



**Trabajo final de graduación – Reporte de caso**

**Contador Público**

**Propuesta de diseño e implementación de cuadro de mando integral para la  
empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.**

**Proposal for the design and implementation of a balanced scorecard for the  
company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.**

Autor: Veronesi, César Ramón

Nº de Legajo: VCPB19139

DNI: 27881807

2020

Director de TFG: Alfredo González Torres

## **Resumen**

El presente reporte de caso se realizó sobre la distribuidora mayorista, de productos alimenticios y otros, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba.

Se avanzó con un análisis interno y externo de la situación actual de la empresa, donde se diagnosticó que presenta deficiencias en la producción y disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones por parte de los responsables.

Siguiendo la teoría de Kaplan y Norton se propone la implementación de un cuadro de mando integral que consolide indicadores clave de gestión ordenados en cuatro perspectivas, con sus respectivos objetivos, que representen la visión de la empresa y la estrategia delineada en su etapa de planeamiento. El control periódico de los indicadores garantiza toma de decisiones sustentadas en información confiable y oportuna, para mantener el posicionamiento privilegiado que consiguió la compañía.

*Palabras clave: cuadro de mando integral; indicadores clave de gestión; control de gestión; estrategia; planeamiento.*

## **Abstract**

This case report was made on the wholesale distributor, food products and others, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. located in the town of James Craik, Córdoba.

Progress was made with an internal and external analysis of the current situation of the company, where it was diagnosed that it presents deficiencies in the production and availability of relevant information for decision-making by those responsible.

Following the Kaplan and Norton theory, the implementation of a balanced scorecard is proposed that consolidates key performance indicators arranged in four perspectives, with their respective objectives, that represent the vision of the company and the strategy outlined in its planning stage. The periodic control of the indicators guarantees decision-making based on reliable and timely information, to maintain the privileged position achieved by the company.

*Keywords: balanced scorecard; key performance indicators; management control; strategy; planning.*

## Índice

Portada .....	I
Resumen.....	II
Abstract.....	III
Índice .....	IV
Índice de Tablas .....	IV
Índice de Figuras .....	IV
Introducción .....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Análisis de la situación .....	5
Análisis del contexto.....	7
Factores Políticos. ....	7
Factores Económicos.....	8
Factores Sociales.....	9
Factores Tecnológicos.....	9
Factores Ecológicos.....	10
Factores legales.....	10
Diagnóstico organizacional .....	11
Fortalezas.....	11
Debilidades.....	12
Oportunidades.....	13
Amenazas.....	13
Marco teórico .....	15
Cuadro de mando integral .....	15
Perspectiva financiera.....	16
Perspectiva de cliente .....	16

Perspectiva de procesos internos.....	17
Perspectiva de formación y crecimiento.....	17
Análisis FODA .....	17
Análisis PESTEL .....	18
Diagnóstico y discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnóstica .....	19
Plan de implementación.....	21
Alcance y limitaciones .....	21
Recursos involucrados .....	21
Marco de tiempo para la implementación .....	24
Mapa estratégico.....	24
Propuestas de medición.....	25
Conclusión .....	28
Recomendaciones.....	29
Referencias.....	30

### **Índice de Tablas**

Tabla N° 1: Detalle de conceptos y costos de implementación y mantenimiento.....	22
Tabla N° 2: Indicadores clave de gestión.....	26

### **Índice de Figuras**

Figura N° 1: Diagrama de Gantt.....	24
Figura N° 2: Mapa estratégico.....	25

## **Introducción**

En un entorno competitivo como el actual, donde el comportamiento de los clientes va cambiando día a día, las empresas comenzaron a implementar políticas más flexibles, que les permitan adaptarse rápidamente y sin perder participación en el mercado. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. sigue esta estrategia y con su continuo crecimiento de los últimos años, demuestra su versatilidad y capacidad de expansión.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una sociedad conformada por el padre y tres hijos de la familia, con una participación mayoritaria del 85% para el primero y el restante 15% distribuido en partes iguales entre los hijos. Dentro del rubro mayorista, se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, artículos de limpieza, perfumería y cigarrillos. Comercializa productos de grandes empresas, entre algunas de las marcas se encuentran Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Kodak, manteniendo exclusividad con algunos de ellos.

Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik. Desde allí se centralizan las compras a proveedores y se abastecen a las cuatro sucursales, tres ubicadas en el interior de la provincia de Córdoba y una en la ciudad capital.

Mantiene una nómina de 130 empleados y posee una flota de 73 vehículos, para la atención y abastecimiento de los más de 6000 clientes distribuidos entre las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. En mayor proporción, estos clientes, son locales con ventas reducidas y pequeños comerciantes con bajo, o nulo, poder de negociación de precios y alternativas de financiación. Las ventas se realizan en un 80% de contado y el resto a crédito en plazos no mayores a 21 días.

La empresa mantiene una estrategia de diferenciación, a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos con respecto a sus competidores, los que se clasifican en mayoristas con salones comerciales y, por otro lado, empresas con preventistas y entregas a domicilio.

La misión de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. da cuenta que su razón de ser es satisfacer a sus clientes y el desarrollo profesional de sus empleados, sustentados en su

extensa trayectoria familiar. Su visión es convertirse en una empresa líder en el mercado que participa actualmente, diversificando proveedores para garantizar solvencia y rentabilidad continuada, asegurando calidad de servicio al cliente, permitiendo el desarrollo personal y profesional de sus empleados, todo esto teniendo presente el rol social positivo en la comunidad en la que está inmersa. Para conseguirlo se guían por sus valores, que son respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y orientación al cliente.

La administración de Redolfi tiene un cuidadoso manejo de las finanzas. Si bien se la puede considerar como una empresa saludable desde el punto de vista de endeudamiento, tanto desde sus clientes como hacia sus proveedores, no es posible asegurar que esta estrategia materialice, en su totalidad, la visión de la empresa.

Como oportunidades de mejora se encuentra un débil control de gestión, que no cuenta con una herramienta de seguimiento, lo que puede poner en riesgo la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas, y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. Todo esto, sumado a la ausencia de un área de recursos humanos que persiga, como uno de sus objetivos, el enfoque de desarrollo del capital humano.

Escenarios similares a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se han analizado con anterioridad en otras empresas. Han concluido que la implementación de un cuadro de mando integral es una herramienta clave para robustecer el control de gestión, arrojar información en la cual basar las decisiones y asegurar el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Como antecedente teórico consultado se menciona el siguiente trabajo publicado en la revista Cofin de la universidad de La Habana:

El CMI constituye una poderosa herramienta administrativa que tiene su esencia en la implementación y el control de las estrategias dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Permite la realización de un análisis de causa-efecto que va más allá del ámbito financiero, por lo que su ejecución puede conducir a un resultado positivo en el desarrollo de una gestión eficiente. (Chacón y Elías, 2017)

Esta consulta se la considera relevante ya que el análisis y solución planteada excede el punto de vista financiero, y es ése justamente el enfoque que se considera

pertinente para el actual reporte de caso. Un cuadro de mando integral que permita ampliar la visibilidad de los responsables de la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Otro antecedente consultado es un trabajo final de grado realizado sobre el supermercado Santa Ana de la localidad Berrotarán, en el interior de la provincia de Córdoba. Se trata de una empresa familiar con trayectoria de 25 años y crecimiento similar a A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. Una de las debilidades del supermercado era el control de gestión y la medición de desempeño de la organización.

