componentes y lo que se pretende lograr con la implementación de la misma. Una vez realizada la actividad mencionada, teniendo en cuenta la visión y la estrategia empresarial, se procede al establecimiento de los objetivos estratégicos para la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Para el establecimiento de los objetivos se propone el trabajo en forma conjunta de la Dirección General, Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comercialización. La formulación de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI constituyen los cimientos para realizar la siguiente actividad; la elaboración del mapa Estratégico, herramienta fundamental que permite comunicar la estrategia empresarial de manera clara y efectiva. Una vez confeccionado el mapa estratégico se procede a la elección de los indicadores necesarios para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cada una de las perspectivas. Para elegir los indicadores se tiene en cuenta lo requisitos de accesibilidad, cuantificación y relevancia.

Es importante mencionar que para que este plan de acción tenga el éxito esperado es necesario realizar una serie de capacitaciones tanto a mandos medios como los niveles inferiores de la organización, de manera tal que se tome conciencia de la importancia de los beneficios de la herramienta de control de gestión. El directorio en conjunto con el contador y su equipo de colaboradores definirán cursos de capacitación acordes para dar cumplimiento al plan de acción. Finalmente se establece un valor meta para cada objetivo estratégico, de manera tal que permita evaluar el desempeño y determinar un plan de acción con las medidas correctivas necesarias.

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar, y plazos en que las mismas se realizarán.

Actividades/Meses	Agos. 2020	Sep. 2020	Oct. 2020	Nov. 2020	Dic. 2020	Ene. 2021
Reunión con el personal Directivo.						
Establecimiento de los objetivos estratégicos dentro de las 4 perspectivas del CMI.						
Implementación del Mapa Estratégico.						
Elección de indicadores para cada una de las perspectivas del CMI para la medición de los objetivos.						
Capacitaciones desde mandos medios a directivos sobre el CMI						
Implementación del CMI con planes de acción y seguimientos						
Establecer el valor meta, evaluar el desempeño y medidas correctivas.						

*Figura:3* Diagrama de Gantt

*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación, se establecen los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A partir de estos objetivos, se elabora el mapa estratégico, el cual muestra la relación causa efecto y sirve de base para la elaboración del CMI en la empresa Redolfi S.R.L.

