

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Sistema de control estratégico con CMI para la empresa A. J. & J. A. Redolfi

S.R.L.”

"Strategic control system with CMI for the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”

Autor: Correa, Yanina Vanesa

Legajo: VCPB515

DNI: 29.098.627

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Misiones, Noviembre 2020

Índice

Resumen, abstract y palabras claves	2
Introducción	3
Análisis de situación	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis del contexto.....	8
Análisis PESTEL.....	8
Diagnostico organizacional.....	10
Análisis FODA.....	10
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	12
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	16
Declaración del problema.....	16
Justificación.....	17
Discusión.....	17
Plan de implementación	18
Alcances.....	18
Limitaciones.....	19
Recursos involucrados.....	19
Marco de tiempo para la implementación.....	20
Acciones concretas a desarrollar	22
Evaluación de las acciones.....	24
Conclusiones y recomendaciones	25
Referencias	28

Resumen

Hoy en día, se vuelve muy importante, que las organizaciones desarrollen una gestión estratégica que se derive en un aprendizaje y control sistemático, que les permita concretar los objetivos en escenarios complejos, donde el cambio de reglas de juego, el incremento de la competencia y nuevas tecnologías, hacen al cliente muchos más exigente. Es por eso, que en este trabajo final de grado, se desarrolla un Cuadro de Mando Integral para la gestión estratégica en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Empresa, que se dedica a la distribución mayorista de productos alimenticios, cigarrillos, perfumería y congelados en la provincia de Córdoba, Argentina. El objetivo, es que la empresa, implemente este sistema, para que su gestión tenga un vuelco, para que su estrategia esté alineada con los objetivos, y pueda ser controlada y medible a través de perspectivas financieras y no financieras.

Palabras claves: CMI, estrategia, control.

Abstract

Today it is very important for organizations to develop a strategic management that results in systematic learning and control, which allows them to specify the objectives in complex scenarios, where the change of rules of the game, increased competition and new technologies, make the customer much more demanding. That is why, in this final degree project, a Balanced Scorecard is developed for strategic management in the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Company, which is dedicated to the wholesale distribution of food products, cigarettes, perfumery and frozen foods in the province of Córdoba, Argentina. The objective is for the company to implement this system, so that its management has a turnaround, so that its strategy is aligned with the objectives, and can be controlled and measurable through financial and non-financial perspectives.

Keywords: BSC, strategy, control.

Introducción

Las empresas necesitan establecer y monitorizar sus objetivos a través de herramientas de control empresarial, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicación que permite expresar los mismos para cumplir con su estrategia. A tal efecto, el siguiente trabajo final de grado pretende, el desarrollo e implementación de un sistema de control fundamentado en el CMI para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Este sistema se basa en alinear la estrategia con los objetivos de la empresa, desencadenando un proceso de control sistematizado, donde la sinergia y la retroalimentación juegan un rol importante en la gestión.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., empresa, ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, que 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. Es una empresa familiar fundada por dos hermanos y luego continuada por uno de los hermanos y sus hijos. En la actualidad la empresa finalizó 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.

La empresa tiene como misión atender las necesidades de sus clientes, proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. Además, tiene como visión, ser una empresa líder en el mercado, con una cartera diversificada de proveedores con solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas, sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

De acuerdo al estudio realizado en la empresa, se detectó, que todas las áreas que conforman actualmente la sociedad, carecen de un sistema que permita la medición y corrección del desempeño, que a su vez garantice que los objetivos de la misma y

los planes diseñados para alcanzarlos se logren. En cuanto a la estructura de la organización, presenta una departamentalización frágil, no existe una gerencia comercial, ya que la realiza el gerente general, no hay un área de compras ni de recursos humanos.

Siguiendo esta línea, es importante remarcar que, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., no desarrolla un sistema contable, un sistema de costeos, ni posee una política de planificación tributaria ni financiera. Estos subsistemas de información, son fundamentales a la hora de tomar decisiones de manera eficiente, eficaz y oportuna. Lo anterior, se explica desde una perspectiva económica, ya que se reveló que la rentabilidad, tiene una tendencia en disminución como consecuencia de los aumentos de los costos e insumos a una tasa mayor que el precio de venta.

A continuación, se presentarán los antecedentes teóricos y empíricos que sustentaran al siguiente TFG. Con respecto a los primeros, Kaplan y Norton (2001; 2013 y 2014), consideran que el CMI, es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño.

Por su parte, Choque Larrauri (2011) considera, que el planeamiento estratégico, es el proceso por el cual, se determina la misión, visión, objetivos estratégicos y la dirección que debe tener una organización en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos. Esto se logra a través del CMI, como sistema de gestión y control estratégico, que se debe implementar a fin de realizar el cimiento permanente y constante de la implementación de los planes estratégicos. Ambos autores, son pertinentes para el siguiente TFG porque otorgarán las bases para diseñar una herramienta, que permita una evaluación y control de gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En relación a los antecedentes empíricos, se encuentran los trabajos de Ormaza (2019) y Forero Duran, Guevara García y Pradilla Urrego (2020), que implementaron un CMI en la comercializadora de productos lácteos Lacycom Cia Ltda, ubicada en el cantón Portoviejo de Ecuador, por un lado, y por otro lado un sistema de seguimiento, monitoreo y control de las operaciones comerciales de la empresa Altipal S.A.S de Colombia. Ambos trabajos, se relacionan y aportan al TFG, porque permiten observar cómo se utiliza la matriz FODA, en donde se identificaron las estrategias y se definieron

los objetivos estratégicos. Cómo se diseña el mapa estratégico, cómo se elabora el CMI, como herramienta para el control de gestión, compuesta por los objetivos estratégicos, indicadores, definición operacional, meta, variaciones de cumplimiento y responsables de su ejecución.

