

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**“Diseño e implementación de un CMI como sistema de gestión estratégica para**

**A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Diego Gastón Sgalla**

**Legajo: VCPB15890**

**DNI: 38.320.627**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**2020**

## **Resumen**

En la actualidad, surgen nuevas formas de administrar los recursos y servicios de una empresa, dado los cambios en el contexto, las formas de trabajo y los enfoques de gestión que se desarrollan, para contribuir a la efectividad de los procesos. Ante esta situación, el siguiente trabajo, presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, de la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, empresa familiar, dedicada a la comercialización y distribución mayorista, en el periodo Septiembre 2020 – Marzo 2021. La propuesta, permite traducir la estrategia en objetivos, vinculados a factores claves de éxito, medidos por indicadores y por un plan de acción, para de esta manera, alinear el comportamiento de las personas involucradas en la misma. La adopción del CMI, permitirá cohesionar exitosamente la dirección y el conjunto de la empresa, impregnar la gestión cotidiana con los objetivos estratégicos y mejorar los procesos internos.

**Palabras claves:** CMI, estrategia, indicadores, objetivos estratégicos, gestión.

## **Abstract**

Nowadays, new ways of managing the resources and services of a company are emerging, given the changes in the context, the ways of working and the management approaches that are developed, to contribute to the effectiveness of the processes. Faced with this situation, the following work presents the design of a Balanced Scorecard for decision-making in the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, from the city of James Craik, province of Córdoba, family business, dedicated to marketing and wholesale distribution, in the period September 2020 - March 2021. The proposal allows the strategy to be translated into objectives, linked to key success factors, measured by indicators and by an action plan, in order to align the behavior of the people involved in it. The adoption of the CMI will allow to successfully unite the management and the company as a whole, impregnate the daily management with the strategic objectives and improve the internal processes.

**Keywords:** BSC, strategy, indicators, strategic objectives, management.

## Índice

### **Resumen, abstract y palabras claves**

<b>Introducción</b> .....	1
Análisis de situación en general.....	4
Análisis del contexto.....	5
Análisis PESTEL.....	5
Análisis FODA.....	9
Diagnóstico organizacional general.....	11
<b>Marco teórico</b> .....	13
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnóstica.....	17
<b>Plan de implementación</b> .....	18
Alcance de la propuesta.....	18
Recursos involucrados.....	18
Acciones y Marco de tiempo.....	19
Medición y evaluación de las acciones.....	25
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	26
<b>Referencias</b> .....	28

## Introducción

La gestión de la información, tiene como propósito fundamental, el uso adecuado de la información que una empresa requiere para lograr sus objetivos. Esta gestión, se traduce, en un proceso sistematizado que se deriva en reducir la incertidumbre, en el control de las acciones emprendidas y a contribuir a la toma racional de decisiones financieras y no financieras. En épocas, donde los cambios de paradigma, economías volátiles y el constante avance tecnológico, juegan el rol de variables imprescindibles, que toda organización debe poder diagnosticar y controlar, se debe formular, evaluar e implementar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

La meta que se pretende es el diseño e implementación de un cuadro de mando integral (CMI), para la gestión estratégica en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para que la estrategia adoptada este alineada con los objetivos de todas las áreas, y se pueda medir el desempeño de la empresa, desde perspectivas no solo financieras, si no también, desde perspectivas como el cliente, los recursos humanos y los proveedores.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, dedicada a la comercialización y distribución mayorista. Su casa central está ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Cuenta con sucursales en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba Capital. Fundada por dos hermanos, y luego continuada por uno de los hermanos y sus hijos. En la actualidad la empresa, finalizo el proceso sucesorio quedando con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S.R.L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

A los efectos de llevar a cabo el diseño del plan, resultan útiles los estudios desarrollados por Kaplan y Norton (2009, 2014, 2014a) y Bustos y Triginé i Prats (2013), que consideran que el Cuadro de Mando Integral (CMI), tiene como finalidad, desarrollar un sistema de gestión de factores claves para el éxito basado en indicadores que faciliten su seguimiento y logro. Su implementación, permite, reflexionar acerca de las características esenciales de la empresa, buscar los factores claves de éxito, partiendo, de las perspectivas, resultados y clientes. La clave del CMI, está, en desarrollar indicadores

de calidad a partir de las cuatro perspectivas: económicas - financieros, cliente, procesos internos y de los empleados. Estos estudios, son importantes porque permitirán enfocar el CMI, desde una óptica de equilibrio en la empresa, incluyendo las cuatro perspectivas, adaptando las principales líneas de actuación prevista por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para alcanzar la visión deseada.

En el campo de la investigación aplicada a la práctica, se pueden encontrar varios casos correspondientes a la implementación del CMI, en organizaciones de diferentes rubros, lo que verifica la diversidad de la herramienta para ser utilizada en todo tipo de empresa. En primer lugar, se toma como antecedente, a Casa (2015), que diseñó un CMI, en la empresa Segucord S.R.L., ya que la misma, no poseía una estrategia clara y definida, sino que se actuaba según el comportamiento del mercado o posibles negocios. No poseía un control y registro de los recursos empleados en la producción, lo que llevaba a pérdidas como el derroche de materia prima de producción, pérdida de eficiencia en la labor de los trabajadores, faltantes y desabastecimiento.

En segundo lugar, Álvarez Corrales (2015), adoptó una herramienta administrativa como el CMI, para una empresa alimenticia en Ecuador, Disprac - Distribuidora de productos Álvarez Corrales, que permitió al empresario monitorear cada uno de los procesos estratégicos de la misma, y a la vez, obtener una retroalimentación de la información para tomar decisiones eficientes y oportunas. Ambos análisis, son pertinentes para generar indicadores que puedan ayudar a entender cómo la empresa, puede adaptarse a la competencia y a los constantes cambios que ocurren hoy en día en el mundo de los negocios, ayudando de esta forma a los directivos a elegir el rumbo correcto para su firma.

De acuerdo al análisis realizado, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., no posee un sistema de información acorde a las necesidades que necesita el cliente y a las que plantea el contexto caracterizado por incertidumbre y volatilidad. Además, el sistema de departamentalización implementado, no es el correcto ya que no existe un área de recursos humanos, como así tampoco un área comercial. Por último, la empresa no utiliza ninguna herramienta que le permita medir y corregir los objetivos, lo que genera una falta de información sistematizada. Esto, no logra la retroalimentación necesaria entre las operaciones de la empresa, sus trabajadores, clientes y proveedores.

El principal interés que se genera, al estudiar la empresa en cuestión, no son las fallas que se puedan encontrar en sus procesos, sino la posibilidad de crecimiento y expansión que podría generar una correcta implementación del CMI. De esta manera, se

convierte en una oportunidad para la misma, de mejorar su sistema de gestión y lograr el objetivo planteado.

Con respecto al impacto que ocasionaría un proyecto de esta magnitud, la tecnología ya implementada, permitirá transformar a la empresa, es decir, llevar a cabo un cambio de mentalidad, que también implique una transformación de las personas que forman parte de la misma. Actualizando el modelo de servicio y negocio, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., podrá establecer relaciones de funcionamiento entre los distintos niveles por medio de la estructura organizacional, elaborar informes o reportes, que transmiten información y decisiones de un nivel a otro, a fin de facilitar la toma de decisiones eficiente, y, la resolución de problemas e incorporar en los procesos claves, indicadores de gestión y rendimiento.