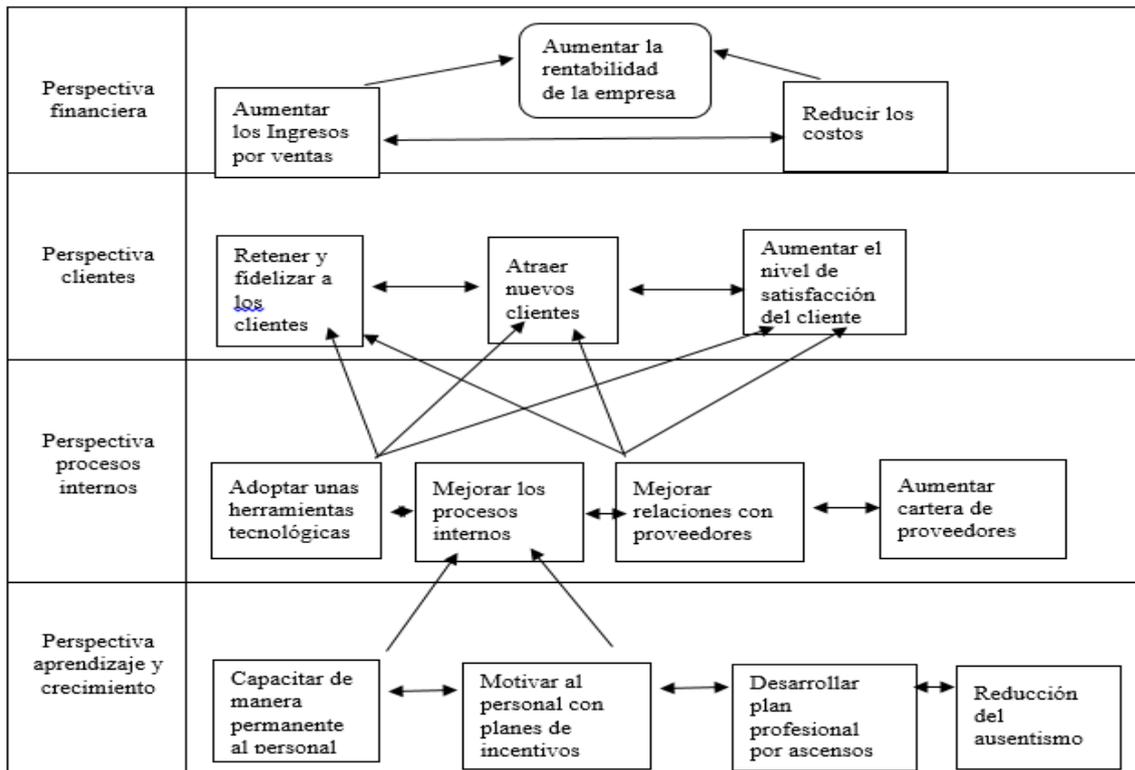


Figura: 4 Mapa Estratégico.  
Fuente: Elaboración Propia.

*Cuadro de mando Integral*  
*Perspectiva Financiera.*

Objetivo	Aumentar las ventas en el mercado local en un 10% a partir del primer semestre de 2021
Indicador	Índice de Variación de Ventas en el mercado local
Fórmula	$\left( \frac{\text{ventas en el periodo (x)} - \text{ventas en el periodo (x - 1)}}{\text{ventas en el periodo (x - 1)}} \right) * 100$
Responsable de control	Directorio. Área de administración. Área de comercialización.
Periodicidad de medición	Anual
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 10%
Semáforo Amarillo (Bueno)	Mayor/Igual 5% Menor a 10%
Semáforo Rojo( Malo)	Menor a 5%
Valor Meta	10%
Desempeño logrado	14.13%
Semáforo	Verde

Tabla 3 Indicador Índice de Variación de ventas mercado local.  
Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo	Lograr que los propietarios tengan una rentabilidad del 25%
Indicador	Rentabilidad de los socios
Fórmula	$\left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$

Responsable de control	Directorio. Área de administración.
Periodicidad de medición	Anual
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 25%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Mayor/Igual 15% Menor a 25%
Semáforo Rojo(Malo)	Menor a 15%
Valor Meta	25%
Desempeño logrado	18.5%
Semáforo	Amarillo

*Tabla 4 Rentabilidad de los socios.*

*Fuente: Elaboración propia.*

*Perspectiva Clientes*

Objetivo	Lograr que el 70% de los clientes de la firma esté conforme con los productos que la empresa ofrece
Indicador	Grado de conformidad y satisfacción de los clientes
Fórmula	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} \right) * 100$
Responsable de control	Directorio. Área de administración. Área Comercialización
Periodicidad de medición	Anual
Semáforo Verde ( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 70%
Semáforo Amarillo ( Bueno)	Mayor/Igual 40% Menor a 70%
Semáforo Rojo( Malo)	Menor a 40%
Valor Meta	70%
Desempeño Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

*Tabla 5 Nivel de satisfacción y conformidad de los clientes*

*Fuente: Elaboración propia.*

Objetivo	Aumentar en un 25% la cartera de clientes a nivel local a partir del año 2021.
Indicador	Ampliación de cartera de clientes
Fórmula	$\left( \frac{\text{Número de incorporaciones de clientes en el periodo x}}{\text{Cantidad de clientes del año anterior}} \right) * 100$
Responsable de control	Directorio. Área de administración. Área Comercialización
Periodicidad de medición	Anual
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor/Igual a 25%
Semáforo Amarillo ( Bueno)	Mayor/Igual 10% Menor a 25%
Semáforo Rojo( Malo)	Menor a 10%
Valor Meta	25%
Desempeño Logrado	Sin Datos
Semáforo	Sin Datos

*Tabla 6 Ampliación de cartera de clientes Nacionales- Internacionales*

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva Procesos Internos.