Finalmente, Astrada y Moretta (2017), llevaron a cabo en Diez S.R.L, industria de alimentos, ubicada en la localidad de Pampayasta Sud, provincia de Córdoba, la aplicación de un CMI. De esta manera, se relaciona con el siguiente trabajo, por ser empresas distribuidoras y mayoristas de la provincia de Córdoba, y por el aporte que realizó, ya que con la implementación del CMI se proporcionó a la empresa un mayor conocimiento sobre el negocio, involucrando y motivando a las personas, realizando un seguimiento y una medición de sus índices de éxito y fracaso.

Por último, es oportuno describir las relevancias del caso. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, las cuales están inmersa en un mercado sumamente competitivo y en constantes cambios. Como consecuencia resulta fundamental contar con un sistema de control estratégico que le permita medir el desempeño desde perspectivas financieras y no financieras, derivando en un sistema de control que posibilite lograr los objetivos y obtener una rentabilidad sostenible en el tiempo. Es por eso que es esencial contar con una administración estratégica mediante un CMI como instrumento que utiliza la estrategia de la empresa como columna vertebral. Esto, le va a permitir implementar en su gestión técnicas y sistemas de control que permitirán establecer estándares, medir el desempeño y corregir las variaciones de los mismos.

Objetivo general

- Diseñar un cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégico para la mejora en la toma de decisiones de los altos mandos jerárquicos, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la provincia de Córdoba en el periodo septiembre 2020– febrero 2021

Objetivos específicos

- Establecer los objetivos estratégicos de acuerdo con las cuatro perspectivas, para ejecutar la estrategia de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- Diseñar un mapa estratégico para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., con el fin de vincular todos los objetivos con la estrategia y determinar las relaciones causa efecto.

- Diseñar los indicadores para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para medir y cuantificar el desempeño de los objetivos estratégicos.
- Diseñar planes de acción y presupuestos de la implementación del CMI, considerando la ejecución de su aplicación en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria en el comercio mayorista en la provincia de Córdoba. Hoy en día, como todas las industrias del país, se ve afectada por la pandemia provocada por el Covid-19, en sus distintas dimensiones. Esto lleva a la empresa, a evitar y atenuar diferentes problemas, por lo que es importante un sistema de control, en donde la estrategia sea la base de los cimientos que permita pronosticar, medir, y corregir el rumbo de las decisiones en contextos de incertidumbre y volatilidad.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa del rubro mayorista, con sucursales en Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba Capital. Cuenta con 170 empleados, más de 6.000 clientes, que además de sus sucursales logra comercializar a todo Córdoba, parte de San Luis, La Pampa y Santa Fe, gracias a su flota de camiones, utilitarios, vendedores y preventistas.

Durante todos estos años, ha alcanzado construir alianzas con proveedores como la tabacalera Kraft, Masselin Particulares y Kodak. Además distribuye productos de grandes empresas como Arcor, Johnson & Johnson y Unilever. El establecimiento central tiene una ubicación táctica y con un potencial para establecer nuevas estrategias, como por ejemplo aumentar la cuota de mercado actual.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. instauró como visión, ser una empresa líder en el mercado abierto a nuevas oportunidades de negocios, propiciar alianzas estratégicas con proveedores, contar con una cartera de proveedores diversificada, servicio de excelencia al cliente, apoyar personal y profesionalmente a los empleados y siempre preservando el carácter familiar de la organización. En tanto que su misión, es la de ser un distribuidor

mayorista brindando un servicio de calidad, con gran variedad de producto y con empleados, profesional y socialmente, satisfechos.

A partir de los datos relevados y de la entrevista a Pablo Redolfi, se desprende que la tasa interna de rentabilidad va en disminución, como consecuencia de que los costos de operación y de los insumos aumentan a una tasa mayor que el precio de venta. Si bien los precios son competitivos, los clientes se caracterizan por ser despensas de barrio, mini mercados, quioscos, es decir, son superficies de ventas de pocos metros cuadrados. Al ser clientes pequeños, tienen poca capacidad de negociación, pero la contracara de esto es que pueden cambiar de proveedor fácilmente por la alta competitividad del rubro.

Por la alta competencia, se utilizan técnicas de diferenciación de productos, con tiempo de entregas acotadas y financiación. Con respecto a esto es importante que la empresa cuente con un sistema de control que le permita una gestión con los clientes y proveedores, ya que actualmente no poseen.

Por el lado de la estructura organizacional, se encuentra una deficiencia en la departamentalización, ya que no existe una gerencia comercial, la realiza el gerente general. No existe un área de compras, ni un departamento de Recursos Humanos. En este sentido resulta fundamental en toda organización contar con estas áreas y sobre todo con un control de la gestión que le permita a la empresa diagnosticar y medir el desempeño de las personas.

No obstante, la empresa cuenta con un sistema informático, que permite realizar compras de mercadería, pero no cuenta con un sistema de control estratégico como el CMI. Esto le permitiría a la empresa, como también a cualquier otra organización, contar con una herramienta de gestión estratégica, donde se posibilite revisar objetivos, realizar diagnósticos y medición de variables a través de indicadores financieros y no financieros y proponer nuevas iniciativas que posibiliten el cumplimiento de las metas en todas las áreas que conforman la empresa.

De acuerdo a todo lo anterior y en función al contexto económico y social, por la que atraviesa el país, es importante la utilización de un control estratégico mediante un CMI. Esto permitirá la utilización de mecanismos para medir, diagnosticar, prevenir y lograr un desempeño sustentable, proporcionando a los administradores poder evaluar si la empresa ejecuta las estrategias necesarias para maximizar su rentabilidad a largo plazo y en particular si logra mejor eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible hacia el cliente.

Análisis del contexto

Análisis PESTEL

Se realiza un análisis de las circunstancias en donde se encuentra inmersa la empresa. Para esto se tendrá en consideración los factores políticos, económicos, legales, socioculturales, ambientales y tecnológicos. El objetivo es determinar una visión general de los diferentes factores macro ambientales que la empresa debe tomar en cuenta.