Se diseñó un esquema que contiene las 4 perspectivas del CMI con sus respectivos indicadores. También se incluye el análisis del resultado del indicador para que sea de fácil comprensión para los usuarios e información del periodo anterior para que se puedan realizar comparaciones. (Bogino, 2019)

A este antecedente se lo considera relevante ya que la propuesta contempla un entregable final que pueda consultar y comprender cualquier empleado de la compañía, como soporte de comunicación clara y ágil de la estrategia organizacional.

La relevancia del presente reporte de caso radica en la posibilidad de crecimiento y profesionalización que puede lograr la empresa, si mejora su sistema de control de gestión. Con una herramienta de gestión, como puede ser un cuadro de mando integral alineado a la estrategia, es posible tomar decisiones efectivas y eficientes, dar seguimiento a los objetivos organizacionales y comunicarlos claramente a toda la organización.

#### *Objetivo general*

-Diseñar y planificar la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones eficientes alineadas con la estrategia corporativa y soporte para el control de gestión en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. situada en la ciudad de James Craik, para el año 2020.

#### *Objetivos específicos*

-Diseñar un mapa de representación visual de la estrategia, con las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas.



-Definir los indicadores clave de gestión a incluir en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, que permitan seguimiento hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

-Proponer una herramienta de gestión que consolide los indicadores y permita mostrar de forma ágil el avance en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **Análisis de la situación**

La distribuidora A. J. & J. A. Refolfi S. R. L. logró posicionarse como una de las mejores empresas del rubro, se destaca por su gran infraestructura y posee una importante dotación de empleados. Los puestos clave de la administración son ocupados por miembros de la familia, quienes mantienen una marcada presencia en la empresa y valoran la confianza como criterio para otorgar ascensos entre sus empleados.

Actualmente se encuentra en un punto de inflexión, donde para seguir creciendo y mantenerse como líder en el mercado que actúa, deberá introducir una serie de cambios que profesionalicen la información en la que los directivos y mandos medios basan sus decisiones estratégicas.

En base a los datos brindados por la organización y entrevistas realizadas a los Gerentes de Compras, Ventas, Administración y Depósito, se desprenden las siguientes principales dificultades, encontradas como relevantes para el análisis del presente reporte de caso.

El departamento de compras no realiza pedidos de cotización a proveedores para avanzar con aquellos que presenten mejores precios y condiciones, sumado al riesgo que quien emite la orden de compras es la misma persona que la autoriza. No existe una política de autorización según el monto de la compra, tampoco por volumen o comportamiento de compra. Este mismo departamento se encarga de los pagos a proveedores.

La gestión de compras no tiene un sistema de gestión que permita emitir órdenes de compras, ni hacer el seguimiento del estado de las mismas. Se confeccionan en *Excel* según un formato preestablecido.

En relación a los inventarios, no llevan un control en el que consten las existencias de mercadería. Al recibir la mercadería se realiza un control manual de la misma, no se cuenta con un lector digital de códigos de barra, por ejemplo, para agilizar la tarea, disminuir el margen de error y actualizar de forma inmediata esta información para el resto de las áreas de la empresa. Luego se la organiza indistintamente sin seguir un orden que facilite el armado de los posteriores pedidos. Esto puede implicar perder ventas por demoras, por falta de *stock* o incurrir en costos de almacenamiento

innecesarios por compras por encima de lo necesario, según el comportamiento de las ventas. No se realiza previsión por vencimiento, daño o robo de mercadería.

La empresa no lleva un control periódico de los bienes de la empresa, se encuentran en un lugar de libre acceso. Si bien cuentan con cámaras de seguridad y alarma, las grabaciones no son revisadas proactivamente y la clave de la alarma la tienen varios empleados.

En los casos donde la compra se retira en el domicilio del proveedor, lo hace un cadete de la empresa, quien realiza un control ínfimo de la mercadería, por no tener conocimiento en la materia.

Respecto a cobros y pagos, una misma persona se encarga de los mismos, en este caso es la hija del dueño y hermana del gerente de depósito. En los casos de pagos con cheque, solo llevan su firma. Cualquier vendedor puede recibir valores, pero no están las condiciones dadas para resguardar el mismo, ya sea en calle durante los repartos o dentro de la empresa.

Redolfi no cuenta con un sistema de gestión de ventas para centralizar la totalidad de las operaciones. No tiene definida una estrategia planificada de publicidad, respecto a redes sociales, solo en *facebook* y ocasionalmente en la vía pública. Por el contrario, sí se hace foco en la captación de nuevos clientes en contactos uno a uno, donde el vendedor se contacta con el potencial cliente para cerrar acuerdos. En la selección o aceptación de clientes no se realiza un análisis de solvencia.

La empresa no cuenta con un *software* contable. Es el contador quien asienta todos los movimientos, de forma manual, según se van dando las operaciones de la empresa. Esta tarea se realiza principalmente para el cumplimiento de obligaciones impositivas y no como proceso de control de gestión de operaciones.

Siguiendo con las deficiencias encontradas, la estructura de la empresa no posee un departamento de recursos humanos, que se encargue por ejemplo de: higiene y seguridad, con temas relacionados a ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad; de realizar encuestas de clima laboral, seguimiento de resultados y generación de planes de mejora; de generar un proceso de inducción al puesto para nuevos empleados y un proceso de promoción interna basados en habilidades y competencias, en lugar de utilizar el criterio antigüedad y confianza.

Luego de revisar la información anteriormente presentada, se detectan oportunidades de mejora que requieren un análisis más detallado, para abordar a un diagnóstico de la situación y concluir con propuestas de mejora que potencien los resultados y las ventajas competitivas de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Para profundizar en la problemática se utilizan herramientas que posibiliten analizar a la organización y al contexto en el que está inmersa. Para la organización propiamente dicha se utiliza el análisis FODA y para el contexto la técnica PESTEL.

#### *Análisis del contexto*

Con la técnica PESTEL para el análisis de factores externos de una compañía, se define el contexto de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. mediante una descripción de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

#### *Factores Políticos.*

Actualmente la Argentina, como el resto del mundo, se encuentra transitando los efectos de la pandemia provocada por el virus COVID-19, con impactos directos en el escenario político actual. Esto se traduce en un contexto de inestabilidad con vistas al último trimestre 2020 y próximo año, situación que dificulta la planificación a largo plazo de las empresas.