Objetivo	Lograr entregar los productos en tiempo y en forma en un lapso no superior a 15 días a partir del año 2021.
Indicador	Garantizar plazos de entrega
Responsable de control	Directorio. Área de administración. Área Comercialización. Área de Producción. Logística
Periodicidad de medición	Anual
Semáforo Verde ( Muy Bueno)	Hasta 2 meses
Semáforo Amarillo ( Bueno)	Hasta 3 meses
Semáforo Rojo( Malo)	Superior a 3 meses
Valor Meta	No superior a 2 meses
Desempeño logrado	Sin Datos
Semáforo	Sin Datos

Tabla 7 Garantizar plazos de entrega.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo	Lograr negociados y alianzas con el 60% de los proveedores de la firma de manera que puedan garantizar la entrega de materiales para cumplir con plazos pactados de entrega con los clientes.
Indicador	Alianzas y negociados con proveedores
Fórmula	$\left( \frac{\text{Número de proveedores con los que se concretaron alianzas}}{\text{Total de proveedores de la firma}} \right) * 100$
Responsable de control	Directorio. Área de administración. Área Comercialización. Área de Producción. Logística
Periodicidad de medición	Trimestral
Semáforo Verde(Muy Bueno)	Mayor Igual a 60%
Semáforo Amarillo( Bueno)	Mayor Igual 30% Menor Igual al 60%
Semáforo Rojo ( Malo)	Menor a 30%
Valor Meta	60%
Desempeño Logrado	Sin Datos
Semáforo	Sin Datos

Tabla 8 Alianzas y negociados con proveedores

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo	Lograr capacitar e incentivar al 40% de los empleados durante el segundo semestre de 2020
Indicador	Mejora de Clima laboral, satisfacción y capacitación del empleado
Fórmula	$\left( \frac{\text{N de empleados capacitados en el trimestre n}}{\text{Numero de empleados capacitados en el trimestre x - 1}} \right) * 100$
Responsable de control	Directorio. Área de administración. Área Comercialización. Área de Producción. Logística

Periodicidad de medición	Trimestral
Semáforo Verde( Muy Bueno)	Mayor Igual a 40%
Semáforo Amarillo ( Bueno)	Mayor Igual 20% Menor Igual al 40%
Semáforo Rojo( Malo)	Menor a 40%
Valor Meta	40%
Desempeño Logrado	Sin Datos
Semáforo	Sin Datos

*Tabla 9 Mejora de clima laboral, satisfacción y capacitación del empleado*

*Fuente: Elaboración propia*

*Propuestas de medición de las acciones, evaluación y control.*

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable	Desempeño logrado
Incremento en las ventas en el mercado local e internacional	Mayor igual a 10% Semáforo: Verde	Mantener el plan comercial	Gerente General. Área de comercialización. Área de Administración	14,13%
	Mayor Igual a 5% Menor a 10% Semáforo: Amarillo	Reforzar el plan comercial	Gerente General. Área de comercialización. Área de Administración	-
	Menor a 5% Semáforo: Rojo	Revisar el plan comercial	Gerente General. Área de comercialización. Área de Administración	-
Incremento de la rentabilidad	Mayor igual al 25% Semáforo: Verde	Mantener plan de ventas y estrategias publicitarias	Gerente General. Área de administración	-
	Mayor a 15% Menor a 25% Semáforo. Amarillo	Reforzar plan de ventas y estrategias publicitarias	Gerente General. Área de Administración	18,5%
	Menor al 15% Semáforo: Rojo	Revisar y modificar plan de ventas y estrategias publicitarias	Gerente General. Área de Administración.	-
Reducir plazos de entrega	Hasta dos meses Semáforo: Verde	Continuar con estrategias de proceso productivo y medidas empleadas con proveedores	Gerente General. Administración. Área de Comercialización. Área de producción. Área de logística	Sin datos