Tabla 1

Análisis PESTEL

Factor	Variable a considerar	Descripción y referencia
Político	Política gubernamental para el sector empresarial	Líneas de crédito para la reactivación productiva pyme: créditos destinados a capital de trabajo y refinanciación de pasivos a tasas subsidiadas. El financiamiento será por un total de \$248.000 millones y la asistencia llegará a 86.700 pymes de todo el país (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).
		El oficialismo procura un impuesto a las grandes fortunas, impactando en el sector empresario, que se deriva en un impacto negativo en las inversiones (Jorquera y Yapur, 2020).
	Nivel de estabilidad del gobierno	El actual gobierno, transcurre su primer año de mandato, inmerso en la emergencia sanitaria, la imagen del gobierno sigue en disminución (Infobae, 2020).
Económico	Tipo de cambio	Minorista \$79,07 por dólar. Se pronostica para fines de diciembre 2020 que alcance \$84,30; mientras para fines de diciembre 2021 se ubique en los \$122,00 (BCRA, 2020).
	Inflación	Interanual 42,4%; mensual 1,9%. Se pronostica una inflación interanual minorista para diciembre 2020 de 37,8% (BCRA, 2020).
	Tasa de interés	BADLAR 29,93 TNA. Se pronostica una tasa creciente en los próximos meses, llegando a fines de diciembre 2020 a 30,1 TNA. Con respecto al 2021, una tasa promedio que ronde los 33,00 (BCRA, 2020).
	Política fiscal	Prórroga de moratoria pyme: se prorroga el plazo para la adhesión a la moratoria para MiPyMEs, monotributistas, autónomos y cooperativas que tengan deudas impositivas, aduaneras y/o de la seguridad social (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

		Eximición del pago de contribuciones patronales: se eximirá del pago de contribuciones patronales a los sectores más afectados por la pandemia como actividades de esparcimiento, turismo, transporte de pasajeros y hoteles. También, alcanzará a empresas que afronten dificultades logísticas o de provisión de insumos, que afecten sus procesos productivos (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).
Legal	Leyes de protección al empleo	Sistema integral de prestaciones por desempleo: se elevó el monto de las prestaciones económicas por desempleo y será entre 6.000 y 10.000 pesos. Se prorroga por 60 días la prohibición de efectuar despidos sin justa causa, y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor (Decreto 487/2020).
	Normativas sobre impuestos	Moratoria ampliada 2020: Ley 27. 562, se amplía la moratoria vigente para paliar los efectos de la pandemia COVID-19. Se pueden incluir deudas vencidas al 31/7/2020 fiscales, recursos de la seguridad social y aduaneras (Ley 27.562, 2020).
	Leyes de emergencia consecuencia del Covid-19	Asignación compensatoria del salario: el Estado pagará hasta 1.5 Salario Mínimo Vital y Móvil (\$25.312) por empleado a las empresas cuya facturación de julio 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019 (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).
	Concepto de compra	Disminución del consumo de cigarrillos del 6.1% interanual. Este producto representa un porcentaje importante de las ventas para la empresa (INDEC, 2020).
Sociocultural	Tasa de desocupación	La tasa de desocupación para el 1er trimestre 2020 es del 10,4% (INDEC, 2020).
	Tasa de ocupación	Del 100% de la población ocupada, 39% corresponde a varones de 30 a 64 años, y 32.7% a mujeres de 30 a 64 años. El 5% representa a varones y mujeres mayores de 65 años (INDEC, 2020).
	Cambio climático	Hacer un uso eficiente de la energía y el agua, le permitirá tener una posición positiva frente a la sociedad, que día a día, es más consciente del cambio climático. Las Empresas de países como Japón y EEUU, ya adoptan entre sus políticas, un programa donde el crecimiento económico se integra con la utilización de energías con bajo nivel de emisión de carbono y productos que consuman energía de manera inteligente (Naciones Unidas, 2020).
Ambiental	Normativas medio ambientales	Ley 25.612: 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. Aprobación del Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Entre las disposiciones, fomento de la eficiencia energética en los sectores pertinentes de la economía nacional y medidas para limitar y/o

		reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero (Ley 25.438, 2001)
	Utilización de recursos renovables	La creciente sensibilización pública, en relación al cambio climático, crea también una significativa y cada vez mayor oportunidad para las empresas productoras de bienes y servicios de consumo. El estudio realizado por <i>Climate Group</i> (2005), descubrió que el 28% de los consumidores del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y el 19% del de los EEUU, se muestran muy preocupados por el cambio climático, lo que representa una expectativa de crecimiento del mercado muy superior a la que existía en el caso de los productos ecológicos o de comercio justo en sus inicios. Además, este grupo, puso de manifiesto la existencia de una demanda latente de productos, servicios y marcas que permitiesen a los consumidores reflejar a través de su gasto sus preocupaciones.
Tecnológico	Nuevos canales de comunicación	Las redes sociales como Facebook e Instagram hoy en día, representan un canal de comunicación, con un potencial no explotado.
	Innovaciones tecnológicas	Inteligencia artificial: Está transformando, la manera en que las empresas operan y agregan valor a sus clientes -internos y externos-, además de mejorar la eficiencia en sus procesos. Para escalar con éxito la inteligencia artificial, en toda la empresa, se debe superar la complejidad de los datos y la falta de confianza en los sistemas, actualmente, solo el 10% de las organizaciones están explotando su verdadero potencial. Se utiliza servicios de inteligencia artificial y análisis predictivo de IBM Watson Studio para conocer en profundidad las preferencias de sus clientes y ofrecer servicios y productos de acuerdo con sus necesidades (Dergarabedian, 2020).
	Costo de la inversión tecnológica	Los costos en tecnologías, son más accesibles, que años anteriores. A su vez, existen programas gubernamentales como el Plan de Transformación Digital PyME y Plataforma Industria Argentina 4.0, que brindan apoyo financiero y capacitaciones.
	Comercio electrónico	Los datos de julio 2020, indican que creció un 76% la facturación del comercio electrónico. El 90% de los adultos argentinos entre 34 y 64 años compro alguna vez de manera online. Por último, el 78% de estas ventas, se realiza con tarjeta de crédito (CACE, 2020).