Para la profesión en cuestión, este particular estudio generará una importante oportunidad de adhesión a los servicios ya prestados, basándose en la aplicación de los sistemas de control estratégica. Esta, se proveerá en una forma de guía para la implementación del CMI, con indicadores de todo tipo, otorgando la posibilidad de gestionar enormes volúmenes de información en tiempo real, que dan cuenta de las operaciones y situación financiera de las empresas que atienden.

#### *Objetivo General*

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para asegurar el cumplimiento de la estrategia y medición del desempeño de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de la ciudad de Córdoba, en el periodo septiembre 2020 – marzo 2021.

#### *Objetivos Específicos*

- Identificar los objetivos organizacionales, su visión y misión de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- Diseñar e implementar los indicadores financieros y no financieros para crear valor a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- Diseñar un mapa estratégico para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para representar de manera visual la estrategia general y su interrelación entre las distintas áreas.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

## **Análisis de la situación general**

De acuerdo a la información que se obtuvo de la empresa, y en función a la entrevista a Pablo Redolfi, se deduce que hoy en día, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., no mide ni controla el desempeño organizacional. Esto es consecuencia, de que no posee un sistema de gestión estratégica. Por ejemplo, no cuenta con una clasificación de los clientes ni de los proveedores, no hay un *feedback* con estos, que permita diagnosticar situaciones deseables como también situaciones que atenten con el cumplimiento de los objetivos. El sistema de información, no permite obtener la información necesaria para la toma de decisiones, tampoco, permite influir en la actitud de todo el personal de la empresa para que sus objetivos y actividades estén en armonía con los objetivos y operaciones de la empresa.

Desde una perspectiva financiera, la empresa presenta una tasa de rentabilidad en disminución, ya que los costos de operación e insumos aumentan a una tasa superior. A su vez, las cuentas por cobrar, muestran un desfase respecto a las cuentas por pagar. Esto, si se prolonga en el tiempo, puede provocar problemas de liquidez, insolvencia y problemas en el capital de trabajo. Es fundamental, que el control utilizado por la empresa, pueda medir estas variables para corregir las desviaciones.

Continuando con el análisis, la empresa, no posee una política de cobro, de pagos y tampoco una estructura de capital de trabajo óptima. No cuenta con un sistema contable propio, ni con una política de planificación tributaria que le otorgue el correcto cumplimiento de sus obligaciones al menor costo posible. Con respecto a los costos, no se detectó un sistema de costeo. Esto, resulta fundamental a la hora de analizar, por ejemplo, la cadena de valor, ya que permitiría asignar los costos de las distintas actividades de la cadena, y, por consiguiente, a través, de indicadores evaluar el desempeño de los mismos. En empresas, donde se implementa una gestión estratégica, todo lo anterior se debería integrar al sistema de control estratégico, para ser traducido en indicadores y poder comparar los resultados obtenidos con los planificados.

Por otro lado, analizando la estructura organizacional, si bien es una empresa familiar, la cual ha culminado el proceso sucesorio, se encuentra que la departamentalización actual no es la óptima. No hay un área de recursos humanos ni un área comercial. Esto, se deriva en una sobre carga al gerente general, con la consecuencia de distorsionar las tareas propias del gerente, como también descuidar y sobre pasar

cuestiones propias de las restantes áreas y el propio recurso humano. La empresa, no cuenta con un sistema de información que les permita obtener un *feedback* de las personas, ni tampoco un control que le permita evaluar el desempeño de estos. Esto, es primordial, si se pretende lograr todos los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente. Si bien años anteriores, la empresa realizó una encuesta de satisfacción a los empleados, nunca se terminó de cuantificar los datos para obtener una conclusión.

En cuanto al nivel operativo, tampoco se detectó controles procedentes de un sistema que permita alinear los objetivos operativos con la estrategia principal de la empresa. En la actualidad, la empresa, tiene un plan de inversión de ampliación del centro de distribución, ya que el principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Ante esta situación, no cuenta con herramientas que permitan integrar esta inversión, con el resto de las áreas que conforman la misma, de forma tal, que todas estén alineadas con la estrategia principal, adoptada por los propietarios, y lograr una sinergia para alcanzar los objetivos propuestos, y, si se presentan desviaciones, poder corregirlas de manera oportuna.

#### *Análisis del contexto*

#### *Análisis PESTEL*

En el análisis PESTEL, los factores a estudiar son político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal. El propósito, es realizar una auditoria externa para obtener una lista de las oportunidades que podría beneficiar a la empresa, así como de las amenazas que debe evitar. El objetivo, es identificar variables claves, que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Es decir, que la empresa, debe ser capaz de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

#### *Análisis político*

El gobierno, gestiona un impuesto a las grandes fortunas, el cual tendría un impacto directo en el sector empresario, traduciéndose en una posible disminución de las inversiones. El oficialismo, presento el proyecto el cual prevé gravar las grandes fortunas con un aporte extraordinario, con alícuotas que serían progresivas, las cuales irían desde los 2% hasta los 3.5%, para patrimonios de más de \$3.000.000.000 (Gammacurta, 2020).

El efecto de este proyecto de reforma, que, en definitiva, es una reforma tributaria, va a ser negativa, con un impacto que afectará a los grandes proveedores de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., como ARCOR, Kraft, Unilever, entre otros, con una latente transferencia a los costos y por consiguiente a los clientes.

Por otro lado, es importante remarcar en este factor, la estabilidad política del gobierno de Fernández. Si bien se encuentra en el primer año, las consecuencias de las medidas sanitarias provocadas por el covid-19, han generado una recesión económica de magnitudes importantes, como así también, el aislamiento obligatorio que se prolonga en el tiempo, provoca que la imagen del gobierno decaiga constantemente. Esto último, tiene como consecuencias, el aumento de la falta de credibilidad política por parte de los ciudadanos, del sector gremial y del sector empresarial (Barria, 2020).

#### *Análisis económico*

La recesión económica que atraviesa el país, potenciado por la pandemia y la emergencia sanitaria, es un factor a considerar. La recesión, se traduce, en una disminución de la actividad económica del sector manufacturero del -7.3%, la construcción -41.9%, y respecto al perteneciente a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., el sector comercio minorista, mayorista y distribución, una recesión significativamente menor del -0.3% (INDEC, 2020). Esto, como consecuencia, que el rubro comercializa entre otras cosas, productos elementales. No es así, en el caso de la comercialización del tabaco, el cual sufrió una baja de su consumo del orden del 7%. Aquí es importante recalcar, que la empresa comercializa cigarrillos, y la venta de este producto representa un volumen del 40% del total de ventas. Por este lado, la empresa se vio afectada en sus ventas.