Las decisiones, que va tomando el Presidente y su gabinete, relacionadas con políticas económicas y de salud pública, para paliar la recesión y crisis sanitaria provocada por la pandemia, y las estrategias de comunicación de las mismas, son algunas de las variables que influyen en la imagen presidencial. Estas decisiones van empañando o favoreciendo el balance al que arriban los argentinos, respecto a los primeros meses de mandato de Aníbal Fernández.

El contexto provincial concuerda con el nacional. El gobernador de la provincia de Córdoba, en su tercer mandato, afronta las mismas particularidades que el gobierno nacional respecto a los escenarios de crisis y recesión, quizás con mayor popularidad, pero con la imagen política igualmente afectada.

Una de las tendencias más relevantes reconoce que la humanidad enfrenta desafíos que, de manera decidida, podrían determinar la evolución de los pueblos, y no únicamente la amenaza pandémica producto del COVID-19 que vivimos este año. La

competencia económica y tecnológica que se advierte entre las grandes potencias del mundo, generan una situación de inestabilidad política que afecta a países como el nuestro. Puede arriesgarse, en consecuencia, que en el futuro próximo puedan surgir conflictos estatales por el acceso y el control de los recursos y sus vías de abastecimiento y transporte. (Calvo, 2020)

Para el mayorista A. J. & J. A. Redolfi las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio, quizás una de las medidas más relevantes para el contexto social y comercial, en principio no implicaron una amenaza. Ya que el Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020 incluye el rubro de esta empresa dentro de las actividades esenciales permitidas para continuar en funcionamiento, pero acatando el protocolo sanitario para los desplazamientos tanto de sus empleados, como de los vehículos que transportan la mercadería.

#### *Factores Económicos.*

En el marco de la emergencia sanitaria se tomaron una serie de medidas para cuidar el ingreso de las familias, proteger la producción y el empleo y garantizar el abastecimiento. (Ministerio de Economía, 2020).

La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019. (Banco Mundial, 2020)

El acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) solo postergó hasta septiembre de 2019 otro factor de la crisis, el del endeudamiento en dólares que empujó al país en abril 2020 a un evento de default. A esto se sumó la cuarentena para enfrentar el coronavirus, que aceleró a partir de marzo la caída de actividad general. Un elevado déficit fiscal, que los gobiernos cubren con endeudamiento e inflación, desemboca en una profunda recesión. (Gasalla, 2020)

El presidente Alberto Fernández comunicó que anunciará el nuevo programa de recuperación, plan que irá más allá de todo lo vinculado con la administración de la crisis sanitaria y apuntará a iniciativas económicas y sociales para la recuperación. (Cannataro, 2020)

No obstante A. J. & J. A. Redolfi siguió operando y no es ajena a la caída del consumo provocada por el alza generalizada de los precios, la depreciación del peso argentino, entre otras consecuencias que provocó el escenario actual. Si bien el supermercado mayorista no comercializa directamente con los consumidores finales, sino con intermediarios, forma parte de la cadena económica sobre la que recae el impacto de la crisis.

#### *Factores Sociales.*

Argentina afronta un aumento de la pobreza y una situación social "crítica" que se mantiene "estable" debido a la fuerte presencia del Estado. Según cálculos de varios organismos la tasa general de pobreza ya llega al 40%, mientras que el año pasado afectaba al 35,5%. El impacto será peor en la infancia y, según Unicef, un total de 8,3 millones de niños argentinos vivirán bajo la línea de pobreza a finales de este año, un 62,9% del total, como consecuencia del agravamiento de la crisis económica y social por el coronavirus. (Arroyo, 2020)

A. J. & J. A. Redolfi cumple un rol activo en la sociedad en la que está inmersa. Dentro del marco de responsabilidad social empresarial, colabora permanentemente con instituciones que apoyan y mejoran la calidad de vida de la comunidad.

#### *Factores Tecnológicos.*

El conocimiento, uso y actualización de las nuevas tecnologías es esencial para mantenerse competitivo, tanto en el mercado laboral como en el comercial. Un uso adecuado de las mismas, permite ganar, no solo mercado, sino también ahorrar esfuerzo y tiempo, ya que un gran número de tareas que antes se realizaban de forma manual, hoy se lograron automatizar con a la implementación de nuevas tecnologías. El aprovechamiento que las empresas puedan hacer del desarrollo tecnológico, es un factor clave para incrementar los márgenes de rentabilidad. (AgendAR, 2019)

Stefani advierte que Argentina se está quedando rezagada en la competencia global por el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo. Y porque a pesar de que cuenta con empresarios emprendedores e inquietos y un sistema científico valioso, tiene un desarrollo escaso en el eslabón de la innovación industrial. El que vincula la ciencia con la producción. (AgendAR, 2019)

A. J. & J. A. Redolfi mantiene un control manual en la recepción de mercadería al bajar de los transportes. No cuenta con un software contable que le permita automatizar el registro de las operaciones a medida que se van realizando. No es una empresa que se encuentre a la vanguardia de los beneficios que puede traer una actualización tecnológica, como por ejemplo ahorrar tiempos de gestión operativos y disminuir la probabilidad de cometer errores.

#### *Factores Ecológicos.*

Una tendencia en importancia es ‘del calentamiento global a la emergencia climática’. La declaración de estado de emergencia climática se produce en un entorno de creciente sensibilización de la sociedad, que reclama a gobiernos y empresas que pasen a la acción. Pero los compromisos adquiridos hasta la fecha no son suficientes: solo uno de cada cuatro directivos está trabajando en iniciativas de cambio climático actualmente, con la integración de sus riesgos asociados (54%), la medición, reducción y compensación de la huella de carbono (32%) o la gestión y reducción de residuos (24%), entre otras medidas. (Compromiso Empresarial, 2020)

La emergencia climática es, en sí misma, una amenaza para la estabilidad social, política y económica de los países, y obliga al sector empresarial a dar un paso más en su compromiso con este reto global. Empresas, gobiernos y tercer sector deben unir sus fuerzas y colaborar para tratar de frenar la incertidumbre que genera el calentamiento global y avanzar hacia un futuro más justo para las personas y el planeta, sostiene Isabel López, socia fundadora de Canvas Estrategias Sostenibles. (Compromiso Empresarial, 2020)

Dentro de la política ambiental provincial, la ley 10208 en su artículo 19 declara que se sancionará administrativa, penal y/o civilmente a quienes provoquen un impacto perjudicial en el medio ambiente. Norma que fue acatada por A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. y lo continúa haciendo.

#### *Factores Legales.*

La situación actual del país generó que se realicen cambios en la legislación tributaria e incluso que sigan en análisis posibles nuevas modificaciones. En base a esto, los asesores de la empresa tendrán que estar atentos a dichos cambios para no infringir ninguna legislación y también para aprovechar las oportunidades que esto genere.