Fuente: Elaboración propia (2020).

Diagnostico organizacional

Análisis FODA

Desarrollado el análisis PESTEL, el cual impacta directamente en la oportunidades y amenazas de la matriz FODA y haciendo una relación con la toma de decisiones, resulta que el mismo es un proceso cotidiano el cual se debería complementar con un control estratégico, mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. A continuación se desarrolla el análisis FODA, el cual será la herramienta base para luego diseñar las estrategias operativas que permitan aprovechar las oportunidades del exterior con las fortalezas propias, como así también, contrarrestar las amenazas latentes.

Tabla 2

Análisis FODA

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del centro de distribución central. • Alianzas para toda la provincia de Córdoba, con proveedores Massalin Particulares, Kraft. • 50 años de experiencia en el rubro. • 3 autos servicios mayoristas ubicados en San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto. • Alianza para Córdoba Capital para la comercialización de Molinos Rio de la Plata y Cepas. • Altos estándares de calidad propios (ISO 9001). • Clima organizacional favorable. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema a de control para la evaluación, medición y corrección de la estratégica y objetivos. • La departamentalización presenta falencias, como la falta del área recursos humanos y comerciales. • No posee sistema contable propio. • No hay una política de planificación tributaria ni financiera. • Aumento de los costos de operación e insumos.
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar ventas a través de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación con tendencia a la suba.

<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar el servicio de logística. • Implementar la inteligencia artificial en los canales de comunicación. • Precios competitivos. • Desarrollar alternativas de pagos virtuales, como tarjeta de crédito o mercado pago. • Reactivación económica para el año 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prohibición de despedidos. • Cuarentena por emergencia sanitaria. • Disminución de del consumo de tabaco. • Recesión económica para lo que resta del año 2020. • Restricciones para la compra de dólares. • Alto efecto de la carga tributaria en las industrias y en las familias.
--	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

De acuerdo, a las funciones del Contador Público, se realiza un estudio desde una perspectiva económico y financiero de los estados contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Los cuales, junto con los análisis PESTEL y FODA, van a permitir realizar un diagnóstico integral y completo de la empresa. Además, para este estudio, es fundamental contar con variables macroeconómicas provistas por el BCRA y estadísticas realizadas por el INDEC, las cuales complementaran y profundizaran el análisis.

Como se describió en el análisis PESTEL, el factor económico se caracteriza por variables como la tasa de inflación. Se espera una inflación interanual para fines de diciembre 2020 del 37.8%, si bien se pronostica para el año 2021 una tasa en disminución el poder adquisitivo de las familias y empresas, lo cual se traslada en una disminución del consumo sobre todo de productos no esenciales. En el caso de las actividades del comercio mayorista y minorista, en el mes de julio 2020, se registró una variación interanual de -0.3%. Si bien, es una de las actividades que registró la menor disminución en la actividad económica, con excepción de la actividad financiera, registró un incremento en su actividad.

De acuerdo al análisis de tendencias, el cual se realizó, comparando las variaciones del estado de resultado del año 2018 al 2019, se pudo concluir que las ventas y los costos de ventas aumentaron un 14% aproximadamente, no así los gastos de administración, que sufrieron un incremento del 58%. Este último se debe a un aumento del 70% de las depreciaciones. En cuanto al gasto de comercialización, la disminución se deriva de una reducción de gastos de publicidad y comisiones.

Por último, se efectuó un análisis de tendencias de ratios de los años 2018 al 2019, los cuales arrojaron que el ROE sufrió un aumento del 26%. Este último, se podría explicar de acuerdo a la identidad de Dupont, del cual se desprende que el ROE aumento por un aumento en la variación de la utilidad del 23%, a una disminución de la variación de la rotación de activos del 8%, y a un aumento en la variación del apalancamiento del 10%.

Tabla 3

Análisis de tendencias Estado de Resultado

	Variación 2018-2019
Ingreso por ventas	14%
Costos de venta	13%
Resultado bruto	19%
Gastos de administración	58%
Gastos de comercialización	-52%
Resultado actividad principal	78%
Resultado financiero	95%
Resultado bruto	30%
Otros ingresos o egresos	-28%
Resultado antes de impuestos a las ganancias	42%

Fuente: Elaboración propia (2020).

De todo el análisis se deriva que la situación de la empresa no es mala, tiene una estructura razonable de deuda propia y de terceros, el ratio de deudas por pagar y deudas por cobrar muestra un desfasaje que debería resolverse. A todo lo anterior y en función al contexto socio económico por la que atraviesa el país, sería importante y esencial contar con un sistema estratégico de control, que posibilite a los administradores medir el desempeño organizacional, no sólo desde perspectivas financieras, si no también, como por ejemplo desde la perspectiva de los clientes y de los trabajadores, para de esta forma corregir desvíos y aprovechar al máximo las oportunidades.

Marco teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI), se desarrolló como un sistema de medición, que fue evolucionando con el paso del tiempo, hasta llegar a ser una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas, al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. También permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores (Kaplan y Norton, 2013, 2014).

