

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Diseño de un Cuadro de Mando Integral basado en la gestión de control interno

Design of a Balanced Scorecard based on the internal control management

Autor: Hilda Raquel Barros

DNI: 32900378

Legajo: VCPB07656

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

San Fernando del Valle de Catamarca, Catamarca

Argentina, Noviembre 2020

Agradecimiento

A mi madre que siempre estuvo a mi lado y jamás me soltó la mano, dándome todo su apoyo, amor incondicional y creyendo incansablemente en mí. A mi padre que no está físicamente y anhelaba tanto el verme una profesional, no te fallé, Ellos me educaron e inculcaron los valores para ser quien soy. A mi esposo por su contención, paciencia, amor y un “vos podes”. A mi amada hija que me hizo mejor mujer, persona y es mi mayor motivación para concluir esta etapa. Por ultimo a mi familia, amigos y compañeros que siempre me acompañaron con sus palabras de aliento para no bajar los brazos.

Resumen

La empresa AJ & JA Redolfi SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, cuenta con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. Sin embargo, en la empresa existe una grave problemática: la ausencia de una herramienta de gestión estratégica capaz de evitar el descenso de la rentabilidad que ha impactado en el margen de marcación, y la disminución de numerosos gastos operativos. De modo de encontrar una solución a esta problemática, se realiza un análisis exhaustivo con las herramientas PESTEL y FODA, además de un análisis específico, lo cual permite arribar a un diagnóstico y diseñar un CMI para la empresa como herramienta para la correcta toma de decisiones. La conclusión a la que se arriba, destaca la relevancia del presente trabajo en cuanto al beneficio que el CMI ofrece al crecimiento y a la expansión de la empresa, para lo cual se sugiere, a modo de recomendación, realizar mediciones periódicas del índice de satisfacción de los empleados mediante encuestas de clima laboral.

Palabras clave: Gestión - Empresa - Pequeña industria - Operación administrativa - Toma de decisiones

Abstract

The company AJ & JA Redolfi SRL, located in the province of Córdoba, has a history of 50 years in the wholesale sector of food products. However, there is a serious problem in the company: the absence of a strategic management tool capable of avoiding the decrease in profitability that has impacted on the marking margin, and the reduction of numerous operating expenses. In order to find a solution to this problem, an exhaustive analysis is carried out with the PESTEL and SWOT tools, as well as a specific analysis, which allows arriving at a diagnosis and designing a BSC for the company as a tool for correct decision-making. . The conclusion to which is above highlights the relevance of this work in terms of the benefit that the CMI offers to the growth and expansion of the company, for which it is suggested, as a recommendation, to carry out periodic measurements of the satisfaction index of employees through work climate surveys.

Key words: Management - Business - Small industry - Administrative operation - Decision making

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	6
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	11
<i>Análisis específico</i>	12
Marco teórico.....	14
<i>Cuadro de Mando Integral como metodología de Gestión</i>	14
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	15
<i>Principales beneficios del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones</i>	16
<i>Problemas que surgen durante la implementación del Cuadro de Mando Integral</i> ..	16
Diagnóstico y discusión.....	18
<i>Definición del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	19
Plan de implementación.....	19
<i>Objetivos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Recursos involucrados</i>	21
<i>Acciones concretas que desarrollar</i>	21
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	21
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	22
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado, con formato de Reporte de Caso (RC) se desarrolla en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba. Su principal actividad es la distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. La empresa familiar, fundada por Alonso Jacobo Redolfi, lleva más de cinco décadas en el sector mayorista; actualmente la sociedad está compuesta por cuatro socios que son José A. Redolfi (hijo de Alonso J.) y sus tres hijos.

La empresa cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba e incluso llega al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. James Craik es una ciudad situada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, que cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, además de que es atravesada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

En la actualidad, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L cuenta con una cartera de aproximadamente 6000 clientes. Además, con el pasar de los años se ha ido incrementando la cantidad de empleados hasta llegar en la actualidad a 130 personas, y posee una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. La dirección de la empresa, a través de su experiencia y formación del grupo familiar, ha conformado su estrategia, misión, visión, las cuales se basan en atender las necesidades de sus clientes con productos de primeras marcas, aspirando a ser una empresa líder en el mercado, sobresaliendo de la competencia en cuanto a la calidad del servicio brindado a sus clientes, con empleados a los cuales se le brinda oportunidad de crecimiento personal, manteniendo sus valores referidos a la

honestidad, dedicación y cumplimiento. Sin embargo, a pesar de su buena posición en el mercado, han sido desidiosos en la estructura gerencial de la empresa debido a que la competencia global ha impulsado a las compañías a adoptar y adaptar las mejores prácticas de negocios y herramientas de análisis para evaluar sus procesos internos.

La problemática que se pretende resolver corresponde a una mejora del funcionamiento y la estructura interna que permita llevar un control y seguimiento eficiente de las estrategias de la empresa en el logro de los objetivos, dado que se observa un constante descenso en su rentabilidad desde el año 2002, producto de falencias en la gestión interna.

Como antecedentes se mencionan trabajos y publicaciones académicas donde se propone e implementa la ejecución del CMI como una herramienta de beneficio. Es el caso, por ejemplo, del artículo presentado por (Rodríguez y Guzmán, 2019), el cual se propuso identificar y analizar las variables relativas a la estrategia y entorno organizativo que podrían influir en la adopción de un CMI en empresas portuguesas. Tras la aplicación de un cuestionario postal a 549 organizaciones privadas, se comprobó que la implementación del CMI es independiente de la actividad/sector económico en el que opera la organización y que las empresas que siguen una estrategia defensiva atribuyen mayor importancia a la perspectiva financiera. El aporte de este antecedente al presente trabajo, consiste en que demuestra la factibilidad de la implementación en diferentes rubros, y su utilidad en cuanto al aspecto financiero, problemática clave de la empresa.

A continuación se cita un trabajo donde los autores diseñaron un modelo de tablero de control basado en el CMI, a partir de la revisión de casos de implementación en empresas colombianas pertenecientes a franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos. Los resultados obtenidos mostraron que las compañías pueden modelar estrategias para su negocio, combinando indicadores usados por empresas pertenecientes al mismo sector industrial. Esto mismo podría llegar a aplicarse en la empresa en estudio, realizando los ajustes necesarios, (Sánchez Retiz y Rodríguez Bello, 2019) .

Otro antecedente en referencia a la temática es la investigación perteneciente a (Mite Albán, 2018), la cual procuró destacar las estrategias de contabilidad de gestión aplicada por las pymes ecuatorianas. A través de una revisión documental y con la aplicación de métodos teóricos, se analizaron 13 artículos relacionados al control de

gestión y estrategias aplicadas en el segmento mencionado, llegando a la conclusión de que el CMI conlleva a la planeación y control de las organizaciones, lo que hace de esta investigación un gran aporte teórico al presente reporte de caso. Asimismo, (Pérez Granero, Guillén y Bañón Gomis, 2017) analizaron la relación entre los factores de contingencia, el nivel de uso del CMI y el beneficio de su aplicación en 61 empresas españolas de productos y servicios, arribando a la conclusión, especialmente valiosa para este estudio, de que el grado de formalización y estandarización en las empresas tiene una influencia directa y positiva en el desarrollo del CMI hacia niveles más integradores y orientados al valor añadido.