	Superior a dos meses Semáforo: Amarillo	Revisar proceso productivo, medidas con proveedores, área de logística	Gerente General. Administración. Área de Comercialización. Área de producción. Área de logística	Sin datos
	Superior a 3 meses Semáforo: Amarillo	Corregir plan productivo. Revisar capacitaciones a empleados. Realizar mantenimiento a maquinarias	Gerente General. Administración. Área de Comercialización. Área de producción. Área de logística	Sin datos
Capacitación del Personal	Mayor igual al 40% Semáforo: Verde	Continuar con el plan de capacitación	Gerente General. Administración. Recursos Humanos	Sin datos
	Mayor a 20% menor a 40% Semáforo Amarillo	Verificar el plan de capacitación	Gerente General. Administración. Recursos Humanos	Sin datos
	Menor al 20% Semáforo: Rojo	Modificar el plan de capacitación	Gerente General. Administración. Recursos Humanos	Sin datos

*Tabla: 10* Medición y Control

*Fuente:* elaboración propia

En el cuadro anterior se muestra las principales actividades a evaluar y controlar, una vez que se obtuvieron los resultados que arrojo cada indicador dentro de los parámetros rojo, amarillo y verde, el responsable de control evaluara las medidas correctivas necesarias a implementar para el logro de los resultados esperados.

### **Conclusiones**

Como conclusión final del presente trabajo en la empresa Redolfi S.R.L., se pone en evidencia la falta de un proceso formalizado de comunicación interna, que permita transmitir la visión y la estrategia de manera tal que la empresa cuenta con información de calidad para la toma de decisiones. Otra falencia importante es la falta de liderazgo en los puestos jerárquicos que influyen en la baja rentabilidad actual de la empresa, como así también la falta de 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.

Es por esto que se plantea un nuevo modelo de trabajo, basado en la implementación de un Cuadro de Mando Integral, permitiendo realizar un control más certero y aplicar medidas de acción correctivas cuando los resultados obtenidos se alejen de los objetivos propuestos. Es por ello que la cuantificación de los resultados permite lograr una coherencia de las actividades tanto a corto como largo plazo, proponer correcciones, reformular la estrategia y así lograr la mejora continua en la organización.

Se comprueba en este estudio que por medio de la implementación de la herramienta de gestión es posible alcanzar resultados óptimos al integrar indicadores financieros y no financieros involucrando así a todos los niveles organizacionales en la consecución de las actividades y haciéndolos partícipes de los resultados logrados, permitiendo así que los empleados se sientan parte importante de la organización y de los logros alcanzados.

Por otro lado, se concluye que la implementación del Cuadro de Mando Integral trae aparejado un cambio cultural en toda la organización ya que incorpora aspectos relacionados al control, la medición y la gestión por resultados. A través de las mejoras en las capacidades, competencias e implementación de planes de capacitación, los empleados de la firma logran tener conocimientos más finos y acabados de cada uno de los procesos para que los mismos cumplan con los parámetros de calidad necesarios y los productos puedan ser entregados en tiempo y en forma garantizando la calidad exigida por el cliente. Si además se logran mejoras en los procesos internos, aumentando la calidad de los productos, mejorando la innovación de los mismos, es posible así satisfacer a los clientes actuales y captar nuevos mercados, logrando cumplir con las entregas pactadas en tiempo y en forma cumpliendo los requerimientos exigidos de calidad e innovación. De esta forma se aumenta el valor para los clientes, por consiguiente, aumentan los ingresos y los volúmenes por ventas, lo cual trae como consecuencia una mejora en la rentabilidad financiera de la empresa.

### **Recomendaciones**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se recomienda a la empresa sectorizar y definir más las tareas de trabajo, incorporando por ejemplo un

departamento específico de recursos humanos que formalice la administración de sus empleados, como las tareas de organización y planificación del personal, reclutamiento y selección de personas para cubrir puestos específicos de trabajo, como así también la evaluación del desempeño y control del personal.

Por último, también sería importante incorporar una plataforma web o folletos donde se detallen las características de los productos que se comercializan, ofreciendo semanalmente nuevas ofertas y promociones tentadoras, brindando la posibilidad de comprar vía internet y proponiendo escalas de descuentos según el volumen de compra, y además facilidades de pago como tarjetas de crédito, débito, mercado pago y transferencias electrónicas de dinero.