El CMI, como herramienta de gestión, permite la alineación estratégica de toda la empresa, es decir, cada persona conoce su rol y cómo se medirá su desempeño facilita la comprensión del funcionamiento integral de la organización, se convierte en un medio de información adecuado, sintetizando los datos que surgen de la gestión diaria, permite poner en evidencia aquellos aspectos que no marchan según lo planificado, favoreciendo los programas de mejora continua, fomenta el diálogo y el trabajo en equipo y favorece el desarrollo del conocimiento y el capital humano, buscando generar una actitud proactiva de sus colaboradores (Suarez Kimura, De Marco y Prat, 2015).

El CMI, está compuesto por cuatro perspectivas, asociadas a la misión, visión y objetivos de la empresa, que mediante su interrelación permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo entre los resultados que la empresa espera y los inductores de actuación de esos resultados. Estas cuatro perspectivas son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa valorando el ánimo de lucro, es decir, crea valor para la sociedad. Estos indicadores son de fácil medición y se basan en acciones que ya se han realizado. Bustos y Triginé i Prats (2013), consideran que la perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente, porque permite proyectar sobre los resultados que se espera.

La perspectiva del cliente crea valor para los clientes identificando el segmento de clientes y de mercado, definiendo los objetivos en cuanto a los atributos de los productos/servicios como ser el precio, calidad, tiempo y función; la relación con sus clientes en base a servicios y asociaciones y la imagen de la marca. Estos indicadores

permiten identificar los niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes (Bustos y Triginé i Prats, 2013).

Por otro lado la perspectiva de procesos internos es aquella en la cual los ejecutivos de la empresa identifican los procesos claves internos que necesita la misma, para lograr un eficiente y eficaz nivel de funcionamiento. Esto se logra, a través de propuestas de valor que atraen y retienen a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacen las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Por último, Kaplan y Norton (2013,2014), consideran que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es aquella en donde se identifican las tareas en base al capital humano, los sistemas, en base al capital de información y la clase de ambiente, en base al capital organizacional que son los pilares fundamentales en donde se apoyan los procesos internos de la empresa.

Sin embargo, Baraybar (2011), agrega que un elemento importante a tener en cuenta en esta perspectiva son las alianzas, ya que las empresas deciden todo el tiempo generar acuerdos con sus proveedores en investigación e innovación, externalizando diferentes procesos o servicios o consiguiendo una fuente de expansión territorial en poco tiempo. Por lo tanto, los objetivos definidos en esta perspectiva junto con las demás, constituyen el valor intangible de la empresa, es decir su capacidad para genera valor a corto y largo plazo.

Para que la empresa, pueda clarificar y traducir la visión y la estrategia en objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento, necesita de indicadores. Los indicadores son una herramienta básica del CMI, que describen el comportamiento de diferentes variables, ya sea por cuantificación directa de una variable o por comparación entre variables (Kaplan y Norton, 2013, 2014). Reflejan, el resultado de las acciones que se toman en la empresa, permitiendo realizar el seguimiento al desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos, las metas y la evolución de la productividad, por lo tanto, un indicador se constituye como un valor matemático con sentido que presenta información organizacional para ser utilizado con el fin de hacer control o mostrar tendencias sobre variables propias de la organización (González Millán y Rodríguez Díaz, 2018).

Por lo tanto, y en concordancia con Morente (2012), el CMI, es un concepto dinámico, es decir, que todo el tiempo está dando apoyo en la toma de decisiones por lo que una de las tareas fundamentales es la comunicación. Como herramienta, contribuye

a comunicar la estrategia de la empresa a partir del involucramiento de las personas, tanto en su elaboración como en su seguimiento. Por esta razón, se considera que el CMI, es un sistema de información y de formación y no un sistema de control. El éxito del mismo, es comunicar, una estrategia, a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros de manera transparente que permita al observador contemplar el CMI y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicadores de éste

En conclusión la organización necesita disminuir la incertidumbre de su futuro y ser permisible al cambio constante para poder innovar y ser sustentable. Esto se logra verificando, midiendo y corrigiendo indicadores que representan cualitativa y cuantitativamente el contexto interno y externo. Luego, a través de las estrategias se implementa la misión y la visión que juntos con los sistemas de información, las personas y los recursos, se logran los objetivos deseados.

El objetivo del presente TFG fue implementar un CMI y un sistema de indicadores, para la planificación y la gestión estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, para la cual se utilizaron como conceptos teóricos los siguientes: Cuadro de Mando Integral (CMI), indicadores financieros y no financieros, estrategia. De esta manera, 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 facilita los procesos de control e incrementan 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 específico

Declaración del problema

A partir del análisis FODA y PESTEL, se observó que todas las áreas que conforman actualmente la empresa, carecen de un sistema que permita la medición y corrección del desempeño y que a su vez garantice, que los objetivos de la misma y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. En cuanto a la estructura de la misma

presenta una departamentalización frágil, presenta falencias como la falta del área recursos humanos y comerciales.

Siguiendo esta línea, es importante remarcar que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no desarrolla un sistema contable, un sistema de costeos, ni posee una política de planificación tributaria ni financiera. Según lo estudiado, se puede delimitar que la situación de la empresa se ve afectada por los constantes cambios socios económicos que se suceden en nuestro país y que podrían generar grandes complicaciones para la organización en su actual estado sin la correcta guía que puede generar la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Justificación

Ante la falta en la empresa de un programa de gestión orientado hacia la calidad y de instrumentos, que le permitan analizar y revisar su desempeño, se propone el diseño y la implementación de un sistema de información integral para la gestión, que le permita a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. conseguir resultados financieros favorables a corto y largo plazo.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral, es útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores que van más allá de lo financiero y que beneficiarían a cualquier empresa que presente una intención de un proceso de gestión o que solo se base en mediciones tradicionales. Así, se lograría un conjunto de indicadores integrados, que vinculen al cliente actual, los procesos internos, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Discusión

Una vez analizados, los diferentes problemas de la empresa, y de haber identificado la inexistencia de herramientas de control de la gestión global, se concluyó que lo más viable para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es el desarrollo e implementación de un control de la gestión mediante el CMI, partiendo de los ejes estratégicos del análisis FODA. La empresa, debe implementar ventas a través de internet, automatizar el servicio de logística, implementar la inteligencia artificial en los

canales de comunicación, aprovechar sus precios competitivos, desarrollar alternativas de pagos virtuales, como tarjeta de crédito o mercado pago y beneficiarse de las oportunidades de la reactivación económica, que se espera, para el año 2021.