Redolfi, como el resto de las empresas, también deberá estar atenta a la información que se vaya comunicando respecto a los protocolos de seguridad por COVID-19, para seguir garantizando la seguridad de sus empleados.

### *Diagnóstico organizacional*

Con el análisis FODA, mediante una descripción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa propiamente dicha, se arriba al diagnóstico organizacional.

### *Fortalezas.*

- Acumula una trayectoria de 50 años en el negocio de la comercialización y distribución.
- Posee una relación estrecha con sus proveedores.
- Ocupa un rol activo en la sociedad como una empresa solidariamente responsable.
- Comercializa una amplia variedad de productos, tanto por tipo de producto como de marcas.
- Realiza entregas a domicilio en tiempos considerados cortos para el rubro.
- Confianza en el personal empleado, tanto en sector operativo como administrativo.
- Los miembros de la familia tienen una marcada presencia en la empresa.
- Se encuentra en una ubicación geográfica estratégica para ampliar la cobertura del negocio.
- Posee un manejo cuidadoso de las finanzas.
- Precios competitivos que le permiten mantener clientes cautivos.
- Infraestructura y volumen de operaciones que le permiten economizar costos mediante una economía de escala.
- Baja rotación de personal.



- Posee una amplia cartera de clientes.
- Bajo nivel de endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas son en efectivo y el 20% restante financiado a 21 días, como máximo. Liquidez que es utilizada para el pago a proveedores.

*Debilidades.*

- Deficiencia en la comunicación tanto ascendente, como descendente.
- Estrategias y planificación poco claras.
- Alto índice de rotura y robos de mercaderías sin medición para hacer un seguimiento.
- Falta de sistemas informáticos para el control contable y de stock.
- Falta de retroalimentación y reportes periódicos de indicadores.
- Poco seguimiento de la cartera de clientes.
- Planes de pago poco atractivo para clientes.
- Poca cantidad de proveedores.
- Absorción de costos operativos y baja la tasa de rentabilidad para mantenerse competitivos.
- Ausencia de departamento de RRHH.
- Limitación para incrementar la escala.
- Promoción de personal por antigüedad.
- Ausencia de proceso de inducción para empleados.
- No se efectúan encuestas de clima.
- Falta de capacitaciones a empleados.
- Medios de publicidad insuficientes.

*Oportunidades.*

- Escenario favorable para generar nuevos clientes, desde la nueva ubicación del centro de distribución.
- Aumento de localidades en las que puede llegar con el reparto.
- Aumento de relación con los clientes actuales.
- Estrategia de ventas mediante mercado electrónico.
- Tecnología innovadora disponible en el mercado.
- Nuevas representaciones exclusivas de marcas y/o productos.
- Practicidad en el proceso de compra que esperan las nuevas generaciones.
- Posibilidad de expansión en el territorio nacional.

*Amenazas.*

- Posibilidad que mayoristas competidores se expandan llegando a la zona de cobertura de Redolfi.
- Continuidad en el aumento general de precios.
- Cambio de hábitos en los consumidores (por ejemplo no consumo de gaseosas, dejar de fumar, no consumo de congelados)
- Reducción del poder adquisitivo de los consumidores.
- Inestabilidad económica del país.
- Relación con gremios con alto poder de negociación.
- Ingreso de cadenas mayoristas internacionales.
- Política de fijación de precios del Estado.

Las principales oportunidades de mejora que se identifican en la empresa están concentradas con el proceso de control de gestión, generación de indicadores clave de gestión para monitorear el funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa y

toma de decisiones estratégicas basadas en información actualizada, confiable y de fácil acceso.

Se considera relevante el estudio de este reporte de caso, ya que si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa líder en el sector, no puede perder la oportunidad de estar a la vanguardia en tecnología que le permita ganar mayor posicionamiento competitivo. Por otro lado, si bien una de sus fortalezas es la marcada presencia de la familia en la empresa que mantiene cultura de trabajo en base a la confianza, es importante que se practique una comunicación clara de la estrategia y aplique controles internos en cada una de sus áreas que aseguren la consecución de los objetivos que se desprenden de la estrategia.

Contar con un software de gestión que permita centralizar los datos de todas las áreas de la empresa sería de utilidad como punto de partida para cruzar controles dentro de la organización. Centralizar la información de indicadores de gestión en un cuadro de mando integral, podría agregar valor como herramienta de consulta para seguir el funcionamiento de cada sector y de la compañía como un todo.

La selección y definición de los indicadores a incluir en el cuadro de mando integral, es clave para operar en la misma dirección que los objetivos y materializar la estrategia de la empresa.

## Marco teórico

El foco de análisis del presente reporte de caso está puesto en la generación de una herramienta para alinear horizontal y verticalmente la ejecución de una estrategia organizacional y encauzar a la empresa hacia los resultados proyectados. Por lo tanto, será necesario abordar algunos conceptos teóricos de cuadro de mando integral y también se consultan conceptos útiles para la definición de diagnósticos organizacionales y de entorno, como lo son el análisis FODA y la técnica PESTEL.

### *Cuadro de mando integral*

En el año 1992, en la revista *Harvard Business Review*, se publicó el primer artículo con referencia al Cuadro de Mando Integral. Fueron Robert Kaplan y David Norton quienes plantearon que, para mejorar el desempeño de una organización y adoptar una posición más competitiva en el mercado, era necesario medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo.

El cuadro de mando integral, según Vega Falcón y Lluglla Jácome (2019) ha atravesado por tres generaciones, ellas son:

- Primera generación: limitada a la armonización de medidas financieras y no financieras, sin describir un proceso de diseño que avale la integración mediante análisis causa-efecto. Se sustenta en las propuestas originarias de Kaplan y Norton.
- Segunda generación: se sustenta en los mapas estratégicos sugeridos por Kaplan y Norton, que posibilitan que los temas estratégicos, objetivos e indicadores se mezclen en nexos causales.
- Tercera generación: caracterizada por su celeridad, alineación y calidad, y afronta la complicación del desarrollo del cuadro de mando integral en organizaciones con diversidad de subdivisiones.

Según afirma Hatre (2010) y en concordancia con la publicación de Norton y Kaplan, no es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

Fleitman (2010) define al cuadro de mando integral como una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2002) el cuadro de mando integral es una herramienta que proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar a los empleados la misión y la estrategia, transformadas en objetivos e indicadores. Los ordena en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa. (Fleitman, 2010)

Fleitman (2010) destaca que el cuadro de mando integral facilita la toma de decisiones a los socios y ejecutivos de una empresa. Deja a disposición la información de las diferentes áreas de manera inmediata y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y, en base a esto, decidir las medidas correctivas. Conocer los hallazgos a tiempo puede ser trascendente para tomar decisiones oportunas.