## Bibliografía

- Aguirre . (Enero de 2018). *puntoapunto.com.ar*. Obtenido de puntoapunto.com.ar:  
<http://puntoapunto.com.ar/fontar-brinda-subsidios-pymes-de-hasta-4-800-000/>
- Argentina. *gob.ar*. (2019). Obtenido de Argentina. *gob.ar*:  
[argentina.gob.ar/jefatura/medidas-economicas/iva-0-para-alimentos-basicos?gclid=CjwKCAjwtajrBRBVEiwA8w2Q8KwIag-F6569hwlcrmnTVqwtT0wuKj4NNfEF4lg4V2sbfNexF1HHQBoCUx8QAvD\\_BwE](http://argentina.gob.ar/jefatura/medidas-economicas/iva-0-para-alimentos-basicos?gclid=CjwKCAjwtajrBRBVEiwA8w2Q8KwIag-F6569hwlcrmnTVqwtT0wuKj4NNfEF4lg4V2sbfNexF1HHQBoCUx8QAvD_BwE)
- Bermudez. (agosto de 2019). *Clarín.com*. Obtenido de Clarín.com:  
[https://www.clarin.com/economia/economia/aumento-pobreza-34-afecta-13-millones-personas\\_0\\_zOoo3muF6.html](https://www.clarin.com/economia/economia/aumento-pobreza-34-afecta-13-millones-personas_0_zOoo3muF6.html)
- Bustos, Rioja. (2014). *Cuadro de Mando Integral para fábrica de básculas y balanzas*. Córdoba.
- CAME. (2018). Balance de Gestión Social y Ambiental. *Espacio CAME Pyme*.
- CAME. (2019). Argentina, mercado del E- Commerce. 5.
- Cayón, D. (1 de Abril de 2020). *Infobae Económico*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>
- Cutropia, Oliva, Rios, Vargas Verdejo, Giselle. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones, aplicacion a empresa comercial. 5. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <https://core.ac.uk/reader/61887090>
- Dergarabedian . (2 de Marzo de 2019). . Obtenido de *iproup.com*:  
<https://www.iproup.com/innovacion/3092-microsoft-kantar-millward-brown-microsoft-argentina-Inteligencia-artificial-5-de-cada-10-Pymes-estan-interesadas-en-invertir>
- Diamante. (MARzo de 2019). *La Nación.com*. Obtenido de La Nación.com:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>
- Domeqc. (3 de febrero de 2020). *infobae económico*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

- Domingo Nevada Peña. (2002). Aplicacion practica del cuadro de mando integral. 50. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/1ef/2002/188B.pdf>
- Donato. (junio de 2019). *infobae.com*. Obtenido de Infobae.com: <https://www-infobae-com.cdn.ampproject.org/v/s/www.infobae.com/economia/20019/06/19/casi-2-millones-de-desocupados>
- Drovetto. (Octubre de 2018). *Redacción .com*. Obtenido de <https://www.redaccion.com.ar/cuales-son-los-problemas-ambientales-graves-que-la-argentina-debe-revertir-en-los-proximos-anos/>
- Fernandes, Rodrigues. (2018). *Culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal*. Valladolid: Rodrigues.
- Fioriti, S. (04 de 11 de 2020). *clarin*. Obtenido de [https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-economia-pandemia-doble-riesgo-enfrenta-alberto-fernandez-meses-asuncion\\_0\\_GzY9vVSjK.html](https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-economia-pandemia-doble-riesgo-enfrenta-alberto-fernandez-meses-asuncion_0_GzY9vVSjK.html)
- Flores, C. y. (2019). *Diseño de un sistema de control estrategico de gestio basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa de transporte Libertad SAC*. Cusco. Recuperado el 13 de MAYO de 2020, de [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2720/1/Nohelia\\_Carlos\\_Tesis\\_bachiller\\_2019.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2720/1/Nohelia_Carlos_Tesis_bachiller_2019.pdf)
- Galvan y Pereira. (2018). *Analisis, diseño y propuestas de un Cuadro de Mando Integral para una empresa agricola*. Villa dolores, Cordoba. Recuperado el 4 de abril de 2020, de [https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2211/1/PROYECTO%20DE%20GRADO\\_Galvan-Pereira.pdf](https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2211/1/PROYECTO%20DE%20GRADO_Galvan-Pereira.pdf)
- Garde, Gomez, Rivera. (2016). Pasado Presente y Futuro del Cuadro de Mando Integral. 4. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <http://files.prad-uniminuto.webnode.es/200000021-d8800da739/ArticuloCuadroMando.pdf>
- Gobierno de Argentina. (19 de Abril de 2020). *Gobierno de Argentina*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/beneficios-empresas-motribustistas-y-autonomos>
- Gobierno de Cordoba. (13 de Enero de 2010). *cba.gov.ar*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>