Otro artículo que cabe mencionar es el presentado por (Quesado, Rodrigues y Guzmán, 2017), cuyo objetivo consistió en analizar la adopción del CMI en organizaciones públicas y privadas portuguesas. Tras datos obtenidos en organizaciones públicas y privadas, se llegó a demostrar que el compromiso de la alta dirección está asociado con la implementación del CMI, lo cual deberá ser tenido en cuenta a la hora de implementar el plan diseñado. Finalmente, se destaca que también en Colombia y Costa Rica existen antecedentes de aplicaciones del CMI al ámbito empresarial: en el primer caso a cargo de (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón, 2016) y en el segundo, de la mano de (Argüello Solano y Quesada López, 2015). Estos antecedentes demuestran la utilidad de la herramienta para la problemática abordada.

La competencia global ha impulsado a las compañías a adoptar mejores prácticas de negocios y herramientas de análisis para evaluar sus procesos internos. Las empresas que realicen una medición precisa con indicadores financieros y no financieros, tendrán dificultades en alcanzar sus metas. Es por esto que la relevancia del presente trabajo se sustenta en determinar las estrategias más apropiadas para indicar la dirección que los empleados deben seguir a fin de cumplir con las metas de la compañía, y disminuir la incertidumbre con respecto a la medición del desempeño.

Análisis de situación

Descripción de la situación

El problema detectado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es la baja continua en su rentabilidad, la cual es causada en parte por cuestiones políticas y económicas externas a la misma y que impactan negativamente en la empresa. Sin embargo, considerando que este descenso en la rentabilidad se debe al incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta, deben encontrarse las estrategias necesarias para solucionarlo.

Al respecto, cabe mencionar que la disminución de dinero circulante en el mercado produce la caída del consumo, y la presión del mercado impide el aumento de precios, influyendo en la caída del *mark up* y en que la empresa llegue a tomar la decisión de absorber el incremento. La poca capacidad de reposición de productos genera faltantes de stock, y esto a su vez impacta en el descenso de las ventas y en el malestar que se evidencia en los colaboradores y los clientes.

Para comenzar, cabe mencionar como parte fundamental del análisis que AJ & JA Redolfi S.R.L. no posee actualmente un área de Recursos Humanos, por cual no existen procesos adecuados de selección de personal, inducción para los distintos cargos o puestos, y gestión del clima laboral. Esto se observa con mayor detalle en el organigrama de la empresa: el sector de Depósito y Logística depende del Gerente de Administración y Finanzas, el área de Seguridad e Higiene reporta directamente al Gerente General y algunos vendedores no están bajo la línea de ningún supervisor, lo que complica aún más el circuito de comunicación de la empresa.

El enfoque de la empresa se centra en la importancia de ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de los clientes, y los empleados que buscan esta realización van ascendiendo en responsabilidad en relación al tiempo y a la confianza que se genera con los superiores. La utilidad de una comunicación fluida entre los diferentes muestra una gestión decadente que genera algunos conflictos. En este sentido, la empresa debería contar con una herramienta de comunicación que logre dar a conocer las opiniones o propuestas que puedan surgir de los colaboradores, ya que todos forman parte de un equipo de trabajo. Por otro lado, forma parte de la cultura empresarial la promoción interna, por lo que los empleados confiables van ascendiendo en responsabilidades,

aunque no estén preparados para las nuevas tareas que se les asignan, lo que ha generado algunos problemas y hubo que volver atrás en la decisión en más de una ocasión.

En cuanto al proceso de comercialización, el mismo consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Durante la etapa de abastecimiento, se realizan los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores al centro de distribución. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

El encargado de compra es quien determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, tarea que resulta muy importante para no llegar a tener quiebres de stock. Una vez realizados los pedidos, le sigue la etapa de Recepción, cuando el camión llega al depósito y se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoprodutos y multiprodutos, controlarla y cotejar los productos que se bajan del transporte con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Este procedimiento se realiza de forma manual, lo que también puede conducir a errores.

En lo que respecta a las ventas, estas se realizan casi sin restricciones, pues no se exigen volúmenes mínimos de compras sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Por ende, se observa que en la actualidad la empresa atraviesa cambios constantes es por esto que se necesita tener capacidad de innovar y aportar soluciones creativas a los conflictos que puedan surgir.

Como se puede observar, las variadas líneas de producto y precios competitivos, sumadas a la extensa trayectoria en el negocio que posee la empresa, se constituyen en una fortaleza a la hora de atraer mayor cantidad de clientes. Asimismo, se ha mencionado que la empresa procura actualmente ampliar su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, a partir del cual podrá acrecentar aún más la cantidad de empleados y productos.

Estos nuevos colaboradores deberán capacitarse de modo de que la empresa pueda mantener su enfoque en la satisfacción del cliente, y también para lograr una mejor organización interna que evite las probabilidades de falla en los sistemas manuales, los riesgos de robo y las complejidades en la comunicación. De este modo, se espera optimizar también el ambiente laboral interno de la empresa, potenciando la atención al cliente frente a la amenaza de aparición de competidores que presenten precios más competitivos, lo que podría llevar a una pérdida de los actuales clientes.

Análisis de contexto

A la hora de tomar medidas preventivas o resolutivas para las problemáticas que se presentan, se debe considerar un enfoque estratégico, por lo cual se hace un análisis del entorno general y otro análisis del entorno sectorial. Para analizar el entorno general se utiliza el análisis PESTEL, el cual incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al funcionamiento de la organización.

- *Factores Políticos:*

La constante disputa de poder entre los distintos gobiernos, ha creado en el país un clima negativo y de inestabilidad para las empresas, siendo las Pymes las más afectadas. Tras la difícil situación social y económica que enfrentó el país en los últimos años, el 2020 promueve enormes desafíos políticos ante la regresión del entramado social argentino y la demanda social, sumado a la crisis mundial a causa de la pandemia de coronavirus.

En este contexto, las pymes enfrentan nuevos retos en lo que refiere al teletrabajo, ya que muchos de sus empleados han debido quedarse en sus casas e intentar responder laboralmente desde allí, ante lo cual se encuentra en fase de negociación la futura Ley de Trabajo a Distancia, la que podría afectar, aunque no en gran medida, a las empresas del rubro.

Por otra parte, la Resolución General 4667/2020 reglamentó la moratoria para Pymes en el marco de la Ley de Solidaridad y Reactivación Económica, a fin de favorecer a aquellas empresas que tuvieran deudas acumuladas hasta fin del año pasado.