El segundo punto importante de este factor, es la inflación. En agosto, se registró una inflación interanual del 42%. De acuerdo a las estimaciones realizadas, se pronostica que la inflación ira en disminución, llegando a fin del año 2020 al 38% (BCRA, 2020), lo que tendrá una implicancia, en la estructura de costos de la empresa, la cual, no tendrá más salida que el traslado a los precios. A su vez, el consumidor también se verá afectado, absorbiendo los costos y reestructurando su forma de consumo. Por último, se mencionan las tasas de interés, que, si bien comenzaron a bajar, hoy en día siguen representando una tasa elevada para que las empresas se financien, como la tasa BADLAR, la cual ronda los 30% nominal anual, y la cual es una referencia para los préstamos y plazo fijo (CPCE, 2020).

### *Análisis socio cultural*

De acuerdo a este factor, se desprende un variable subjetiva, que es el consumo de las personas. Como consecuencia, de los cambios de paradigma, como es la conciencia por el bienestar de la salud, los gobiernos, siguen aumentando año tras año el gravamen a la comercialización del cigarrillo, provocando un aumento en el precio final del mismo. Si a esto, se le suma un aumento en la conciencia de los efectos colaterales que produce, todo lo anterior se deriva en una disminución del consumo de cigarrillos del orden del 7% (INDEC, 2020). A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., atento a esta tendencia y sabiendo que su producto representa un 40% de las ventas totales, debería replantear su cartera de productos a largo plazo. Para cerrar el análisis de este factor, la tasa de desocupación, es del 10% para el primer trimestre del año 2020 (INDEC, 2020). Este factor, se traduce en una disminución del volumen de compra de las personas, impactando de lleno en los productos no esenciales.

### *Análisis tecnológico*

En función al factor tecnológico, se afirma, que, dada la constante evolución de las tecnologías de forma exponencial, resulta fundamental, que la empresa tome conciencia del impacto en su industria. Se menciona, el impacto que tendría en su cadena de comercialización, como consecuencia del *e-commerce*. De acuerdo a los estudios, en agosto, se registró un aumento interanual de más del 100% de la facturación realizada de manera virtual (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020). Los productos, alimentos y bebidas, quedaron en el puesto número 10 del ranking de facturación, mientras que los productos de limpieza y cuidado personal en el ranking 16. Es decir, que los productos que comercializa la empresa, tienen un potencial para ser comercializados por este canal de venta, por lo que se debería plantear al corto plazo una estrategia de marketing que estipule esta inversión.

Con respecto al impacto que tendría este factor en la gestión, es elevado, ya que permitirá una información oportuna y en tiempo real, disminuyendo los costos. Esto, traduce en la implementación de software de contabilidad, para el control de inventarios y en software de inteligencia artificial, los cuales, se podrían aplicar para predecir los gustos y preferencias de los consumidores. En cuanto a la logística, como se mencionó anteriormente, también tendría un impacto respecto a la implementación de la automatización de los procesos de almacenaje, recepción y despacho de los productos, lo que generaría, una disminución de los tiempos operativos y costos.

### *Análisis ecológico*

Los cambios de paradigma, que se vienen dando en estos años, impactan en este factor. La sociedad, está tomando conciencia del cuidado del medio ambiente, y, por consiguiente, los gobiernos para conservar el apoyo de los ciudadanos, desarrollan y actualizan constantemente leyes y tratados en beneficio del medio ambiente. Todo esto, impacta en las empresas, porque deben cumplir normativas al respecto, y sobre todo deben satisfacer las necesidades y pretensiones de los consumidores, los cuales, hoy en día, toman conciencia del cambio climático y eligen trasladar estas preferencias a sus gastos, consumiendo productos y servicios sustentables con el medio ambiente.

Por ejemplo, la Ley 25.612, la cual 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. De esta manera, el factor ecológico, es de valor significativo para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., porque afectaría las formas de operación, en cuanto a la utilización de energías renovables, como también impactaría en la cartera de productos, reestructurando la misma, para incluir productos saludables y con envases reciclables al 100%.

### *Análisis legal*

En función a este factor, es fundamental realizar un análisis, de acuerdo a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, ya que, el impacto más importante en la empresa, es el correspondiente a las reformas tributarias, previsionales y laborales de emergencia que el gobierno implementó. Se sancionó la ley que dispone la prohibición de despidos mientras dure la emergencia sanitaria, que, de no cumplirse, se debería indemnizar con el doble de la prevista por la ley de contrato de trabajo (Decreto 487/2020). A su vez, se sancionó la asignación compensatoria del salario, por la cual, el Estado, pagará hasta 1.5 salario mínimo vital y móvil por empleado a las empresas cuya facturación de julio 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019. En materia tributaria, se sancionó la Ley 27562, que amplía la moratoria vigente para paliar los efectos de la pandemia. Se pueden incluir, deudas fiscales vencidas al 31/7/2020, recursos de la seguridad social y aduaneras. Esto, tendría un impacto positivo, en cuanto a deudas tributarias y previsionales, provocando un aplazamiento de los plazos, con planes de pago de 120 cuotas y pagos al contado con reducción del 15%.

### *Análisis FODA*

Continuando con el análisis del contexto, se realiza una auditoria interna. Las áreas funcionales de toda empresa, tienen fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas, y una declaración clara de la misión, proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. En este análisis, se estudian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como análisis FODA.

#### *Fortalezas*

- Ubicación de la casa central. La misma se encuentra sobre la autopista Rosario Córdoba, a kilómetros de Villa María y la ruta internacional 158, que conecta Chile, Argentina, Paraguay y Brasil. La ubicación, tiene un potencial logístico muy grande.
- Convenios con proveedores. Se cuenta con alianzas con proveedores, los cuales, brindan la comercialización exclusiva de sus productos. Por ejemplo, Massalin Particulares y Kodak solo para la ciudad de Córdoba Capital.
- Precios competitivos. Se ofrece una cartera de productos de primeras marcas como Arcor, *Craft Food Argentina* y *Unilever*, a precios competitivos. Además, se aplica un *markup* del 10% hasta el 30%, dependiendo del producto y volumen de compra.
- Imagen institucional positiva. La empresa, cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el rubro, en donde los valores y la cultura de la misma, llevaron a conseguir una imagen institucional reconocida y positiva.

#### *Oportunidades*

- Cambios en los estándares sociales y estilo de vida. Los avances tecnológicos, debido a la pandemia, provocaron, un aumento exponencial del consumo a través del comercio electrónico y el envío a domicilio.
- Implementar un nuevo canal de ventas. Es oportuno, desarrollar una tienda de *e-commerce*. Las ventas, a través de esta modalidad, vienen creciendo exponencialmente, y la tendencia, indica a largo plazo, que todo el comercio pasará por este canal de venta.

- Implementar medios de pagos virtuales. El avance de la tecnología y la aparición de las *Fintech*, abren la posibilidad a los clientes por optar por medios de pago virtual, como Mercado Pago.

#### *Debilidades:*

- Disminución de la tasa interna de rentabilidad. Los aumentos, en los costos e insumos a una tasa superior que el de las ventas, provocan este desfasaje.
- Departamentalización. No existe un área de recursos humanos, ni tampoco una de comercialización.
- Sistema de control. No posee un sistema de gestión estratégico, que permita medir y corregir, el desempeño organizacional.
- No existe un sistema contable propio.
- No hay una política de cobros, de pagos, ni de capital de trabajo.
- No se mide la experiencia del cliente ni la de los trabajadores. Resulta importante contar con esa información para la mejora continua.
- El sistema de información, no está alineado con la estrategia adoptada por la empresa. Por consiguiente, no existe, la sinergia que permite conseguir los objetivos de manera eficaz y eficiente.