- Gobierno de Córdoba. (sf). *cba.gov.ar*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>
- I profesional. (21 de 01 de 2019). *Iprogesional*. Obtenido de [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)
- I Profesional.com. (04 de 2019). Recuperado el 17 de 04 de 2019, de I Profesional.com: [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)
- INDEC Argentina, Telemán. (26 de marzo de 2020). *telemán*. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.telam.com.ar/notas/202003/444861-desocupacion-indec-ultimo-trimestre-2019.html>
- Isotools. (14 de Diciembre de 2015). *ISOTools.org*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/12/14/requisitos-para-aplicar-un-sistema-de-gestion-ambiental/>
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión.
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI\\_NORTON\\_Y\\_KAPLAN.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad\\_de\\_Conocimiento\\_-El\\_cuadro\\_de\\_man.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAO62U23XL%2F2020](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnidad_de_Conocimiento_-El_cuadro_de_man.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAO62U23XL%2F2020)
- Kotler, K. y. (2014). *Dirección de Marketing*. México: Pearson. Recuperado el 18 de Abril de 2020, de <https://es.slideshare.net/GermnAlonsoRodrguez/libro-direccion-de-marketingkotleredi2>
- La Nación.com. (2019). *La Nación.com*. Obtenido de La Nación.com: <https://www.lanacion.com.ar/politica/mauricio-macri-medidas-economicas-nid2277360>
- Maeños, F. (2020 de Abril de 2020). *Infobae*. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/30/pymes-y-comercios-como-acceder-a-los-prestamos-al-24-anual-que-impulsa-el-gobierno/>
- Matilla, Chalmeta. (2017). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Centro de Información Tecnológica*, 119-126.

- Néspolo, R. (5 de Abril de 2020). *La Nacion*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/cuanto-puede-perder-la-economia-argentina-por-el-coronavirus-nid2350701>
- Porter. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de [https://www.planetadelibros.com.ar/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com.ar/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- 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): [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion\\_Estrategica\\_Bibliotecas\\_\(BSC9\).PDF](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC9).PDF)
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Málaga: PLEYS Consultores. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <http://www.playsconsultores.com/contenido/datos/blog/documentos/eBook-Cuadro-Mando-Integral.pdf>
- Santander Rio Trade Portal. (mayo de 2019). *Santander Rio Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tecnopymes. (enero de 2019). *Tecnopymes innovacion y liderazgo empresarial*. Obtenido de <https://www.tecnopymes.com.ar/2018/01/17/el-boom-del-e-commerce-favorece-a-las-pymes/>
- tecnopymes. (2 de abril de 2020). *tecnopymes*. Recuperado el 14 de Abril de 2020, de <https://www.tecnopymes.com.ar/2018/01/17/el-boom-del-e-commerce-favorece-a-las-pymes/>
- Telam. (29 de agosto de 2019). *telam*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201908/388038-las-cuatro-medidas-que-propone-hacienda.html>
- Trenza, A. (2018). *Trenza Ana*. Recuperado el 13 de MAYO de 2020, de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Venero Martos, D. E. (2016). *Importancia del cuadro de mando integral como herramienta de gestion para mejorar los indicadores financieros de la empresa de transporte Ave Fenix SAC*. Trujillo. Recuperado el 13 de MAYO de 2020, de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8015/venerosmartos\\_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8015/venerosmartos_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