- *Factores Económicos:*

Según datos obtenidos, la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumo (IPC) en Argentina en el mes de agosto de 2020, ha sido del 40,7%, 17 décimas inferior a la del mes anterior. A su vez, la variación mensual del IPC ha sido del 2,7%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 18,9%. Con respecto al rubro de la empresa en estudio, cabe destacar una subida del 3,5% en los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas, hasta situarse su tasa interanual

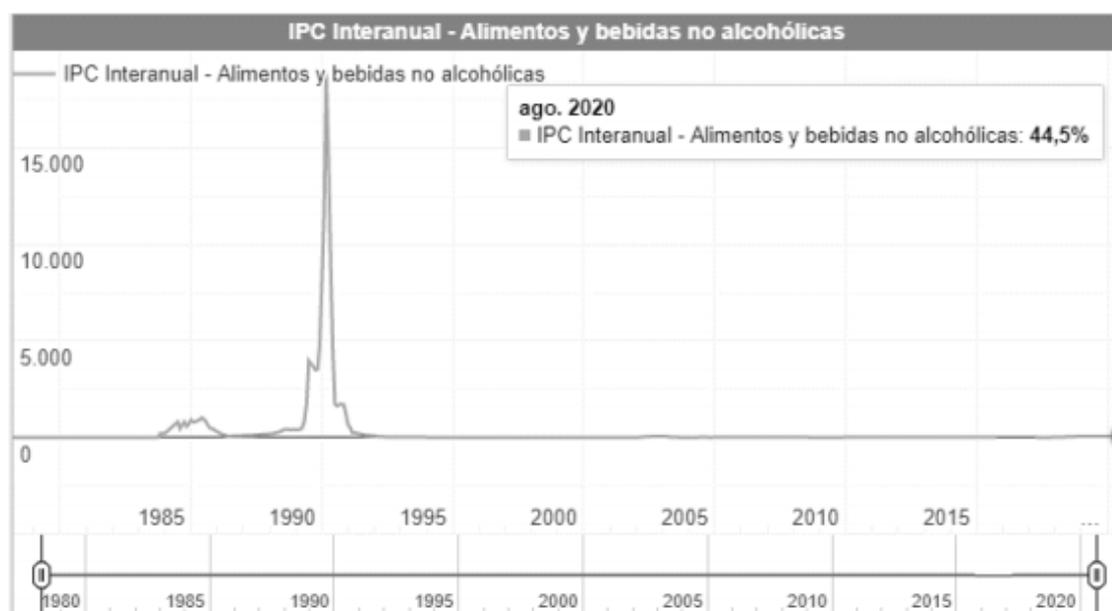
en el 44,5%, que contrasta con el descenso de los precios de Enseñanza del 0,8%, y una variación interanual del 30%, según se observa en las figuras 1 y 2.

Figura 1. Argentina: IPC General anual

Argentina: IPC General anual				
	2019		2018	
IPC General [+]	53,8%		47,7%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	56,8%		51,2%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	50,2%		28,3%	
Vestido y calzado [+]	51,9%		33,1%	
Vivienda [+]	39,4%		45,7%	
Menaje [+]	63,7%		50,0%	
Medicina [+]	72,1%		50,2%	
Transporte [+]	49,7%		66,8%	
Comunicaciones [+]	63,9%		55,3%	
Ocio y Cultura [+]	48,5%		43,4%	
Enseñanza [+]	47,1%		32,1%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	50,3%		39,0%	
Otros bienes y servicios [+]	55,9%		53,2%	

Fuente: Datosmacro.com (2020)

Figura 2. IPC Interanual: Alimentos y bebidas no alcohólicas



Fuente: Datosmacro.com (2020)

Cabe mencionar además los cambios en los hábitos de los consumidores se producen de manera significativa y acelerada, y el 72% de las empresas de alimentos los identifica como un reto para el negocio. Algunos de los principales motores para ello, son la constitución de hogares más pequeños, la reurbanización de espacios céntricos en ciudades, el aumento en obesidad y enfermedades crónicas, y el aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral que crea nuevas oportunidades de venta (Datosmacro.com, 2020).

- *Factores Sociales:*

Las condiciones sociales en la Argentina han variado en función a las crisis que ha sufrido el país, el cual registra una de las mayores caídas de la pobreza multidimensional. Si bien Argentina cuenta con abundantes recursos naturales y, con un Producto Interno Bruto (PIB) de US\$450 billones resulta ser una de las economías más grandes de América Latina, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido su desarrollo, sumiendo al país en una elevada pobreza que alcanza al 35,5% de la población (Banco Mundial, 2020).

Los efectos de la consolidación democrática y el cambio hacia un modelo con fuerte presencia del Estado han sido positivos; sin embargo, reconocer la fragilidad de estos avances frente a los cambios económicos y políticos permite profundizar en las necesidades actuales: la priorización del mercado interno, la importancia de la cooperación regional, la reafirmación del papel del Estado y la reducción de la pobreza y desigualdad.

En este aspecto, se vuelve imposible no tomar en consideración la actual pandemia de COVID-19 y sus impactos en la población, ante lo cual el Ministerio de Desarrollo Social ha debido implementar diversos programas como la Asignación Universal por Hijo, e incrementar la asistencia mediante la Tarjeta Alimentar a más de 3.5 millones de personas, llegando a un total de 11 millones alrededor del país y con mayor concentración en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, y Santa Fe. Por esta causa, a partir de 2018 debió hacerse una revisión del plan económico y se pidió ayuda al Fondo Monetario Internacional (FMI) por

US\$57.000 millones, lo que hasta hace poco se encontraba en proceso de renegociación. En la actualidad, el peso argentino ha perdido 68% de su valor en comparación al mes de abril de 2018, con una inflación anual superior al 50% y una contracción en la economía de un 2,2% adicional en 2019 (Banco Mundial, 2020).

- *Factores Tecnológicos:*

Los avances tecnológicos y científicos ocurren actualmente con gran rapidez, como es el caso de las redes 5G que se han desplegado en ciudades de todo el mundo con dispositivos diseñados para aprovechar esta tecnología. Sin embargo, al mismo tiempo aumenta también la inseguridad de los dispositivos tecnológicos, y los ataques de *ransomware* podrían aumentar y extender su daño potencial al mundo físico. Particularmente en el rubro de la empresa, se debe gestionar la complejidad de la exposición, la visibilidad y el control como estrategia importante, aumentando la seguridad de IoT para proteger de las crecientes amenazas a los consumidores y a las organizaciones (IDC, 2019).