#### *Amenazas*

- Volatilidad de los costos como consecuencia de la inflación.
- La presión impositiva. La empresa cuenta con una carga laboral del 16% respecto al total de costos y gastos.
- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de la empresa son grandes industrias, e incluso empresas multinacionales. Tienen un poder de negociación elevado, del cual se deriva la imposición de requisitos para las compras, como ser volúmenes mínimos y requisitos financieros que avalen la solvencia de la empresa.
- Disminución del consumo de cigarrillos. La empresa tiene en su cartera de productos a los cigarrillos, los cuales, representan un 40% del total de ventas.

### *Diagnóstico organizacional general*

Se realizará un diagnóstico de la empresa, a partir de los estados contables, efectuando un análisis de los ratios financieros a corto plazo y a largo plazo, como así también un análisis de ratios económicos. Estos, junto al análisis de la coyuntura económica actual, permitirá obtener un diagnóstico integral de a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

**Tabla 1**

*Análisis financiero y económico de los estados contables*

	Año 2019
<b>Análisis financiero corto plazo</b>	
Ratio circulante	1,55
Fondo de maniobra	\$ 30.775.375,00
Rotación de inventarios	73 días
Plazo de cuentas por cobrar	60 días
Plazo de cuentas por pagar proveedores	50 días
<b>Análisis financiero largo plazo</b>	
Ratio de deuda a capital	1,60
<b>Análisis económico</b>	
ROE	0,13
Margen de utilidad	0,019

Fuente: Elaboración propia (2020).

En función a los ratios, que se obtuvieron de los estados contables de la empresa, se considera, que la situación de la misma en el corto plazo es correcta. Su ratio circulante, muestra que los activos corrientes están por encima de los pasivos corrientes, es decir, cuenta con una solvencia a corto plazo correcta. Otro punto, que se desprende del análisis a corto plazo, es el circuito del dinero. De este análisis, se infiere que existe una inconsistencia, arrojando un déficit en el circuito de dinero, como consecuencia, de que las cuentas por cobrar superan a las cuentas por pagar a proveedores, produciendo, una necesidad de efectivo para cubrir esos días de déficit. Ante esta situación, y sobre todo en el contexto inflacionario, se debería replantear este problema, estableciendo una política de cobro y pagos, como así también, un sistema de información que contemple y utilice

una base de datos de clientes, con las características y antecedentes que resulten convenientes.

Continuando con el análisis financiero a largo plazo, el nivel de endeudamiento analizado, es el ratio de deuda a capital, el cual es igual a las obligaciones a corto plazo más a largo plazo dividido el patrimonio neto. En este caso, el endeudamiento total equivale a 1.6 veces, por encima del endeudamiento propio, por lo que la empresa, presenta una estructura de deuda de terceros igual a 60%, y 40% a deuda propia.

Del párrafo anterior, se concluye, que la situación financiera, en el largo plazo es aceptable, sin embargo, el nivel de deuda de terceros, está al límite de superar los valores ideales. Esto es así, porque si la empresa incurre, en más deuda de tercero, más intereses se deberán pagar, como así también, se estaría incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con la consiguiente pérdida de rentabilidad de los recursos propios. Por lo tanto, se debería integrar a un sistema de información y control, que contemple no solo variables financieras, si no también variables como los clientes y los recursos humanos.

Prosiguiendo con el análisis económico, el estudio del ratio de rentabilidad del patrimonio neto o del capital, arroja una rentabilidad del 13%; dicho de otra manera, por cada peso del patrimonio de los propietarios obtenemos una rentabilidad del 0.13 pesos. Otra lectura sobre el ROE, nos dice que la rentabilidad del patrimonio netos es a causa del margen de utilidad, a la rotación de los activos totales y al multiplicador del patrimonio netos o apalancamiento financiero. En este caso, el margen de utilidad fue de 1.92%, es decir que por cada peso de venta se obtuvo una utilidad de 0.019.

En base, al análisis realizado, y a la situación económica, se concluye, un diagnóstico general para la empresa, del cual, se desprende que la empresa, presenta situaciones que se deberían revertir, como es el caso, de las cuentas por cobrar y pagar. Este punto, es fundamental en el corto plazo y en un contexto inflacionario, ya que, de persistir puede provocar la insolvencia. También, el contexto de recesión y de altas tasas de interés, hace que la empresa al tener una estructura de deuda de terceros igual al 60%, se deriva en un costo financiero alto como consecuencia de las altas tasas de interés.

Por lo tanto, es fundamental, que la empresa cuente con una gestión estratégica que permita un diagnóstico y control de todas estas variables, las cuales, van a permitir en contextos volátiles, poder anticiparse a los problemas y corregir desviaciones, como así también, aprovechar oportunidades.

## Marco Teórico

Se desarrollará, un marco teórico, en el cual se abordará los conceptos de cuadro de mando integral, estrategia e indicadores financieros y no financieros, los cuales posibilitarán el control y medición del desempeño organizacional en la empresa. En base a Koontz, Weihrich & Cannice (2012), el control estratégico, de una empresa, implica integrar la estrategia con los objetivos de las distintas áreas de una organización. Los planes estratégicos, requieren un control, y esto se traduce en evaluar y comparar los objetivos propuestos con el desempeño real. Además, el control y medición de la estrategia se deriva en un aprendizaje, el cual es la base del cambio organizacional. Por último, el control estratégico posibilita, no solo la comprensión del desempeño de la empresa, sino también de las variables del contexto, al monitorear de manera integral.

### *Cuadro de mando integral*

El cuadro de mando integral, como herramienta de control y evaluación de la estrategia organizacional, es un modelo que permite a las empresas evaluar el desempeño organizacional, desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Es un instrumento, que integra objetivos e indicadores, derivados de la estrategia y la visión de la empresa con las actividades diarias. Incluye, indicadores financieros del pasado con indicadores no financieros que se encuentran relacionados con objetivos significativos, e inductores que impulsan la actuación futura (Kaplan & Norton, 2014).

La aplicación de un CMI, realiza una importante contribución a la organización de la gestión de una empresa, convirtiéndose en una poderosa herramienta, que proporciona un marco comprensible para medir los activos y capacidades organizacionales más valiosos. La implementación del CMI, se ha ido perfeccionando continuamente, en busca de su eficacia, apoyándose en la alineación, como una de sus claves de éxito (Vladimir *et al*, 2020).

### *Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral*

El proceso de gestación del CMI comienza con un análisis del mercado y de la estrategia por parte de los directivos de la organización con el objetivo de construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la

organización. Con esta base, se delimitan las diferentes perspectivas o ámbitos del negocio desde los que analizar la estrategia empresarial. Este modelo, se convierte en el mapa que va a servir de guía para la selección de los indicadores del CMI. De esta forma, sobre los cimientos de un buen modelo de negocio, los indicadores del CMI facilitan los puntos de referencia que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia (Gómez Parra, 2019). Por lo tanto, el desempeño competitivo de una empresa, puede observarse desde cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera: apunta a medir la manera en que la empresa se desempeña financieramente, la rentabilidad que esta genera, y el valor que agrega para sus accionistas o propietarios.