#### *Perspectiva financiera*

Kaplan y Norton (1992) mantienen esta perspectiva, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que se realizaron en el pasado. Indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Es un aspecto que crea valor tanto para los accionistas como para los propietarios. Los indicadores financieros generalmente se relacionan con la rentabilidad, como por ejemplo, los rendimientos del capital empleado.

#### *Perspectiva de cliente*

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirán y también los indicadores que lo representan. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la

adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, entre otros. Pero en esta perspectiva también se deben incluir otros factores que se valoran y son críticos para incrementar la satisfacción y fidelidad de los mismos. Por ejemplo atributos como: plazos de entrega, plazos de financiación, servicio pos venta, entre otros.

#### *Perspectiva de procesos internos*

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización tiene que destacarse para entregar una propuesta de valor que atraiga y retenga a clientes, pero también cumpliendo las expectativas financieras de los accionistas. Esto implica, lograr calidad del producto o servicio, lo que asegura una satisfacción del cliente y además se suma la condición de lograr la mayor economía del proceso, o sea menores costos.

#### *Perspectiva de formación y crecimiento*

Esta perspectiva, en primer lugar identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores críticos para el éxito actual y futuro, pero para mantenerlo en el largo plazo, es poco probable que las empresas lo hagan con la tecnología y capacidad actual. La formación y crecimiento de una organización proviene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, sobre las cuales la empresa tendrá que invertir si quiere sostener una posición competitiva en el futuro.

Una de las principales ventajas del cuadro de mando integral, es que permite integrar estas cuatro perspectivas en una misma herramienta, posibilitando visualizar cómo se interrelacionan los diferentes procesos de cada área de la organización, y de qué manera intervienen los recursos humanos en ellos. (Kaplan y Norton, 1992).

#### *Análisis FODA*

De acuerdo con Ramírez Rojas, uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional o análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de

estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. Se analizan dos grandes entornos que inciden en una empresa: un entorno externo y un entorno interno. Al primero pertenecen las amenazas y oportunidades, que salen fuera del control de una organización, aún cuando sí se pueden ejercer acciones tanto para aprovechar o disminuir los impactos de las mismas. Y al segundo las debilidades y fortalezas de la organización, las cuales están bajo su control.

#### *Análisis PESTEL*

Según Parada (2015) la herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

El análisis PESTEL incorpora al análisis los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

La empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. provee la información relacionada con procesos y procedimientos de cada una de sus áreas. Luego de avanzar con el análisis de la misma, mediante las técnicas PESTEL y FODA, se encuentra que Redolfi S. R. L. presenta posibilidad de mejora dentro de su control de gestión y también en la disponibilidad de información útil y oportuna para la toma de decisiones de mandos medios, directivos y propietarios. Si bien, de acuerdo al análisis de información, se deduce que la empresa goza de una situación financiera saludable, esto no asegura que lo pueda mantener en el futuro si no se acciona con las debilidades encontradas.

### *Justificación del problema*

El control de gestión que hoy lleva adelante la empresa Redolfi S. R. L., es el diseñado por la administración familiar a lo largo de sus 50 años de trayectoria, donde el crecimiento sostenido que ha tenido la empresa, fue a una velocidad mayor al de la actualización de sus procesos internos.

Dentro de la organización, las posiciones clave son ocupadas por miembros de la familia, no se dictan capacitaciones de actualización al personal, las decisiones se toman con un componente de intuición, los ascensos se otorgan según el criterio de la confianza, hay ausencia de innovación tecnológica y no cuentan con un sistema de información ágil. Estos son algunos de los motivos que llevan a la empresa a un escenario de riesgo, no solo frente a los competidores del rubro, sino con su propia rentabilidad.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo al problema al que se arriba, posterior al análisis de la situación, la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. necesita una herramienta que materialice su estrategia corporativa y permita comunicarla claramente en todos los niveles jerárquicos de la organización. Comenzando con la definición de indicadores clave, que mediante su seguimiento y gestión aseguren la consecución de sus objetivos organizacionales, se puede lograr una mejora significativa en el sistema de control de gestión. La herramienta que se propone es un cuadro de mando integral, que mantenga una



visibilidad actualizada de los indicadores, en tiempo real, y ordenados según las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento.

Entre algunos de los beneficios a los que puede acceder A. J. y J. A. Redolfi S. R. L. con la implementación de esta herramienta se encuentran: facilitar el proceso de toma de decisiones y garantizar una comunicación clara de la expectativa que se tiene de cada empleado y sector. Estas ventajas aseguran alineación con la estrategia organizacional para conseguir el liderazgo en el mercado que participa actualmente, tal como reza su visión.

## **Plan de implementación**

### *Alcance y limitaciones*

La propuesta aborda el diseño y la planificación de implementación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la toma de decisiones en la empresa A. J. y J. A. Redolfi S. R. L.

El alcance geográfico de la propuesta abarca las operaciones de la casa central, ubicada en la ciudad de James Craik y sus sucursales de supermercado dentro de la provincia de Córdoba.

La implementación se planea comenzar a desplegar durante el primer cuarto del año 2021. Durante las primeras doce semanas, se desarrollan las tareas y a partir del segundo cuarto del año 2021 se espera que se comiencen a alcanzar los objetivos organizacionales.

Si bien no se encontraron limitaciones al momento de recolectar información para la confección de la presente propuesta, existe un riesgo latente vinculado con la utilización de la información que se desprenda del cuadro de mando integral, luego de su implementación. Al tratarse de una empresa que históricamente basó sus decisiones en la confianza y no en información que las sustente, si el análisis de un indicador de gestión sugiere la implementación de algún cambio, puede ocurrir que la tradición y las costumbres con la que gestionan los directivos y mandos medios, generen resistencia. Esta situación, puede derivar en una limitación durante la implementación de la propuesta.

### *Recursos involucrados*

En cuanto a los recursos necesarios para la implementación de la propuesta y mantenimiento del plan, se hace una valoración de los mismos y se presentan en la tabla que se adjunta debajo.

Se incluye: alquiler de sala, con los insumos necesarios para dictar la capacitación, desayuno para el personal que asiste a la jornada, sueldo anual de empleado administrativo encargado de calcular y actualizar los indicadores. Se suma también el costo de monitores *lcd*, mediante los cuales se considera acercar de forma

ágil y oportuna la información a los empleados de todos los niveles de la organización y en cada uno de los edificios donde opera A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Los honorarios profesionales de Contador Público se calculan en base al valor hora sugerido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba en su Resolución N° 74/19. En base a un análisis de razonabilidad se establece un costo de lanzamiento por única vez en concepto de honorarios profesionales. Para asegurar el sostenimiento del plan se establece un costo recurrente, que se presenta anualizado. Respecto al análisis de razonabilidad nombrado, se aclara que las horas insumidas en algunas de las tareas no se incluyen en el cálculo del costo, ya que en el ejercicio profesional se cuenta con formatos de otras implementaciones que aceleran el proceso de confección del cuadro de mando integral a entregar a la empresa contratante.