- *Factores Ecológicos:*

En este último mes, las empresas han incrementado nuevamente su ritmo de producción, impulsadas por la demanda local, hasta recuperar los niveles normales prepandemia y extenderse en un 2,5%. En el país, el costo promedio de la generación de energía fue de 70 USD/MWh en 2016, y los costos marginales, en ciertos casos, llegaron a superar los 200 USD/MWh., lo que justifica la presentación de proyectos en pos del desarrollo de energías renovables (Ministerio de Energía y Minería, 2016).

A su vez, en acuerdo con los lineamientos establecidos en la Constitución Nacional y en los tratados internacionales ratificados sobre la protección del medio ambiente, Argentina cuenta con leyes nacionales que regulan diversos aspectos, como es el caso de la Ley 25.675, denominada Ley General del Ambiente, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable, a la cual debe

supeditarse la empresa. En este sentido, la política ambiental argentina está sujeta al cumplimiento de los siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación.

Por otra parte, cabe mencionar la Ley 25.612 que regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional, y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios, y la Ley 27.191, que introduce una serie de modificaciones al régimen de la Ley 26.190 Régimen de Fomento Nacional para el uso de fuentes renovables de energía destinada a la producción de energía eléctrica. La meta del programa RenovAR fue lograr, hacia fines de 2017, que un 8% de la energía consumida en el país provenga de fuentes renovables, y aumentar este porcentaje hasta un 20% en 2025, a fin de incrementar de un modo sustentable la participación de las fuentes renovables en la matriz energética del país (Justo, 2016).

- *Factores Legales:*

La Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550 regula los diferentes tipos societarios, dentro de los cuales se destacan las Sociedades Anónimas (S.A.) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), como es el caso de Redolfi. Estos dos tipos de sociedades resultan ser los más convenientes a la hora de desarrollar un emprendimiento. Las S.A. pueden estar constituidas por 2 o más socios, sin límite máximo. Por el contrario, las S.R.L. deben tener un mínimo de 2 socios, y un máximo de 50. En ambos casos, la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado, es decir, no responden con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad.

Las sociedades de familia generalmente eligen el tipo societario S.R.L. El capital mínimo estas asciende en teoría a \$12.000, pero el Registro Público de Comercio puede analizar el monto. Debe integrarse el 25% del capital suscrito al momento de constituir la sociedad, salvo los aportes no dinerarios, que deben integrarse totalmente. El resto, debe integrarse dentro de los 2 años.

Diagnóstico Organizacional

Se incluye a continuación el diagnóstico organizacional, para lo cual se utiliza el Análisis FODA, el cual facilita la detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

Tabla 1. Análisis FODA Interno

	Positivo	Negativo
	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Variadas líneas de producto y precios competitivos • Extensa trayectoria y experiencia en el negocio • Gran cantidad de empleados y sucursales • Bajo nivel de endeudamiento • Enfoque en la satisfacción del cliente • Valor de marca de los productos que se comercializan • Ubicación geográfica privilegiada • Precios competitivos • Economía de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un área de Recursos Humanos como método de regulación y gestión del capital humano • Inexistencia de procesos de selección, inducción y desarrollo del talento humano • Ausencia de un manual de puestos • Carencia de un sistema informatizado para control de mercadería • Riesgo de robo, roturas, pérdidas, y quiebres de stock • Fallas en la comunicación/organización interna • Ausencia de planillas de datos con información de la cartera de clientes • Falta de una herramienta de planificación y monitoreo estratégico

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Análisis FODA Externo

	Positivo	Negativo
	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas favorables del Gobierno Nacional • Existencia de tecnología innovadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones políticas y económicas • Modificaciones culturales en base a los productos de consumo en sus distintas áreas

	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la política de compra de los consumidores • Cambios en los hábitos de consumo • Posibilidad de representación de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de competidores que presenten precios más competitivos • Pérdida de clientes • Situaciones que requieran gastos adicionales
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Análisis específico

En este apartado, se desarrolla un análisis de las necesidades de la empresa en función de las cuatro dimensiones tomadas de la herramienta de control de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016):

➤ *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

- Capacitar al personal en función a las necesidades de cada área, manteniendo un promedio de inversión anual en formación que incluya la incorporación de procesos a un sistema informático de seguimiento y control de gestión.
- Reforzar la gestión de Recursos Humanos, adaptando los puestos de trabajo según los procesos requeridos por cada uno, de manera de garantizar el completo cumplimiento de las tareas y optimizar la satisfacción del personal.
- Fomentar el liderazgo en el trabajo en equipo, de modo de arribar a la disminución del ausentismo y a la mejora del clima laboral.

➤ *Perspectiva de procesos internos*

- Incrementar la eficiencia en el proceso de producción, optimizando la utilización de recursos y reduciendo el porcentaje de desperdicios de materiales, al tiempo que se fomenta la innovación y la creatividad.
- Optimizar la satisfacción del personal, mejorando los procesos internos según los requerimientos técnicos de las Órdenes de Trabajo de manera de prevenir riesgos de accidentes en cada una de las áreas involucradas en los procesos de producción.

➤ *Perspectiva del cliente*

- Sostener precios competitivos reduciendo los costos operativos mediante la aplicación de acciones de Benchmarking o por medio de cotizaciones escritas.
- Incrementar la retención y fidelidad de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad y garantizando el compromiso de respuesta en los tiempos establecidos.
- Incrementar el volumen de clientes, adaptando los productos y servicios a sus necesidades y satisfaciendo sus expectativas.

➤ *Perspectiva Financiera*

- Atraer nuevas alternativas de negocio, expandiendo las ventas en el mercado nacional e internacional, a través del incremento en productos de distribución exclusiva.
- Aumentar la rentabilidad de la organización, maximizando el aprovechamiento de la inversión y el incremento de capital.

Marco teórico

Para lograr implementar la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, comprender sus beneficios y las principales dificultades que presentan las empresas a la hora de su puesta en marcha, se ha consultado a renombrados autores pioneros de este concepto, quienes aportaron el sustento teórico necesario para realizar el presente reporte de caso.

Cuadro de Mando Integral como metodología de Gestión

Los autores Berrios y Flores (2017) consideran al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión, la cual es aplicada por muchas empresas alrededor del mundo puesto que brinda a los usuarios información certera y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. El éxito de la implementación de la herramienta no depende pura y exclusivamente del tipo de empresa en la cual se aplica sino que depende de los problemas a los que la misma se enfrenta.

Kaplan y Norton (2016) sostienen que el modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral proporciona una especie de fotografía que permite traducir la estrategia y la visión de la empresa en un conjunto de indicadores que logran medir la actuación de la misma. De esta manera, es posible que la estrategia pueda ser entendida por todos los miembros de la organización, por lo tanto es más fácil poder comunicarla.

Esta metodología de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral aporta un aspecto innovador ya que no sólo se basa en la perspectiva financiera, sino que se incorporan los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, dejando así de lado el antiguo modelo de medición basado únicamente en indicadores tangibles para considerar ahora a los activos intangibles (Fernandez Hatre, 2016).

Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón (2016), siguiendo la corriente de los autores Kaplan, Norton y Fernandez Hatre, consideran al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de desempeño y planificación estratégica que usan las empresas para crear valor para sus clientes, evaluar el desarrollo de la estrategia, traducir la misma en objetivos y medir la actuación en cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Proceso Internos y Formación y Crecimiento, generando un proceso continuo de manera tal que la visión sea compartida y se trabaje para alcanzar las metas propuestas.

En la misma línea, Baraybar (2011), menciona que las perspectivas antes nombradas son generales, válidas y suficientes en muchas organizaciones, no obstante plantea que ante determinadas circunstancias y dependiendo de la estrategia, las organizaciones pueden plantear otras perspectivas más acordes con sus necesidades.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2016), establecen que la perspectiva Financiera hace referencia principalmente a lo relacionado con la rentabilidad económica de la empresa, por lo tanto es fundamental establecer los objetivos e indicadores de esta perspectiva de manera clara, ya que son la base de los objetivos del resto de las perspectivas.

Con respecto a la perspectiva Clientes, los autores Kaplan y Norton (2016), mencionan que lo principal a tener en cuenta por parte de las organizaciones es conocer los segmentos de mercados en los cuales opera, los clientes a los que se dirige, sus preferencias, sus necesidades y la forma en que deben ser cumplimentadas. Para esta perspectiva se determinan indicadores relacionados a los incrementos, satisfacción de necesidades, retención de los clientes, cumplimiento de condiciones de calidad, precios, plazos de entrega, entre otros de importancia.

La perspectiva de Procesos Internos está relacionada de manera directa con la cadena de valor y la calidad del producto, por lo cual es fundamental identificar los procesos críticos que puedan ocurrir dentro de todo el proceso, lo cual lleva a tener procesos óptimos que permiten obtener productos de calidad para alcanzar la satisfacción del cliente. El modelo de Cuadro de mando Integral permite identificar nuevos procesos innovadores que hasta el momento no se llevan a cabo en la organización, lo cual es una gran diferencia respecto al enfoque tradicional (Kaplan y Norton, 2016).

Dentro de la perspectiva Formación y Crecimiento, Baraybar (2011) menciona que en la misma se identifican los activos críticos para alcanzar la estrategia. Kaplan y Norton (2016), por su parte, hacen hincapié en que en esta perspectiva se establecen los objetivos relacionados al aprendizaje y crecimiento del personal de la empresa. Es fundamental nutrir al empleado con conocimientos y habilidades para potenciar las ventas, ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente en tiempo y forma. Esto solo se logra si se considera al empleado como una pieza fundamental dentro de la organización, por ende, algunos de los indicadores a tener en

cuenta dentro de esta perspectiva son la satisfacción, el rendimiento, la delegación y la motivación del personal.

Principales beneficios del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones

La implementación de la herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral trae como consecuencia una serie de beneficios a las organizaciones, entre los que se mencionan: tener una visión global del negocio y de la estrategia, realizar un seguimiento de la estrategia y corregir las posibles desviaciones, incentivar la participación y la comunicación en todos los estamentos organizacionales y mejorar el proceso de toma de decisiones (Baraybar, 2011). En la misma línea, los autores Quesado, Rodríguez y Guzmán (2017), mencionan que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que desempeña un papel fundamental dentro de la organización ya que a través de un conjunto de indicadores ofrece información del desempeño logrado, brindando así una visión integrada de los objetivos estratégicos con las metas propuestas, facilitando la comunicación interna con todos los miembros organizacionales, promoviendo las acciones correctivas para atacar los desvíos y comunicando los resultados obtenidos a los miembros de la organización.

Problemas que surgen durante la implementación del Cuadro de Mando Integral

A pesar de las innumerables ventajas desarrolladas por reconocidos autores, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), destacan que a pesar de ser una herramienta flexible, la mayoría de las empresas fracasan en su implementación ya que entre los problemas principales se encuentran la concentración de indicadores financieros, las expectativas de corto plazo, y las deficiencias en la estrategia, ya que no es sólo cuestión de implementarla sino también es necesario saber comunicarla.

Baraybar (2011) menciona que la dirección organizacional es la principal responsable de la planificación y de la comunicación de la estrategia a todos los miembros de la firma. En contraparte Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), plantean que la responsabilidad de la consecución de los objetivos no recae de manera exclusiva sobre la gerencia, sino que permite hacer un desglose de actividades asignando un responsable específico a cada una de ellas.

Para la realización del presente reporte de caso se tomará el modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que es fundamental para que la empresa pueda generar valor a largo plazo y continuar con el crecimiento sostenido. Sin embargo, para lograr que la herramienta de gestión y medición estratégica sea bien implementada, es fundamental considerar las limitaciones de cada organización y los problemas que puedan tener las mismas relacionados a la estrategia y a la comunicación a todos los escalones organizacionales.

Diagnóstico y discusión

Definición del problema

El reconocimiento logrado por la empresa Redolfi SRL ha sido producto de su política orientada al cliente, ofreciendo una amplia variedad de marcas reconocidas a precios competitivos. Sin embargo, los cambios producidos en los mercados, la globalización y la competitividad hacen imprescindibles que las empresas cuenten con herramientas cada vez más flexibles. En base al diagnóstico organizacional y a la matriz FODA se puede determinar que Redolfi SRL no cuenta con una herramienta de control de gestión que le permita conocer a ciencia cierta el cumplimiento de sus objetivos según sean las metas propuestas y aplicar medidas de corrección necesarias para hacer frente a los desvíos. Esto conlleva a la falta de información oportuna necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones, lo cual es fundamental para lograr sobrevivir en mercados cambiantes y turbulentos. La empresa presenta quejas y reclamos por parte de los clientes debido al incumplimiento de los plazos de entrega, debido principalmente a la falta de acciones de capacitación, políticas de ascensos, inducción y políticas comunicacionales internas. Estos incumplimientos en las entregas son, además, consecuencia de ausencia de tecnología informática para controlar los stocks, movimientos dentro del depósito, roturas, vencimientos y la falta de políticas de negociación con los proveedores para lograr cumplir en tiempo y forma con la entrega de los productos.

Justificación del problema

Para que las organizaciones logren el crecimiento sostenido en el tiempo se considera fundamental la implementación de una herramienta de control de gestión que permita traducir la visión y la estrategia en acciones concretas, estableciendo objetivos e indicadores específicos para cada perspectiva. De este modo, se hace posible medir los resultados alcanzados, y en base a los mismos, implementar acciones de mejora para corregir las posibles desviaciones detectadas según las metas propuestas. De esta manera, la herramienta logra ser una fuente de información que involucra a todos los sectores de la organización, aportando información de calidad necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.