El resultado que se espera obtener es, por un lado, implementar acciones correctivas en los sectores que se encuentran en situación de riesgo o alerta, como así optimizar el resto de la empresa estableciendo metas superadoras y trazando un camino hacia el cumplimiento de las mismas. Por otro lado, permitirá a la empresa, examinar si está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos internos y motivación, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos, es decir, el *feedback*, donde el objetivo o estrategia sigue siendo constante. De esta manera se espera, que los directivos, se den cuenta de que tienen que cambiar la cultura de las personas con las que trabajan y comunicar en qué consiste el cambio y cómo conseguirlo.

Por otro lado, se espera desarrollar un instrumento que sea aplicable a las demás pymes familiares del sector de distribución para que puedan direccionar su estrategia y poder seguir compitiendo en el mercado. Por último, la aplicación de un CMI, va a impactar en la empresa, de manera positiva ya que le permitirá mejorar su desempeño para así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor conocimiento de sí misma.

Plan de implementación

Alcance

Se describen a continuación, las propuestas que se propone implementar dentro del límite geográfico, temporal y metodológico en el que se desarrollará el mismo.

- De contenido: se desarrolla el CMI como herramienta de gestión estratégica que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores y que sirve para la toma de decisiones de tipo estratégico.
- Temporal: el diseño e implementación se va a poner en funcionamiento a partir del mes de septiembre del 2020 hasta febrero 2021 inclusive.

- **Ámbito geográfico:** el plan será aplicado en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.
- **Metodológico:** en función a los distintos objetivos del diseño, el trabajo fue de tipo descriptivo, explicativo, con enfoque cualitativo. El diseño fue de tipo no experimental, longitudinal. La población que se tomó como estudio fueron socios, accionistas y/o vinculados de la empresa. Para el relevamiento de la información, se utilizó la investigación documental y la observación directa, a través de las páginas web de la empresa, artículos periodísticos, revistas, informes, entrevistas.

Limitaciones

El propósito de este plan no presenta dificultades de ningún tipo, las cuales impida su diseño e implementación desde el comienzo hasta el final.

Recursos involucrados

Para llevar a cabo la propuesta, se utilizaron recursos tangibles e intangibles. Los primeros son una oficina, una computadora y mobiliarios de oficina. Los segundos, tienen mucho peso en el éxito final de la empresa, por lo tanto, se requiere del servicio de un profesional, que desarrollará e implementará el plan, capacidades y habilidades humanas, motivación, flexibilidad, talento, trabajo en equipo de todas las personas que forman para de la misma.

Por lo tanto, resulta fundamental cuantificar y realizar el presupuesto necesario para los mismos, que se visualiza en la tabla siguiente.

Tabla 4*Presupuesto*

Recursos necesarios		
Descripción	Cantidad	Importe
Honorarios correspondientes a las horas necesarias para el desarrollo del diseño del cuadro de mando integral. Incluye desarrollo de objetivos estratégicos, indicadores, mapa estratégico y plan de evaluación y control.	42 horas	\$ 63.000,00
Honorarios correspondientes a las horas necesarias para el dictado de las capacitaciones a los empleados.	4 horas	\$ 6.000,00
Honorarios correspondientes a las horas necesarias para el desarrollo de la puesta en marcha: esto incluye reuniones del ante proyecto y controles mensuales para el control y evaluación.	16 horas	\$ 24.000,00
Computadora de escritorio necesaria para llevar adelante la operatoria de las distintas herramientas del cuadro de mando integral.	1 unidad	\$ 63.900,00
Mobiliario de oficina. El mismo incluye escritorio de 200cm x 45cm x 75cm y tres sillas.	1 unidad	\$ 45.000,00
Servicio mensual de internet.	Servicio mensual	\$ 1.500,00
Honorarios profesional externo: consultor externo para realizar un estudio y recomendación de las principales variables de los recursos humanos de la empresa.	1 servicio	\$ 2.500,00
Total		\$ 205.900,00

Fuente: Elaboración propia (2020).

Marco de tiempo para la implementación

Las acciones que se desarrollarán en el siguiente plan, se deben presentar junto al marco de tiempo en un diagrama de Gantt, que se desarrolla a continuación. En él, se describió todas las tareas necesarias para cumplir con los objetivos del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durara cada una de ellas, incluyendo las semanas.