- La perspectiva del cliente: está basada en cuatro áreas claves, que son el tiempo de respuesta a los pedidos y reclamos de los clientes, la calidad en los productos y servicios brindados, el funcionamiento del producto para el cliente, y, el costo de adquisición más el costo de funcionamiento que los productos tendrán para los clientes.

- La perspectiva operativa: son aquellas operaciones, actividades y procesos que desarrolla la empresa, que le permite generar el mayor valor agregado para los clientes y para los propietarios. De esta manera, se busca mejorar la productividad, la calidad, los tiempos de procesos y la respuesta a los clientes, entre otros.

- La perspectiva de la innovación y el aprendizaje: se centra en la innovación de productos y mercados, en los procesos de mejora continua y en el desarrollo de activos intangibles, basados en la investigación y el desarrollo (Kaplan & Norton, 2014).

#### *Indicadores y objetivos de las cuatro perspectivas*

De acuerdo a las cuatro perspectivas, se determinan objetivos y los indicadores para cada una. Establecer, los objetivos de forma correcta, es la clave para que después el cuadro de mando integral, sea una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia. Por su parte, los indicadores representan la consecución de los valores de los objetivos. Dicho de otra forma, cuantifican los objetivos específicos, permiten hacer un seguimiento al desarrollo de la estrategia y al logro del objetivo propuesto.

Es importante mencionar, que los objetivos estratégicos, son el fin deseado para la empresa, y es necesario definirlos de manera coherente a la estrategia de la organización. Según Sánchez Martorelli (2013), se debe evitar formular demasiados objetivos estratégicos y su selección, debe basarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que sean medibles.

- Que puedan reestructurarse en función de circunstancias excepcionales.
- Que sean aceptados por los diferentes grupos de personas de la empresa.
- Que formen parte de la estrategia, los valores, la misión y visión.
- Que sean viables de alcanzar con los recursos y conocimientos disponibles.

### *Mapa estratégico*

El mapa estratégico o cadena de causa efecto en relación con los objetivos estratégicos, es un diagrama que describe la forma en que una empresa crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, operativa y de la innovación y aprendizaje. De esta forma, surge una pirámide de objetivos donde la consecución de ciertos objetivos, lleva a la consecución de otro objetivo y así sucesivamente, hasta el cumplimiento del objetivo estratégico. Esta cadena, de causa efecto de los objetivos, posibilita transmitir el cuadro de mando integral a los niveles inferiores de la empresa (Membrado Martínez, 2013).

En conclusión, para otorgar a la empresa, la posibilidad de generar valor agregado a su plan de negocios, manteniendo su posición competitiva dentro del sector, se evalúa una propuesta de aplicación profesional en su gestión, mediante la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), enfocado en la planificación estratégica y la toma de decisiones a partir de la obtención de información útil y oportuna, facilitando los procesos de control e incrementando la eficiencia en la administración de los recursos disponibles, permitiendo traducir la estrategia de la firma en acciones rutinarias con procesos medibles y controlables, a través de indicadores de gestión.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

De acuerdo al análisis de situación sobre la empresa, se afirma que su gestión no cuenta con un modelo que permita un control y medición del desempeño organizacional. Esta falta de control, se ve agravado, por una departamentalización que si bien esta diagramada, presenta informalidades y falencias. La falta de un departamento de comercialización y recursos humanos, se deriva en un problema de sobre cargas de actividades al gerente general y a todos los responsables de cada sector. El gerente general, realiza actividades del sector comercial, con la consecuencia de postergar sus actividades inherentes.

Respecto a los clientes, la empresa, no cuenta con un sistema que posibilite la medición de la satisfacción de los mismos, hay una ausencia de un sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos, de un sistema de costeos, contable propio y un sistema de gestión de compras y ventas, que genera la falta de control de saldo de las cuentas en la empresa. Estos problemas, a nivel operativo y de recursos humanos, no son diagnosticados hoy en día, y, por ende, no pueden ser controlados. Por lo tanto, estos inconvenientes, junto al análisis del contexto, como la situación económica e inflacionaria, la incertidumbre y volatilidad, provocan, que se intensifiquen todos los problemas y errores que tienen lugar en la empresa.

### *Justificación del problema*

Si bien la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. implementa un sistema informático para la gestión del inventario y de abastecimiento, el cual le permitió desarrollar un sistema de información y control de la calidad, el mismo solo se materializa a nivel de la logística interna de su cadena de valor.

Por otro lado, el contexto, los clientes y los recursos humanos demandan de la empresa cuestiones que la administración tradicional no puede satisfacer en basa a datos contables históricos. Hoy en día, los clientes tienen el potencial de influir en los costos de la empresa, sumado a que los cambio en el consumo y gusto cambian constantemente, por lo cual, estos factores deben ser variables que la empresa debe tener en cuenta en su política estratégica.

En consecuencia, la gestión se encuentra con la falta de un sistema que le posibilite diagnosticar y controlar desde una óptica integral, factores financieros, factores de su contexto, factores intangibles y factores inherentes a su cadena de valor, los cuales, de manera integral, añaden valor agregado a los servicios o productos que se comercializan.

#### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente, se vuelve significativo, en toda organización, con o sin fines de lucro, como así también las PYMES manufactureras y de servicios, hacer un cambio en la administración tradicional, las cuales controlan solo aspectos financieros. Por lo tanto, lo más viable para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es el diseño e implementación de un cuadro de mando integral para que la política estratégica se lleve a cabo de manera efectiva y pueda medirse el desempeño desde las perspectivas que contempla esta herramienta.

Con el potencial, que la empresa posee y con el cambio propuesto, la misma, desarrollará un sistema de gestión estratégico, con un procedimiento informativo flexible, oportuno y relevante, que ofrezca en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones de manera efectiva, de manera de asimilar los cambios rápidamente y a bajos costos, planteando indicadores fáciles de medir. La evaluación, de la gestión integral de la empresa debe ser analizada de acuerdo a las cuatro perspectivas que ofrece el cuadro de mando integral, para lograr una gestión equilibrada basada en indicadores financieros y no financieros.

## **Plan de implementación**

### *Alcance de la propuesta*

Después de finalizado, el análisis interno de la empresa y de su contexto, junto con el diagnóstico, se procede a diseñar y a proyectar el plan de implementación. Es por eso, que el mismo, se encuadra de acuerdo al alcance de su contenido, su límite geográfico, su proyección en el tiempo y su alcance metodológico. Según el encuadre del contenido del plan, se desarrolla un sistema de gestión y medición del desempeño organizacional, a través del cuadro de mando integral, que permitirá un diagnóstico y control de manera sistemática en toda la empresa.

Conforme al alcance geográfico, el plan será aplicado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que se ubica en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. El proyecto de diseño e implementación, será coordinado en el lapso de tiempo que va desde septiembre 2020 hasta marzo del año 2021. De acuerdo al alcance metodológico, el tipo de estudio el trabajo fue de tipo descriptivo. A su vez, fue de tipo explicativo, ya que toda empresa, necesita tener una guía explicativa que brinde alternativas para la continuidad de sus organizaciones, por lo que se evaluó las necesidades de las mismas (Hernández Sampieri *et al*, 2014). Con respecto al enfoque, fue de tipo cualitativo. El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, ya que se realizó estudios sin la manipulación de variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. La población que se tomó como estudio fueron socios, accionistas y/o vinculados de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Para el relevamiento de la información, se utilizó la investigación documental y la observación directa.