Conclusión Diagnóstica

Se espera que a partir de la implementación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Redolfi SRL estará en condiciones de comunicar la estrategia a todos los niveles organizacionales, a través del establecimiento de objetivos e indicadores concretos que van a permitir medir y controlar el cumplimiento de los mismos según las metas propuestas y atacar las posibles causas de las desviaciones que puedan llegar a ocurrir. En base a los indicadores y a los resultados que arrojen los mismos, la empresa contará con información óptima y de calidad que le permitirá afrontar las decisiones que debe tomar para enfrentar los mercados. Esto le permitirá generar valor a futuro, no sólo pensando en horizontes cercanos, sino también considerando el largo plazo, lo que le permitirá afianzarse aún más en el mercado y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un CMI con perspectivas e indicadores adecuados para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como herramienta para la correcta toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Fijar los objetivos estratégicos y sus relaciones de causa-efecto en un mapa estratégico.
- Plantear los indicadores y metas para cada una de las cuatro perspectivas con la intención de mejorar la medición y el control interno.
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación, combatiendo los desvíos factibles y ejecutar medidas de corrección.

Alcance

- *De Contenido:* se determinan los objetivos e indicadores correspondientes a cada perspectiva del CMI, revisando la información obtenida en la empresa y procediendo luego definir los pasos para la implementación del mismo.
- *Temporal:* La propuesta se desarrolla durante cuatro meses durante el año 2020, con el objeto de ser implementada a partir del mes de enero de 2021.
- *Geográfico:* El CMI abarca todos los sectores y departamentos de la empresa, partiendo desde las instalaciones que la misma poseen en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.
- *Limitaciones:* Las dificultades que puedan surgir en la medición del cumplimiento de los objetivos con sus indicadores, deberán ser revisadas y resueltas por los responsables del seguimiento interno, por lo cual se hace necesario en primer lugar establecer el compromiso de los empleados.

Recursos involucrados

- *Recursos humanos:* Personal capacitado para realizar las llevar a cabo las acciones necesarias en pos de la propuesta y ejecución del CMI, la supervisión del desarrollo del mismo, y la evaluación y comunicación de los resultados obtenidos.
- *Recursos materiales y equipamiento:* Muebles, útiles, materiales e instalaciones necesarios para el desarrollo de la propuesta.
- *Recursos tecnológicos:* Software y hardware de calidad y herramientas tecnológicas que permitan la obtención de información y la recopilación, análisis y exposición de datos.

Acciones concretas que desarrollar

- Obtener la aprobación del desarrollo del CMI por parte de la dirección de la empresa para lo cual se llevara a cabo una reunión donde se informara el diagnostico organizacional realizado.
- Definir los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas en función a la misión y a los valores de la organización
- Diseñar el mapa estratégico donde sea posible observar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de cada una de las perspectivas
- Establecer indicadores para cada objetivo que puedan ser evaluados numéricamente, determinando el plazo de medición en cada caso
- Diseñar un plan de acción para la implementación en función a las instancias que deben llevarse adelante para el logro del objetivo general
- Implementar la propuesta diseñada

Marco de tiempo para la implementación

Se incluye a continuación un Diagrama de Gantt donde es posible visualizar el tiempo asignado para las acciones detalladas previamente.

Tabla 3. Diagrama de Gantt

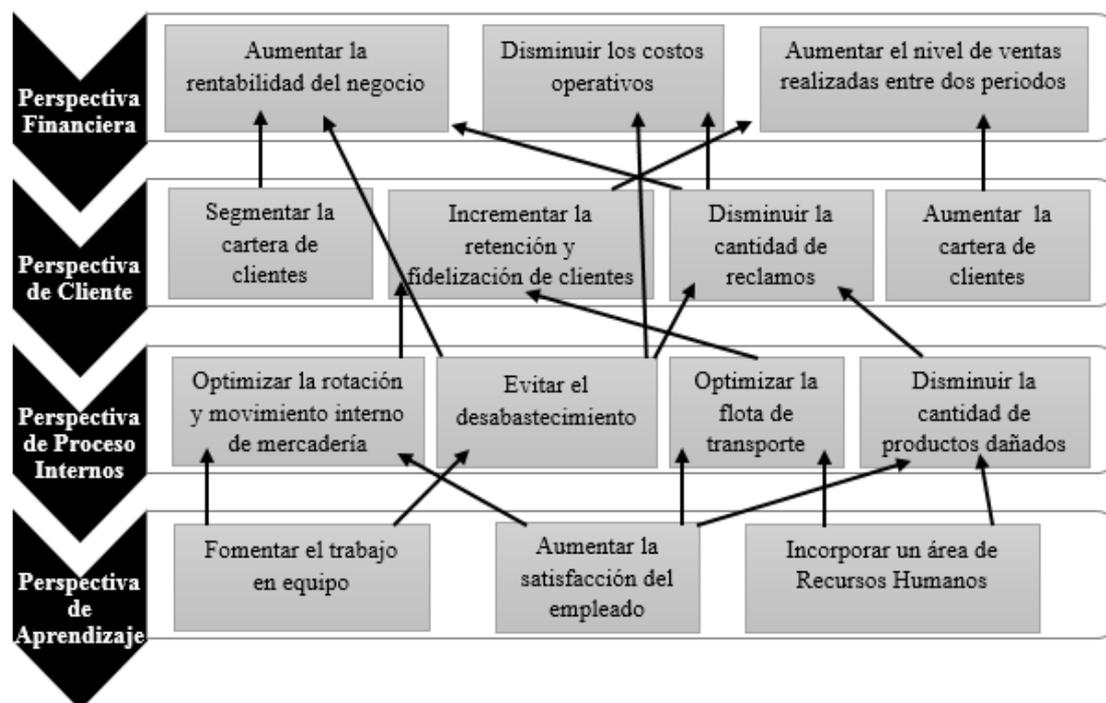
Acciones a realizar	Meses			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Obtener la aprobación del desarrollo del CMI	■			
Definir los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas	■			
Diseñar el mapa estratégico		■		
Presentar los objetivos al personal		■		
Establecer indicadores para cada objetivo			■	
Diseñar un plan de acción para la implementación				■

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Se detallan los objetivos planteados en cada perspectiva, interrelacionados en el siguiente mapa estratégico:

Figura 3. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Se incluyen a continuación las diferentes perspectivas con los consiguientes objetivos, indicadores y responsables, los cuales se vuelcan posteriormente en el CMI.