Imagen 1

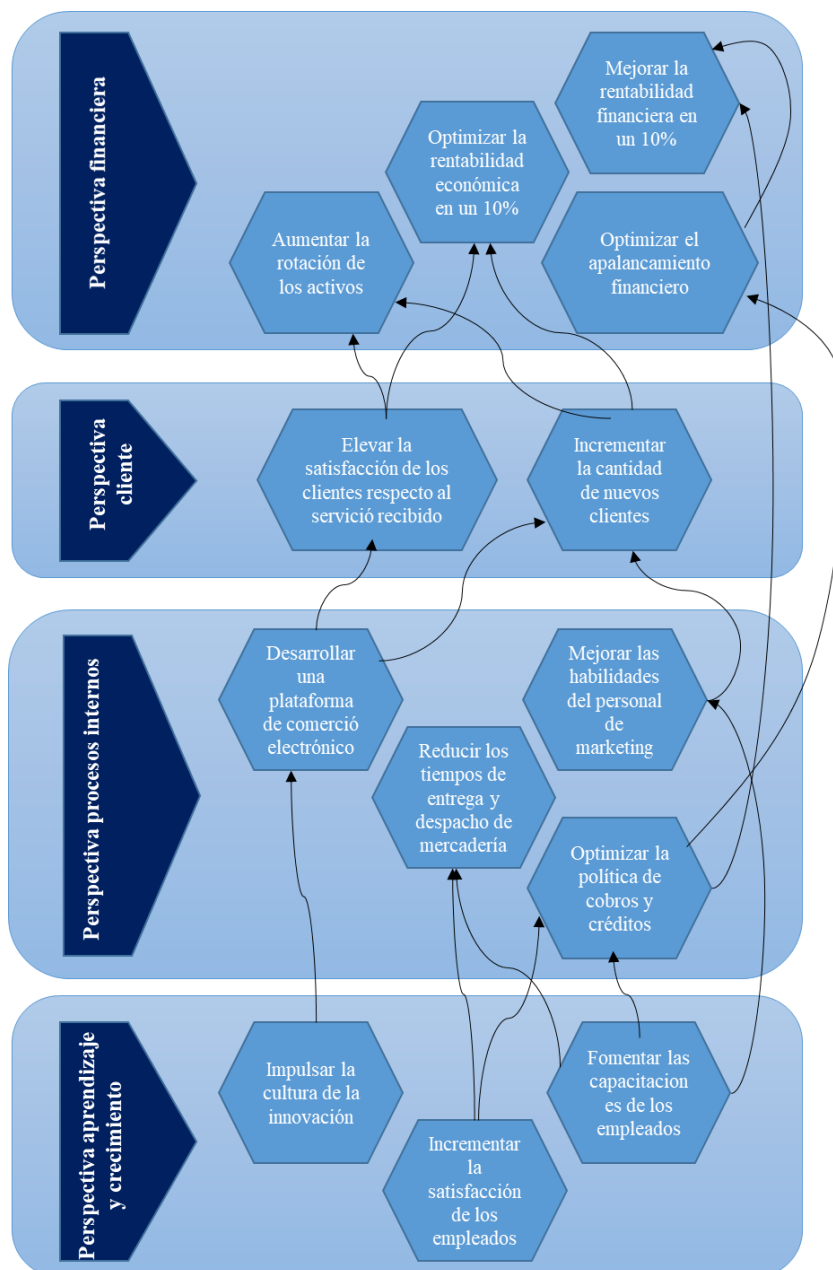
Actividad	Sep			Oct				Nov				Dic				Ene				Feb			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Diseño de los objetivos y de las propuestas del plan para ser presentados ante los propietarios	█	█																					
1era reunión con los directivos, para la presentación del plan y alcanzar la aprobación del diseño propuesto. También se buscara conseguir información relevante de la empresa.			█																				
Una vez aprobado el plan, se desarrollara el presupuesto necesario para la implementación y para su continuidad en el tiempo,				█																			
2da reunión con los directivos, con el proposito de presentar el diseño final del plan de implementación con el respectivo presupuesto que sera necesarió.					█																		
Desarrollar los objetivos estrategicos de cada perspectiva del cuadro de mando integral en función a la estrategia, la visión, misión y valores de la empresa.						█																	
Diseñar un mapa estrategico que contemple todos los objetivos desde las diferentes opticas para interrelacionarlos y determinar la influencia de cada uno con la estrategia adoptada por la empresa.							█																
3 era reunión con los directivos para presentar y aprobar todos los objetivos que el cuadro de mando integral va a medir y controlar.								█															
Una vez aprobado todos los objetivos del cuadro de mando integral, se procedera a desarrollar los indicadores de cada uno.									█														
Diseñar el cuadro de mando integral, con los objetivos, las metas de cada uno y con un rango que posibilite contemplar y cuantificar el objetivo que se valla alcanzando. También, se establecera un responsable de la obtención y del control de los mismo.										█	█	█											
4ta reunión donde se presentara el cuadro de mando integral y el cronograma de puesta eb marcha y capacitación de los empleados.													█										
5ta reunión de capacitación de los empleados, para evacuar todas las dudas y explicar el funcionamiento y la obtención de la información.														█	█	█							
Puesta en marcha del plan de implementación.																	█	█	█				
1er control mensual del cuadro de mando integral para corregir y evaluar la inaplementación.																					█		
2do control mensual del cuadro de mando integral para evaluar los indicadores y desarrollar un diagnostico de los objetivos estrategicos.																							█

Nota: Diagrama de Gantt, como herramienta gráfica que sirve para planificar y gestionar el proyecto de CMI de manera eficiente en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Elaboración propia (2020).

Acciones concretas a desarrollar

En primer lugar, se diseñó el mapa estratégico de la empresa, que consiste en una representación visual completa de la estrategia de la misma. Se describió, todo el proceso de creación de valor, mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas de enfoque de un CMI.

Imagen 2



Nota: mapa estratégico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Elaboración propia (2020).

En segundo lugar, se diseñó el CMI, en cada área y en cada nivel de responsabilidad, de forma que ayude a evaluar el desempeño, obtener conclusiones y tomar decisiones acertadas de mejora, el cual, debe estar alineado con el mapa estratégico integral de la empresa.