Tabla N° 1: Detalle de conceptos y costos de implementación y mantenimiento.

Concepto	Costos
Alquiler de sala de capacitación	\$ 2.500,00
Catering - Desayuno durante la capacitación	\$ 3.000,00
Horas de capacitación	\$ 1.000,00
Alquiler de proyector	\$ 1.000,00
3 Monitores LED para exponer indicadores	\$ 69.000,00
Impresiones Manual de Definiciones de Indicadores	\$ 350,00
Honorarios Profesionales de Contador Público	\$ 31.400,00
<b>Total costos de implementación</b>	<b>\$ 108.250,00</b>
Alquiler de proyector	\$ 1.000,00
Capacitación nuevo personal	\$ 1.000,00
Refuerzo anual de capacitación	\$ 2.000,00
Alquiler de sala de capacitación	\$ 2.500,00
Catering - Desayuno durante la capacitación	\$ 3.000,00
Entrega manual de Definición de Indicadores	\$ 350,00
Salario anual empleado administrativo	\$ 614.900,00
Honorarios Profesionales de Contador Público	\$ 56.520,00
<b>Total costo anual de mantenimiento</b>	<b>\$ 681.270,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### *Actividades a desarrollar*

Para llevar adelante la propuesta de diseño del cuadro de mando integral se ordena el proyecto mediante un plan de trabajo con una lista de tareas y control de cumplimiento por etapas.

Actividad 1: Revisión de la historia de la empresa, misión, visión y valores.

Actividad 2: Observación directa en la organización de su operatoria diaria.

Actividad 3: Entrevistas con directivos, gerentes y empleados.

Actividad 4: Análisis interno y externo con técnicas PESTEL y FODA.  
Procesamiento de la información y elaboración de diagnóstico.

Actividad 5: Comunicación del diagnóstico arribado a los directivos de la empresa.

Actividad 6: Diseño del mapa estratégico con relaciones de causa y efecto, según las 4 perspectivas.

Actividad 7: Definición de indicadores clave de gestión a incluir en el cuadro de mando integral. Cada uno con sus respectivos objetivos semaforizados.

Actividad 8: Confección del cuadro de mando integral.

Actividad 9: Presentación de propuesta de cuadro de mando integral a los directivos de la empresa.

Actividad 10: Recepción y procesamiento de *feedback* brindado por los directivos, respecto a la propuesta presentada.

Actividad 11: Comunicación de modelo de cuadro de mando integral a los directivos de la empresa.

Actividad 12: Comunicación y capacitación de cuadro de mando integral a mandos medios de la empresa.

Actividad 13: Comunicación y capacitación de cuadro de mando integral al resto del personal de la empresa.

Actividad 14: Implementación del cuadro de mando integral como soporte de control de gestión.

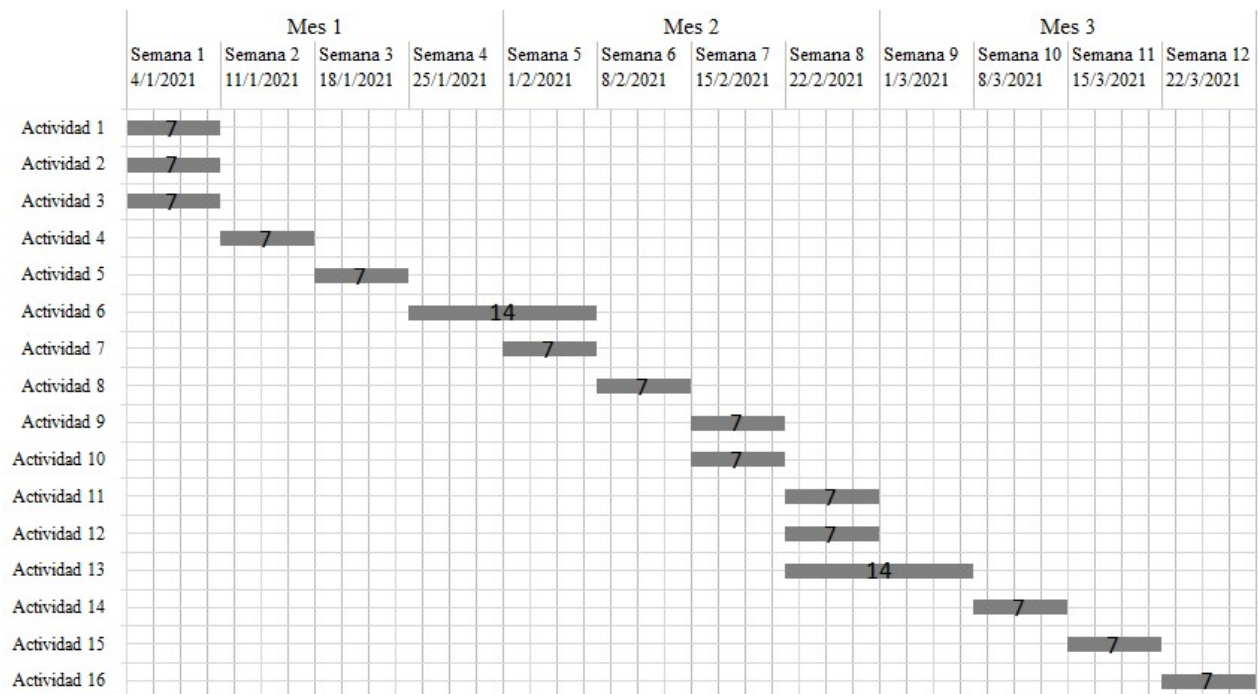
Actividad 15: Primer reunión semanal de seguimiento y revisión de desempeño según los resultados arrojados por los indicadores clave de gestión en el cuadro de mando integral.

Actividad 16: Primer reunión mensual de ajuste de indicadores del cuadro de mando integral.

### *Marco de tiempo para la implementación*

Para planificar, programar y facilitar el seguimiento de las actividades a lo largo de las doce semanas, se las presenta en el siguiente diagrama de Gantt.

Figura N° 1: Diagrama de Gantt.