Tabla 4. Motivo de selección de los indicadores

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Motivo de selección
Financiera	Aumentar la rentabilidad del negocio	Incrementar ingresos por ventas	Su medición brinda información sobre variación de ingresos y las acciones para mejorarlo
Financiera	Disminuir los costos operativos	Índice de costos	La reducción de costos permite absorber otros factores y mantener precios competitivos.
Financiera	Aumentar el nivel de ventas realizadas entre dos períodos	Incremento de ventas	Permite medir el crecimiento que hubo en las ventas entre dos periodos
Clientes	Segmentar la cartera de clientes	Reducción de costos operativos	Brinda información sobre el cliente de manera de prever volumen de ventas
Clientes	Disminuir la cantidad de reclamos	Nivel de satisfacción	Permite medir el nivel de satisfacción o conformidad para con la empresa
Clientes	Incrementar la retención y fidelización de clientes	Medición de la cartera de clientes	Permite plasmar el crecimiento presentado por la empresa
Clientes	Aumentar la cartera de clientes	Ingreso de clientes nuevos	Permite conocer la utilidad de las estrategias de marketing utilizadas
Procesos	Optimizar la flota de transporte	Reducción de costos operativos	Mide el porcentaje en que la empresa cumple con los clientes
Procesos	Optimizar la rotación y movimiento interno de mercadería	Reducción de gastos	Su medición ofrece el valor de pérdidas sufridas
Procesos	Disminuir la cantidad de productos dañados	Disminución de piezas dañadas	Permite conocer la cantidad de piezas dañadas por mes
Procesos	Evitar el desabastecimiento	Stock de cobertura	Indica la cantidad de días de consumo que las existencias pueden cubrir.
Aprendizaje	Fomentar el trabajo en equipo	Promedio de horas de capacitación	Permite evaluar la situación y mejorarla motivando al empleado
Aprendizaje	Incorporar un área de Recursos Humanos	Índices de ausentismo, rotación y siniestralidad	Permite reducir los gastos operativos de la organización
Aprendizaje	Aumentar la satisfacción del empleado	Satisfacción del empleado	Permite medir el bienestar de los empleados y aumentarlo para beneficio de estos y de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral

	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
<i>Perspectiva Financiera</i>	Aumentar la rentabilidad del negocio	Incremento de capital	%	5%	Anual	5%	3%	1,5%		Gerente de Adm. y Finanzas
	Disminuir los costos operativos	Índice de costos	%	5%	Anual	5%	3%	1,5%		Gerente de Adm. y Finanzas
	Aumentar el nivel de ventas realizadas entre dos períodos	Incremento de ventas	%	10%	Semestral	10%	8%	5%		Gerente de Adm. y Finanzas
<i>Perspectiva de Clientes</i>	Segmentar la cartera de clientes	Reducción de costos operativos	%	20%	Anual	20%	10%	5%		Gerente de ventas
	Disminuir la cantidad de reclamos	Nivel de satisfacción	%	10%	Mensual	10%	8%	5%		Gerente de ventas
	Incrementar la retención y fidelización de clientes	Medición de la cartera de clientes	%	90%	Anual	90%	80%	70%		Gerente de ventas
	Aumentar el nivel de clientes	Ingreso de clientes nuevos	%	10%	Mensual	10%	8%	5%		Gerente de ventas

<i>Perspectiva de Procesos</i>	Optimizar la flota de transporte	Reducción de costos operativos	%	10%	Semanal	10%	8%	5%		Jefe de Depósito y Logística
	Optimizar la rotación y movimiento interno de mercadería	Reducción de gastos operativos	%	20%	Semanal	20%	15%	10%		Jefe de Depósito y Logística
	Disminuir la cantidad de productos dañados	Piezas dañadas/ Total de producción	%	10%	Mensual	10%	8%	5%		Jefe de Depósito y Logística
	Evitar el desabastecimiento a través de un stock de cobertura	Inventario final mensual/piezas promedio	%	20%	Mensual	20%	15%	10%		Jefe de Depósito y Logística
<i>Perspectiva de Aprendizaje</i>	Fomentar el trabajo en equipo	Promedio de horas de capacitación	Horas	60	Por Proyecto	60	50	40		Gerente de ventas y Jefe de Depósito y Logística
	Incorporar un área de Recursos Humanos	Índices de ausentismo, rotación y siniestralidad	%	20%	Semestral	20%	15%	10%		Gerente General (RRHH)
	Aumentar la satisfacción del empleado	Satisfacción del empleado	%	90%	Anual	90%	80%	70%		Gerente General (RRHH)

Fuente: Elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta

Para el seguimiento de implementación de la propuesta, se plantea como estrategia realizar reuniones quincenales con la empresa, donde sea posible detectar falencias y realizar correcciones. Asimismo, se propone evaluar los cambios esperados en cuanto a la motivación, el cumplimiento y el nivel de satisfacción personal por empleado mediante encuestas de satisfacción y de clima laboral, según se observa en la tabla 7.

Tabla 6. Evaluación y medidas correctivas

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva
Incremento de la rentabilidad Valor Meta: 5%	Mayor o igual al 5% Semáforo: verde	Mantener el plan comercial
	Mayor o igual al 1,5% y menor al 3% Semáforo: amarillo	Reforzar el plan comercial
	Menor al 1,5% Semáforo: rojo	Revisar el plan comercial
Disminuir los costos operativos Valor Meta: 5%	Mayor o igual al 5% Semáforo: verde	Continuar con estrategias del proceso productivo
	Mayor o igual al 1,5% y menor al 3% Semáforo: amarillo	Revisar estrategias del proceso productivo
	Menor al 1,5% Semáforo: rojo	Modificar estrategias del proceso productivo
Aumentar el nivel de ventas realizadas entre dos períodos Valor Meta: 10%	Mayor o igual al 10% Semáforo: verde	Mantener el plan de marketing
	Mayor o igual al 5% y menor al 8% Semáforo: amarillo	Reforzar el plan de marketing
	Menor al 5% Semáforo: rojo	Revisar el plan de marketing
Segmentar la cartera de clientes Valor Meta: 20%	Mayor o igual al 20% Semáforo: verde	Mantener el plan de ventas
	Mayor o igual al 5% y menor al 10% Semáforo: amarillo	Reforzar el plan de ventas
	Menor al 5% Semáforo: rojo	Revisar y modificar el plan de ventas
Disminuir la cantidad de reclamos Valor Meta: 10%	Mayor o igual al 10% Semáforo: verde	Continuar mismo proceso
	Mayor o igual al 5% y menor al 8% Semáforo: amarillo	Revisar el proceso
	Menor al 5% Semáforo: rojo	Modificar el proceso, realizar correcciones
Incrementar la retención y fidelización de clientes Valor Meta: 90%	Mayor o igual al 90% Semáforo: verde	Mantener estrategias publicitarias
	Mayor o igual al 70% y menor al 80% Semáforo: amarillo	Revisar estrategias publicitarias
	Menor al 70% Semáforo: rojo	Modificar estrategias publicitarias