Por último, no se encontraron límites o restricciones temporales y espaciales para el desarrollo del trabajo.

### *Planificación de los recursos necesarios*

Los recursos necesarios, para el diseño, implementación y posterior funcionamiento en el tiempo, permitirán tener un pronóstico de recursos tangibles e intangibles, necesarios para el correcto funcionamiento, y sobre todo, para las provisiones financieras que la empresa ha contemplado y necesita incorporar. Para una correcta planificación, resulta fundamental cuantificar monetariamente los recursos necesarios

que se utilizarán para el plan de implementación. A continuación, se desarrolla el presupuesto que proyecta el costo total de los recursos que se utilizarán.

**Tabla 2**

*Presupuesto de los recursos necesarios*

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Importe</b>
Diseño	Horas de diseño y preparación del anteproyecto y proyecto final	30	\$ 150.000,00
Capacitaciones	Hora de capacitación antes de la implementación y luego como soporte al plan	10	\$ 40.000,00
Puesta en marcha y seguimiento	Horas dedicadas a las reuniones informativas y de control	10	\$ 20.000,00
Otros	Computadora de escritorio para llevar el control de la información y la elaboración de los informes	1	\$ 80.000,00
	Internet de banda ancha o acceso inalámbrico	Mensual	\$ 1.500,00
	Impresora para imprimir los informes respectivos y cualquier memorándum de apoyo al plan	1	\$ 25.000,00
	Hojas A4/Oficio	4	\$ 1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 317.700,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2020).

*Planificación de acciones y marco temporal de realización*

El plan de implementación, se planificará y coordinará en función a un marco temporal de 24 semanas que comienza en septiembre del año 2020 y finaliza en marzo del año 2021. Para esta planificación, se diseñará un diagrama de Gantt que contemple todas las acciones que se llevarán a cabo.

Planificación de las acciones y marco temporal de realización																								
	Semanas																							
Actividades a desarrollar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Acción 1	■																							
Acción 2		■																						
Acción 3			■																					
Acción 4				■																				
Acción 5					■																			
Acción 6						■	■																	
Acción 7								■																
Acción 8									■															
Acción 9										■														
Acción 10											■	■												
Acción 11													■											
Acción 12														■	■	■	■	■	■					
Acción 13																				■	■	■	■	■
Acción 14																								■

Imagen 1. Diagrama de Gantt. Elaboración propia (2020).

- Acción 1. Una vez realizado, el diagnóstico interno y externo, se procederá a realizar una síntesis de los factores más influyentes para la empresa en el corto plazo. Esto, servirá para desarrollar una planilla para cotejar periódicamente y poder replantear los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral, si fuera necesario.
- Acción 2. Se procederá, a estudiar la cultura organizacional, con el objetivo de comprender la misión y visión de la empresa. Para luego, analizar la estrategia general que será los cimientos de este plan y de los distintos objetivos que se llevaran a cabo más adelante.
- Acción 3. Se realizará, un diagnóstico actual de la empresa, con la finalidad de que sirva como punto de referencia para la mejora continua.
- Acción 4. Desarrollar el presupuesto con los recursos necesarios para llevar a cabo el diseño, puesta en marcha y su funcionamiento en el tiempo. Será fundamental para cuantificar monetariamente los mismos y como provisión para la contabilidad de la empresa.
- Acción 5. Coordinar la primera reunión con los directivos y propietarios de la empresa para presentar el presupuesto y el ante proyecto. El objetivo de esta acción es obtener la aprobación del presupuesto.
- Acción 6. En función de la estrategia adoptada por los directivos, se procede a diseñar los objetivos estratégicos desde las perspectivas que contempla el cuadro de mando integral, con sus respectivas metas.

- Acción 7. Una vez finalizado y obtenido los objetivos, se diseña el mapa estratégico. Permitirá contemplar como el cuadro de mando, sistematiza y alinea el accionar de todas las áreas de la empresa con la estrategia general.
- Actividad 8. Se coordinará, una segunda reunión, con el propósito de presentar y aprobar los objetivos diseñados que permitirán concretar de manera efectiva la estrategia general.
- Actividad 9. Se desarrollará los indicadores para cada objetivo estratégico, los cuales tendrán como característica que puedan ser medibles y económicamente factibles de obtener los datos requeridos por estos.
- Actividad 10. Una vez, que todas las actividades anteriores fueron terminadas, se procede a diseñar el cuadro de mando integral. Se diseñará en formato Excel y en formato PDF para ser impreso y comunicado a todo el personal de la empresa.
- Actividad 11. Se programa la cuarta reunión con los directivos y responsables designados en el cuadro de mando integral, para la presentación final antes de la implementación y descripción de cada elemento y ratios a utilizar.
- Actividad 12. Se organiza las capacitaciones para los empleados involucrados en este plan. Las mismas se desarrollarán los días viernes de la semana a las 15:00 hs. En la primera reunión, se hará la presentación oficial a todos los empleados, con el objetivo de hacerlos participe de este proyecto y, sobre todo, que se sientan parte de la consecución de la estrategia general de la empresa.
- Actividad 13. Se da comienzo al plan diseñado.
- Actividad 14. Control mensual de la evolución del cuadro de mando integral. El propósito primario, es controlar las distintas fuentes que proveen información al cuadro de mando integral. La intención secundaria es indagar a los responsables y directivos sobre las inquietudes y sugerencias que deseen aportar.