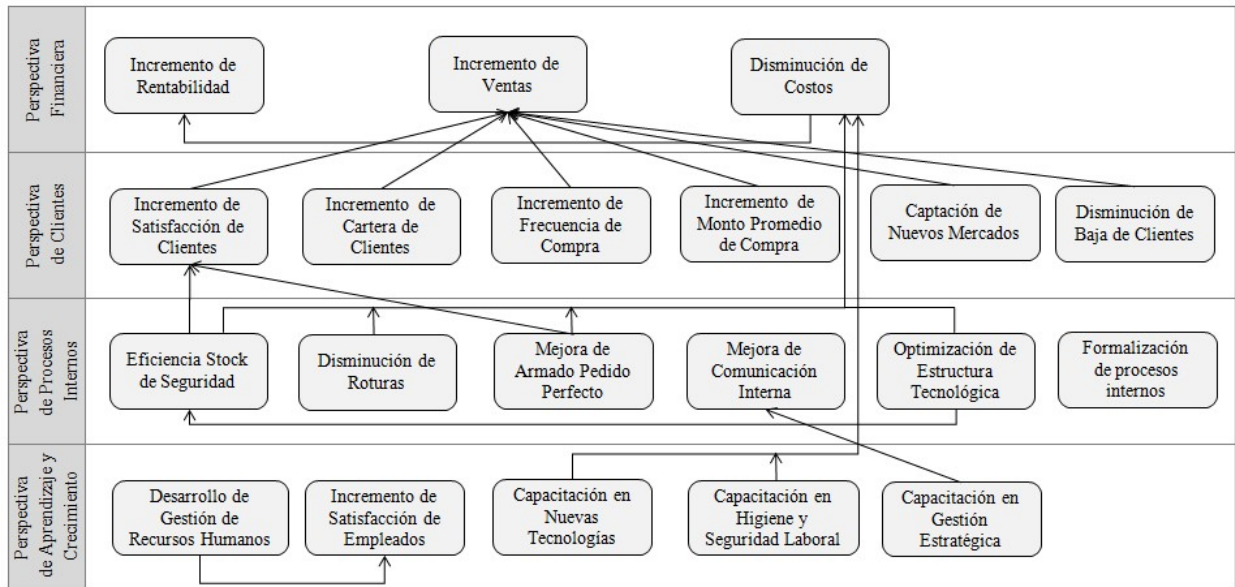


Fuente: Elaboración propia

### *Mapa estratégico*

Con el propósito de hacer más comprensible la estrategia corporativa para luego desplegar la implementación de la herramienta, es que se presenta el siguiente mapa. Se trata de una representación visual de la estrategia de la empresa según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, con las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas. Estas relaciones entre las diferentes perspectivas, impulsan el cumplimiento de los objetivos de perspectiva financiera, entre los que se encuentra el incremento de la rentabilidad, quizás uno de los más relevantes para los administradores y propietarios de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Figura N° 2: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

### *Propuestas de medición*

A continuación, se presentan los indicadores clave de gestión propuestos para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Se ordenan según cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, y como información adicional se agregan las fórmulas, los objetivos, las escalas según los resultados obtenidos, la frecuencia de medición y responsables para cada uno de los indicadores.

Tabla N° 2: Indicadores clave de gestión

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Óptimo (Objetivo)	Tolerable	Deficiente	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Margen bruto de utilidad	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}) * 100$	24%	22%	20%	Mensual	Gerente de ventas
	Rentabilidad del activo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$	7,5%	5,0%	2,5%	Mensual	Gerente de ventas
	Variación de ventas	$((\text{Ventas n} / \text{Ventas n-1}) - 1) * 100$	20%	15%	10%	Mensual	Gerente de ventas
	Variación de costos operativos	$((\text{Costos operativos n} / \text{Costos operativos n-1}) - 1) * 100$	15%	12%	9%	Mensual	Gerente de compras
Clientes	Nuevas zonas de visitas por vendedores	$(\text{Q nuevas zonas} / \text{Q zonas}) * 100$	30%	20%	10%	Semestral	Gerente de ventas
	Encuestas de Satisfacción de clientes	$(\text{Q Satisfechos} / \text{Q Respuestas}) * 100$	95%	90%	85%	Mensual	Gerente de ventas
	Variación de cartera de clientes	$((\text{Q Clientes n} / \text{Q Clientes n-1}) - 1) * 100$	5%	4%	3%	Mensual	Gerente de ventas
	Índice de baja de clientes	$(\text{Q Clientes de baja} / \text{Q Clientes total}) * 100$	1,5%	2,0%	2,5%	Mensual	Gerente de ventas
Procesos Internos	Índice de roturas	$(\text{Q Mercadería con roturas} / \text{Q Mercadería en depósito}) * 100$	0,10%	0,09%	0,08%	Mensual	Gerente de depósito
	Índice de mercadería vencida	$(\text{Q Mercadería vencida} / \text{Q Mercadería en depósito}) * 100$	0,10%	0,09%	0,08%	Mensual	Gerente de depósito
	Stock Mínimo de seguridad	$(\text{Días de demora en entrega de proveedor} - \text{Días de entrega normal}) * \text{Orden promedio}$	x Unidades			Mensual	Gerente de depósito
	Stock real versus stock de sistemas	$((\text{Stock real de mercadería} - \text{Stock de sistemas}) - 1) * 100$	0%	0%	1%	Mensual	Gerente de depósito
	Índice de pedidos reclamados	$(\text{Q pedidos con reclamos} / \text{Q pedidos}) * 100$	0%	2%	4%	Mensual	Gerente de depósito
Aprendizaje y Crecimiento	Promedio de horas de Capacitación por empleado	$(\text{Hs totales de Capacitación} / \text{Q de empleados})$	24	16	8	Trimestral	Gerente de administración
	Evaluaciones de desempeño	$(\text{Q Evaluaciones realizadas} / \text{Q de empleados})$	100%	95%	90%	Trimestral	Gerente de administración
	Encuesta de satisfacción de empleados	$(\text{Q Satisfechos} / \text{Q Respuestas}) * 100$	90%	87%	84%	Semestral	Gerente de administración
	Ausentismo	$(\text{Q hs Inasistencias} / \text{Q hs teóricas trabajadas}) * 100$	4%	6%	8%	Mensual	Gerente de administración
	Accidentes de trabajo	$(\text{Q Accidentes de trabajo} / \text{Q de días transcurridos del año})$	0,02	0,03	0,04	Mensual	Gerente de administración
	Rotación de empleados	$(\text{Q Altas} - \text{Q Bajas}) / \text{Q total de Empleados}$	15%	10%	5%	Mensual	Gerente de administración
	Renovación infraestructura tecnológica	Q procesos innovados tecnológicamente	2	1	0	Semestral	Gerente de administración

Fuente: Elaboración propia

Se presentaron los indicadores clave de gestión más relevantes a incluir en la propuesta de cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. La finalidad es dar a conocer la estrategia corporativa a través de indicadores con sus respectivos objetivos y dejarlo a disposición del personal como soporte cuantitativo para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Para evaluar el éxito en la implementación de este plan, se hará un seguimiento semanal y continuo de cada una de las tareas, para asegurar cumplimiento según el tiempo asignado en el gráfico de Gantt. Por otro lado, si en la revisión inmediatamente posterior al primer ciclo de medición, y a partir de los desvíos evidenciados en el cuadro de mando integral, los responsables de cada indicador se presentan con planes de mejora, será un indicio que la implementación del plan fue un éxito.

En la propuesta se incluirá un resumen del cuadro de mando integral. Este consolidando está conformado por cinco columnas, que son: nombre del indicador, resultado alcanzado y tres escalonamientos según dichos resultados: Óptimo (Objetivo), Tolerable y Deficiente. Será una herramienta de consulta ágil del estado de avance en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se publicará en los *lcd* de cada uno de los edificios de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para conocimiento de todos los empleados de la compañía.