Aumentar el nivel de clientes Valor Meta: 10%	Mayor o igual al 10% Semáforo: verde	Mantener el plan de marketing
	Mayor o igual al 5% y menor al 8% Semáforo: amarillo	Reforzar el plan de marketing
	Menor al 5% Semáforo: rojo	Revisar el plan de marketing
Optimizar la flota de transporte Valor Meta: 10%	Mayor o igual al 10% Semáforo: verde	Continuar mismo proceso
	Mayor o igual al 5% y menor al 8% Semáforo: amarillo	Revisar el proceso
	Menor al 5% Semáforo: rojo	Corregir el proceso, realizar mantenimientos
Optimizar la rotación y movimiento interno de mercadería Valor Meta: 20%	Mayor o igual al 20% Semáforo: verde	Mantener estructura de rotación
	Mayor o igual al 10% y menor al 15% Semáforo: amarillo	Revisar estructura de rotación
	Menor al 10% Semáforo: rojo	Modificar estructura de rotación
Disminuir la cantidad de productos dañados Valor Meta: 10%	Mayor o igual al 10% Semáforo: verde	Continuar igual proceso de fabricación
	Mayor o igual al 5% y menor al 8% Semáforo: amarillo	Revisar el proceso de fabricación
	Menor al 5% Semáforo: rojo	Corregir el proceso de fabricación
Evitar el desabastecimiento a través de un stock de cobertura Valor Meta: 20%	Mayor o igual al 20% Semáforo: verde	Mantener stock
	Mayor o igual al 10% y menor al 15% Semáforo: amarillo	Revisar stock
	Menor al 10% Semáforo: rojo	Aumentar stock
Fomentar el trabajo en equipo Valor Meta: 60hs de capacitación	Mayor o igual a 60hs Semáforo: verde	Continuar con el plan de capacitación
	Mayor o igual a 40 y menor a 50hs Semáforo: amarillo	Verificar el plan de capacitación
	Menor a 40hs de capacitación Semáforo: rojo	Modificar el plan de capacitación
Incorporar un área de Recursos Humanos para disminuir problemas internos Valor Meta: 20%	Mayor o igual al 20% Semáforo: verde	Continuar la actual gestión del talento humano
	Mayor o igual al 10% y menor al 15% Semáforo: amarillo	Reforzar la gestión del talento humano
	Menor al 10% Semáforo: rojo	Modificar la gestión del talento humano
Aumentar la satisfacción del empleado Valor Meta: 90%	Mayor o igual al 90% Semáforo: verde	Mantener estrategias de RRHH
	Mayor o igual al 70% y menor al 80% Semáforo: amarillo	Revisar estrategias de RRHH
	Menor al 70% Semáforo: rojo	Modificar estrategias de RRHH

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la problemática de la empresa AJ & JA Redolfi SRL, la cual enfrenta un descenso de la rentabilidad desde el año 2002 a causa de la ausencia de una gestión estratégica y de la existencia de numerosos gastos operativos que podrían disminuirse. Un análisis interno y externo de la empresa hizo evidente la necesidad de implementar una mayor capacitación para los trabajadores, además de incorporar una herramienta que permita alinear la estrategia de la organización durante el próximo año 2021.

En este sentido, se diseñó un CMI y se detalló la propuesta con el detalle de las acciones a realizar de manera previa a la implementación y durante la misma. Asimismo, se incluyó la forma de medir el impacto de la implementación, llegando a la conclusión de que esta redundará en abundantes beneficios para la empresa, aumentando su rentabilidad y su nivel de ventas. Entre los resultados positivos que se espera obtener, se incluye también que los empleados se encuentren a gusto en la realización de sus tareas, comprometidos con la empresa, que sean capaces de atender a los clientes de una manera diferenciada, cuidando las instalaciones y recursos de la entidad como si fueran propios y manteniendo un comportamiento leal hacia sus compañeros y directivos.

En cuanto a los clientes, su aumento de satisfacción se podrá evaluar, en la disminución de reclamos, a través de seguimientos en redes sociales, comentarios y ponderaciones y mediante encuestas realizadas por internet, y en el aumento de su nivel de retención en comparación con períodos anteriores. Respecto a la posición de la marca en el mercado, se podrá detectar en la cantidad de clientes que ingresan luego de la implementación de la propuesta, lo que dará una referencia de la evolución de la misma e indefectiblemente se verá reflejado en un aumento de los beneficios económicos.

Por ende, la contribución del reporte de caso es el aporte que ofrece al crecimiento y a la expansión de la empresa, para lo cual se sugiere, a modo de recomendación, realizar mediciones periódicas del índice de satisfacción de los empleados mediante encuestas de clima laboral. Asimismo, las nuevas discusiones y líneas de investigación a desarrollar en futuros trabajos, se relacionan con la importancia de implementar sistemas de control durante la etapa de recepción de mercadería y en otras áreas específicas de la empresa.

Bibliografía

- Argüello Solano, E. y Quesada López, C. (2015). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Obtenido de Revista de Ciencias Economicas, 33(2).
https://www.researchgate.net/publication/297897460_Implementacion_del_Cuadro_de_Mando_Integral_en_pequenas_empresas_una_revision_de_literatura
- Banco Mundial. (2020). *Argentina: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Berríos, R., y Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Serie Creación n° 27. Centro de Investigación Sobre Educación Superior. Obtenido de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Datmacro.com (2020). *Baja el IPC en agosto en Argentina*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Fernández Hatre, A. (2016). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Asturias: IDEPA.
- IDC. (2019). *Panorama tecnológico 2020*. Obtenido de <https://idconline.mx/corporativo/2019/12/16/panorama-tecnologico-2020>.
- Justo, J. B. (2016). *Energías renovables en Argentina. Nuevo marco jurídico y grandes expectativas*. Obtenido de https://www.bolsamza.com.ar/revistanew/content.php?id_contenido=724.
- Kaplan, R. y Norton, D.P. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ministerio de Energía y Minería. (2016). *Energías Renovables en Argentina. Subsecretaría de Energías Renovables*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/energias_renovables_en_argentina_-_diciembre_2016_version_en_espanol.

- Mite Albán, M. T. (2018). *Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria*. Obtenido de Revista Lasallista de Investigación, 15(2), 256-270. <https://dx.doi.org/10.22507/rli.v15n2a20>.
- Pérez Granero, L., Guillén, M. y Bañón Gomis, A.J. (2017). *Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas*. Obtenido de Revista de Contabilidad, 20(1), 82-94. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>.
- Quesado, P., Rodrigues, L. y Guzmán, B.A. (2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Revista Contabilidade e Controladoria, 9 (2). <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>.
- Rodríguez, P. y Guzmán, B.A. (2019). *La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas*. Obtenido de Revista de Contabilidad, 17(2), 163-173. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489114000211>
- Sánchez Retiz, C.A. y Rodríguez Bello, L.A. (2019). *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control*. Obtenido de Revista Universidad y Empresa, 21(37), 228-262. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7084463>
- Sánchez Vázquez, J.M., Vélez Elizorda, M.L. y Araujo Pinzón, P. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Obtenido de Revista Facultad de Ciencias Económicas, 24(1), 37-47. <https://revistaespacios.com/a18v39n06/18390636.html>