### *Mapa estratégico*

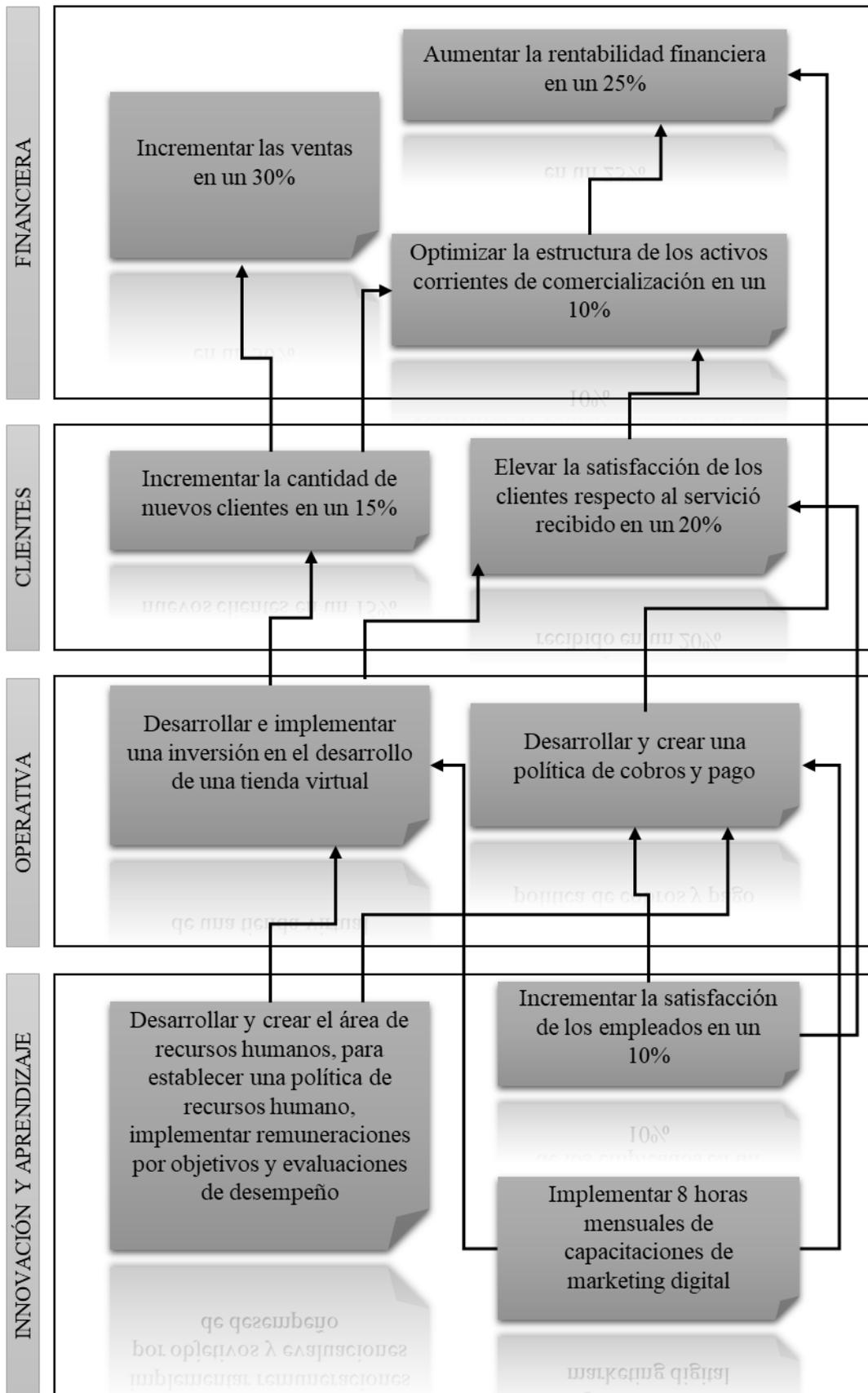


Imagen 2. Mapa estratégico. Elaboración propia (2020).

## Cuadro de mando integral

Financiera	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	RESU LTAD	FREC. MED.	SEMAFORIZACIÓN		
	Incrementar las ventas	(Ventas mes - Ventas mes anterior) / Ventas mes anterior	Administración y Ventas	30%			>30	10<X<30	<10
	Aumentar la rentabilidad financiera	Resultado neto antes de impuestos / Patrimonio neto	Gerente geral.	25%			>25	10<X<10	<10
	Mejorar la rentabilidad de los activos	Resultado neto antes de intereses e impuestos / Activos	Gerente geral.	30%			>30	15<X<30	<15
	Optimizar la estructura de los activos corrientes de comercialización	(Costos de ventas*365) / Total inventario	Gerente geral.	10%			>10	5<X<10	<5

Imagen 3. Perspectiva financiera. Elaboración propia (2020).

Cliente	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	RESU LTAD	FREC. MED.	SEMAFORIZACIÓN		
	Incrementar la cantidad de nuevos clientes	Nº de clientes del periodo / Nº de clientes del periodo anterior	Administración y Ventas	15%			>30	10<X<30	<10
	Implementar garantía de devolución de mercaderías	Facilitar la devoluciones	Administración y Ventas	15%			>15	5<X<15	<5
	Reducción de los plazos de entrega	Tiempo promedio de entrega desde el centro principal a las sucursales	Administración y Ventas	5 días			<5	5<X<10	>10
	Elevar la satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido	Nº de clientes que califican positivamente el servicio / Nº de clientes entrevistados	Administración y Ventas	20%			>25	10<X<10	<10

Imagen 4. Perspectiva cliente. Elaboración propia (2020).

	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	RESU LTAD	FREC. MED.	SEMAFORIZACIÓN		
Operativa	Desarrollar e implementar una inversión en el desarrollo de una tienda virtual	Porcentaje de avance del proyecto	Gerente gral.	100%			>30	10<X<30	<10
	Optimizar el despacho y logística	Porcentaje de pedidos realizados fuera de plazo	Administración y Ventas	10%			<10	10<X<20	>20
	Desarrollar una política de cobro y pagos	(Cuentas por cobrar *365) / Total ventas	Administración y Ventas	60 días			>25	10<X<10	<10
		(Cuenta proveedores *365) / Total de compras de mercadería	Administración y Ventas	40 días			>30	15<X<30	<15

Imagen 5. Perspectiva operativa. Elaboración propia (2020).

	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	META	RESU LTAD	FREC. MED.	SEMAFORIZACIÓN		
Innovación y aprendizaje	Desarrollar y crear el área de recursos humanos, para establecer una política de recursos humano, implementar remuneraciones por objetivos y evaluaciones de desempeño	% de avance del proyecto RRHH	Gerente gral.	100%			>30	10<X<30	<10
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Nº de empleados que califican positivamente su trabajo / Nº de empleados	Gerente gral.	10%			>25	10<X<10	<10
	Fomentar la innovación	Nº de mejoras, propuestas o creaciones	Gerente gral.	1			>1	-	0
	Implementar capacitaciones de marketing digital	Nº de horas de capacitación	Gerente gral.	8 Horas mensuales			>30	15<X<30	<15

Imagen 6. Perspectiva innovación y aprendizaje. Elaboración propia (2020).

*Medición y evaluación de las acciones planificadas*

Para poder evaluar y corregir las acciones planificadas, se aplicará una planilla con ratios que posibilitará diagnosticar el correcto funcionamiento del plan de implementación.

**Tabla 3**

*Medición y evaluación del plan*

Ratio de control	Forma para su determinación	Valor anterior	Valor actual	Alarma	
				Vac>Van	Vac<Van
Variación de las ventas	$(\text{ventas ac} - \text{ventas an}) / \text{ventas an}$				
Variación de los costos de administración	$(\text{costos administración ac} - \text{costos administración an}) / \text{costos administración an}$				
Variación de los costos de comercialización	$(\text{costos comercialización ac} - \text{costos comercialización an}) / \text{costos comercialización an}$				
Variación del resultado neto antes de impuestos	$(\text{RNAI ac} - \text{RNAI an}) / \text{RNAI an}$				
Variación de clientes registrados	$(\text{total de clientes ac} - \text{total de clientes an}) / \text{total de clientes an}$				
Variación de las cuentas por cobrar	$(\text{cuenta por cobrar ac} - \text{cuenta por cobrar an}) / \text{cuenta por cobrar an}$				
Variación de las cuentas por pagar	$(\text{cuenta por pagar ac} - \text{cuenta por pagar an}) / \text{cuenta por pagar an}$				
Total de nuevas inversiones respecto a la utilidad neta	total de gastos en inversiones / utilidad neta				