## Conclusión

En el contexto actual, donde comienzan a vislumbrarse señales de reactivación económica, producto de la flexibilización del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, acompañado de las medidas de política económica anunciadas por el Gobierno Nacional, las empresas que lograron atravesar este período de recesión han comenzado a implementar planes de recuperación y subsistencia.

A. J. y J. A. Redolfi S. R. L., como mayorista distribuidor de alimentos, con 50 años de trayectoria y cuidadoso manejo de sus finanzas, no es ajena a esta realidad social y económica. Para sortear esta etapa de crisis, tendrá que implementar y priorizar planes de acción según las problemáticas encontradas y evolucionar respecto a su estrategia a inicio de 2020. Está claro que el denominador común de estos planes, es la eficiencia general de sus recursos disponibles.

Dos de las debilidades encontradas en el análisis del presente reporte de caso son el débil control de gestión y carencia de una herramienta que consolide indicadores clave de gestión, con objetivos específicos que comuniquen la estrategia corporativa. En consonancia con la anterior observación es que se comienza cubriendo el primer objetivo del trabajo, se diseña una representación visual de la estrategia con relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas, como medio para comunicarla claramente a toda la compañía.

De los fundamentos teóricos consultados se deduce que la implementación de un cuadro de mando integral, para medir cada una de las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia, converge en una mejora en el desempeño de la organización como un todo, consiguiendo una posición más competitiva en el mercado. Es así que se avanza con el cumplimiento del segundo objetivo del trabajo, definiendo los indicadores clave de gestión, con sus respectivos objetivos, que se incluyen en cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico.

Esta propuesta incluye una herramienta de gestión que permite un seguimiento ágil del resultado de los indicadores incluidos, con este cuadro resumen consolidado se cubre el alcance del tercer objetivo.

Como aporte, esta implementación también proporciona profesionalización en la metodología de comunicación de su visión y estrategia a largo plazo.

## Recomendaciones

Para brindar un mayor valor agregado en la propuesta a presentar a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se suman algunas recomendaciones que se desprenden del análisis efectuado en el presente reporte de caso. Si bien, en esta oportunidad exceden el campo de acción propuesto, se sugiere abordarlas en futuras oportunidades para fortalecer aún más su sistema de control de gestión y ampliar las mejoras hacia otras áreas de la compañía.

Se sugiere la incorporación de un programa informático de control contable y de stock, como sistema integrado generador de información útil en tiempo real, para la toma de decisiones basadas en datos.

Por otro lado, se sugiere ampliar el organigrama con un área de Recursos Humanos que integre los procesos de inducción de nuevos empleados, capacitación a empleados activos, promoción a nuevos puestos laborales sustentada en competencias organizacionales de los postulados y encuestas de clima laboral.

También formalizar y potenciar canales de comunicación ascendentes y descendentes que garanticen la fluidez de los mensajes que se deseen enviar.

Se recomienda reforzar las publicidades en los nuevos canales que surgieron en los últimos años, como por ejemplo *Facebook* e *Instagram*, y luego mantener un seguimiento de la efectividad de dichas publicidades para reinvertir en las de mayor retorno.

Por último, se sugiere desarrollar o adquirir una plataforma de comercio electrónico para facilitar el proceso de compra de sus clientes, sumando alternativas de medios de pago.

## Referencias

- Agendar. (19/09/2020). Stefani: “Argentina acumula un retraso en ciencia y tecnología”. Recuperado de: <https://agendarweb.com.ar/2019/12/19/stefani-argentina-acumula-un-retraso-en-ciencia-y-tecnologia/>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración Estratégica. Recuperado de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- Banco Mundial. El Apoyo del Banco Mundial ante la COVID-19. Argentina: panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bogino, María Candelaria, 2019. *Confección de Cuadro de Mando Integral para Supermercado Santa Ana de la localidad Berrotarán, Córdoba, Argentina en el año 2019* (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18201>
- Calvo, J. (17 de julio de 2020). Argentina unida por la política de Defensa: una decisión central del presidente Alberto Fernández. *Política Argentina*. Recuperado de: <https://www.politicargentina.com/notas/202007/33625-argentina-unida-por-la-politica-de-defensa-una-decision-central-del-presidente-alberto-fernandez.html>
- Cannataro, M. (11/08/2020). ¿Qué se sabe sobre las 60 medidas que prepara Alberto Fernández para salir de la crisis? *AS*. Recuperado de: [https://argentina.as.com/argentina/2020/08/11/actualidad/1597155059\\_576523.html](https://argentina.as.com/argentina/2020/08/11/actualidad/1597155059_576523.html)

Chacon, Adalberto Quintero, Elías Fernández, Rafael (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200001&lng=en&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200001&lng=en&tlng=en)

Compromiso Empresarial. (22/05/2020). Compromiso social y ambiental, claves en la gestión empresarial ante un entorno incierto. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2020/05/compromiso-social-y-ambiental-claves-en-la-gestion-empresarial-ante-un-entorno-incierto/>

Decreto de Necesidad y Urgencia 297 de 2020. Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. 20 de marzo 2020. Boletín Oficial N° 34334. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=92DD83FEE4D79AB197938DA8B8CC1269?id=335741>

Fernández Hatre, Alfonso (2010). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Principado de Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Fleitman, Jack (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México DF: Pax México.

Gasalla, Juan. (29/06/2020). La Argentina transita otra crisis histórica: controles de cambios, default y cuarentena profundizan la recesión. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/29/la-argentina-transita-otra-crisis-historica-controles-de-cambios-default-y-cuarentena-profundizan-la-recesion/>

Jiménez, C. (12/08/2020). Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza. *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/08/12/argentina-afronta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza/>

Kaplan, Robert & Norton, David (1992). *El Balanced Scorecard: medidas que impulsan el rendimiento*. Harvard Business Review, 15, 71-79.

Kaplan, Robert & Norton, David (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. 2da Edición.

Ley N° 10208 de 2014. Política ambiental provincial. 27 de junio de 2014. Boletín Oficial N° 100. Recuperado de: [https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/08/270614\\_BOcba\\_1s.pdf](https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/08/270614_BOcba_1s.pdf)

Ministerio de economía. Medidas Económicas COVID-19. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19#:~:text=En%20el%20marco%20de%20la,empleo%20y%20garantizar%20el%20abastecimiento.>

Parada, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/wikipedia.> (11 de 05 de 2015).

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Resolución N° 74/19 Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales. Texto Ordenado 26/12/2019. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Recuperado de: <https://cpcecba.org.ar/tecnica/resoluciones?idr=160>

Vega Falcón, V., & Lluglla Jácome, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica Ecociencia*, 6(2), 1 - 24. Recuperado de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187>