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Conclusiones y recomendaciones

Una herramienta de control y evaluación, que utilizan las empresas para su estrategia organizacional, es el Cuadro de Mando Integral, que permite evaluar su desempeño, y convirtiéndose, en un marco que permitirá medir los activos y capacidades de la misma. Mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros, y desde las cuatro perspectivas, es decir, financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje, y crecimiento, la empresa se perfeccionará continuamente, buscando su eficacia, apoyándose en la alineación y las claves del éxito.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar de la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, dedicada al sector alimenticio, cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, gran cantidad de productos y precios competitivos, gran conocimiento del mercado y una gran cartera de clientes fidelizados a la compañía. Sin embargo, no cuenta con un sistema de control, es decir, no posee un sistema de gestión estratégico, que permita medir y corregir, el desempeño organizacional. Por otro lado, la volatilidad de los costos como consecuencia de la inflación, la presión impositiva, la imposición de requisitos por parte de los proveedores para las compras, como ser volúmenes mínimos y requisitos financieros que avalen la solvencia de la empresa, y, la disminución del consumo de cigarrillos, los cuales representan un 40% del total de ventas, hace que la empresa deba adaptarse a estas nuevas exigencias, por lo tanto, es necesario implementar herramientas administrativas y de gestión como el CMI.

Por lo tanto, en el siguiente trabajo, se diseñó un Cuadro de Mando Integral para asegurar el cumplimiento de la estrategia y medición del desempeño de la empresa, en el periodo septiembre 2020 – marzo 2021, identificando los objetivos organizacionales, su visión y misión, a través de indicadores financieros y no financieros para crear valor a la misma, mediante un mapa estratégico que represente de manera visual la estrategia general y su interrelación entre las distintas áreas y un plan de acción para la implementación del mismo.

El diseño y aplicación del CMI, permitirá a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, tener una visión y un control completo de su organización, de forma alineada, con una herramienta flexible y de fácil uso, incorporando y cambiando las perspectivas, a medida que el contexto lo requiera. Además, le otorga herramientas necesarias para llevar a cabo acciones correctivas en sus diferentes áreas cuando se encuentren en situación de riesgo

o alerta, y optimizar el resto de la empresa, estableciendo metas superadoras. Todo esto, requiere de una cultura corporativa, en donde las convicciones personales de los directivos se concretan en valores, para que éstos puedan guiar las decisiones y conformar las virtudes y conductas organizacionales de forma tal que se acrecienten las posibilidades de los clientes, la de los empleados y de otras personas involucradas.

Por último, se recomiendan nuevos temas teóricos o nuevas problemáticas de campo a trabajar, que en este trabajo exceden la capacidad, y por ende no pudieron ser tratados, pero son considerados importantes, quedando registrados para futuros trabajos sobre casos similares. En primer lugar, crear un departamento de comercialización, encargado no solo de la venta de un producto, sino también de llevar a cabo actividades de planeación, ejecución y control para el mejor funcionamiento del área y de la empresa en general, permitiendo maximizar la eficiencia y mejorar los resultados. En segundo lugar, la empresa no mide la experiencia del cliente, por lo que se requiere de modelos y cuadros de mando para la gestión de la misma, a partir de formas que vinculen estas métricas a los resultados de la empresa. Una manera es el CRM, que permite obtener una gran cantidad de información sobre los clientes, predecir con mayor habilidad el impacto en los comportamientos y decisiones de los mismos y por tanto en el negocio de la empresa.

Siguiendo con las áreas funcionales, se recomienda crear el departamento de RRHH, que permitirá convertir la debilidad de no poseer un instrumento para medir la experiencia de los trabajadores en una oportunidad. El mismo, permitirá el *feedback*, el dialogo constante, llevar a cabo planes de acción que permitan retener buenos profesionales, crear una estrategia de valorización de los mismos, motivando, comprometiendo y entrenando a los trabajadores para lograr una mayor eficiencia, generado mayores beneficios a la empresa.

Por último, se recomienda a la empresa diseñar un proyecto de transición energética para el logro de la Sostenibilidad, que caracteriza la actual situación de emergencia planetaria. Esto, remite a la necesidad de una profunda transición energética, asociada al desarrollo de las energías renovables y limpias, al aumento de la eficiencia y a un consumo responsable. Por ende, la empresa debería invertir en fuentes de energía limpia, que reduzca el consumo de electricidad en sus locales y depósitos, formar a sus empleados y proveedores, sobre pautas de ahorro y consumo en oficinas y depósitos, e implementar sistemas de certificados de gestión energética a través de medidas y control de consumos.

## Referencias

- Álvarez Corrales, D.F. (2015). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Tesis de grado no publicada. Universidad Católica del Ecuador.
- Barría, C. (2020). Crisis económica por el coronavirus | Robert Shiller, nobel de Economía: "No existe una pandemia, sino dos". BBC. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52748371>
- BCRA. (Agosto 2020). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>
- Bustos, F.G. y Triginé i Prats, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Díaz de Santos.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). Boom del eCommerce en el primer semestre del año: se facturaron más de 1.728 millones de pesos por día. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>
- Casa, J.A. (2015). El cuadro de mando integral: etapa de reestructuración interna. Tesis de grado no publicada. Instituto Universitario Aeronáutico.
- CPCE. (2020). Plazos fijos deberán ofrecer una tasa mínima de 30%: ¿qué pasará con las pymes que sacaron créditos al 24%? Recuperado el 20 de Agosto de 2020 de <https://cpcesfe1.org.ar/7482/finanzas-plazos-fijos-deberan-ofrecer-una-tasa-minima-de-30-que-pasara-con-las-pymes-que-sacaron-creditos-al-24/>
- Decreto N° 487. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 18 de Mayo de 2020. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229469/20200519>
- Gammacurta, G. (2020). Ingresó al Congreso el proyecto de impuesto extraordinario a las grandes fortunas. *Ámbito*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.ambito.com/politica/diputados/ingreso-al-congreso-el-proyecto-impuesto-extraordinario-las-grandes-fortunas-n5128627>

- Gómez Parra, A. C. (2019). Revisión de literatura sobre el cuadro de mando integral como herramienta de medición del desempeño organizacional. Fundación Universidad de América. Recuperado de <http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/7467>
- Hernández Sampieri, R. *et al* (2014). Metodología de la investigación. (6ta Ed.). México: McGraw-Hill Education.
- INDEC. (2020). Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado el 01 de Septiembre de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_07\\_201822E20A12.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_07_201822E20A12.pdf)
- Kaplan, R. & Norton D. (2014). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000
- Koontz, H.; Weihrich, H.; & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14a. Ed.). Mexico, Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley 25.612 Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 03 de Julio de 2002. Recuperado el 01 de Septiembre de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=76349>
- Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Sánchez Martorelli, J.R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la Estrategia a Los Resultados*. Palibrio: Illustrated Edición.
- Vladimir, V.F.; Navarro Cejas, M.; Cejas Martínez, M.F. & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9, 1-11. Recuperado de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=567087069087071069094120072004118125049002010083005045124081093108125016070117089067019011000043062111054092003008070120077090110049062017017088019006070093121017102032032038089110074091081006119094111079085087115112124000126076075091088006008001073110&EXT=pdf>