Tabla 5

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	RESULTADO	RESPONSABLE
Financiera	Optimizar la rentabilidad económica	Resultado neto antes intereses e impuestos / Total activo	10%		Gerente general
	Mejorar la rentabilidad financiera	Resultado neto antes de impuestos / Patrimonio neto	10%		Gerente general
	Optimizar el apalancamiento financiero	Rentabilidad del patrimonio neto / Rentabilidad del activo	80%		Gerente general
	Aumentar la rotación de los activos	Total ventas / activo	15%		Gerente Administración y Ventas
Cliente	Elevar la satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido	Nº de clientes que califican positivamente el servicio / Nº de clientes entrevistados	20%		Gerente Ventas
	Incrementar la cantidad de nuevos clientes	Nº de clientes del periodo / Nº de clientes del periodo anterior	15%		Gerente Ventas
Procesos internos	Desarrollar una plataforma de comercio electrónico	Porcentaje de avance del proyecto	100%		Gerente General
	Optimizar los tiempos de entrega y despacho de mercadería	Nº de entregas realizadas en tiempo / Nº total de entregas	20%		Jefe de depósito y logística
	Mejorar las habilidades del personal de marketing	Nº de implementaciones / Nº de proyectos y planes	30%		Gerente Administración y Ventas
Aprendizaje y crecimiento	Impulsar la cultura de la innovación	Nº de nuevos canales de comunicación, nuevos o mejoras en los procedimientos de logística.	1 cambio o mejora		Gerente General
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Nº de empleados que califican positivamente su trabajo / Nº de empleados	10%		Gerente General
	Fomentar las capacitaciones de los empleados	Nº de horas de capacitación	12 horas semestrales		Gerente General

Fuente: Elaboración propia (2020).

Evaluación de las acciones

Para el proceso de evaluación del plan se utilizará dos mecanismos, por un lado se coordinará una reunión mensual para realizar un diagnóstico de los objetivos y de los indicadores, para establecer un *feedback* entre todo el personal, que permita ir corrigiendo desviaciones y realizar aportes en post de la mejora continua. Para este encuentro, se utilizará la siguiente planilla en donde se evalúa los objetivos e indicadores estratégicos en función a una semaforización.

Imagen 3

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.	Planilla mensual de evaluación y diagnóstico				2021	
					ENERO	
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESULTADO	ÓPTIMO	ADMISIBLE	ANORMAL
Optimizar la rentabilidad económica	Resultado neto antes intereses e impuestos / Total activo	10%		>10	5<X<10	<5
Mejorar la rentabilidad financiera	Resultado neto antes de impuestos / Patrimonio neto	10%		>10	5<X<10	<5
Optimizar el apalancamiento financiero	Rentabilidad del patrimonio neto / Rentabilidad del activo	80%		>80	40<X<80	<40
Aumentar la rotación de los activos	Total ventas / activo	15%		>15	5<X<15	<5
Elevar la satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido	N° de clientes que califican positivamente el servicio / N° de clientes entrevistados	20%		>20	10<X<20	<10
Incrementar la cantidad de nuevos clientes	N° de clientes del periodo / N° de clientes del periodo anterior	15%		>15	5<X<15	<5
Desarrollar una plataforma de comercio electrónico	Porcentaje de avance del proyecto	100%		100	50<X<100	<50
Optimizar los tiempos de entrega y despacho de mercadería	N° de entregas realizadas en tiempo / N° total de entregas	20%		>20	10<X<20	<10
Mejorar las habilidades del personal de marketing	N° de implementaciones / N° de proyectos y planes	30%		>30	10<X<30	<10
Impulsar la cultura de la innovación	N° de nuevos canales de comunicación, nuevos o mejoras en los procedimientos de logística.	1 cambio o mejora		>1	-	0
Incrementar la satisfacción de los empleados	N° de empleados que califican positivamente su trabajo / N° de empleados	10%		>10	5<X<10	<5
Fomentar las capacitaciones de los empleados	N° de horas de capacitación	12 horas semestrales		>12	6<X<12	<6

Nota: la planilla otorgará claridad a la hora de cargar los datos y de analizar las formulas calculadas en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Elaboración propia (2020).

La segunda herramienta a utilizar, en el proceso de evaluación del plan, es una planilla con indicadores que muestran las evoluciones y el impacto del plan.

Tabla 6*Planilla de control y evaluación del plan de implementación*

Fórmula	Frec. de medición	Valor actual	Resultado
$(\text{apalancamiento}_1 - \text{apalancamiento}_0) / (\text{apalancamiento}_0)$	Semestral	-11%	
$(\text{roe}_1 - \text{roe}_0) / \text{roe}_0$	Semestral	26%	
$(\text{roa}_1 - \text{roa}_0) / \text{roa}_0$	Semestral	42%	
$(\text{total ventas}_1 - \text{total ventas}_0) / \text{total ventas}_0$	Semestral	16%	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente trabajo, se diseñó un cuadro de mando integral, como sistema de gestión estratégico, para la mejora en la toma de decisiones de los altos mandos jerárquicos, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la provincia de Córdoba en el periodo septiembre 2020– febrero 2021. Un CMI, posibilita un mecanismo para canalizar la información contable y no contable que requieren los directivos de la empresa, a través de un formato de fácil lectura y rápido uso, flexible frente a los cambios y progresos del entorno y que genere motivación a todos los niveles de responsabilidad.

A partir del diagnóstico organizacional, mediante las herramientas como FODA y PESTEL, se observó que todas las áreas que conforman actualmente la empresa, carecen de un sistema que permita la medición y corrección del desempeño y que a su vez garantice que los objetivos de la misma y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. En cuanto a la estructura de la misma, presentaba una departamentalización frágil, con falencias, como la falta del área recursos humanos y comerciales. A su vez, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no desarrollaba un sistema contable, un sistema de costeos, ni poseía una política de planificación tributaria ni financiera.

Ante esta situación, se diseña y se aplica un CMI, como solución a la problemática detectada en la empresa, ofreciendo un método de selección de indicadores, que constó de los siguientes pasos: en primer lugar se establecieron los objetivos estratégicos de acuerdo con las cuatro perspectivas para ejecutar la estrategia

de la empresa. En segundo lugar se diseñó un mapa estratégico para la misma con el fin de vincular todos los objetivos con la estrategia y determinar las relaciones causa efecto. En tercer lugar se diseñaron los indicadores para medir y cuantificar el desempeño de los objetivos estratégicos y por último, se diseñaron planes de acción y presupuestos de la implementación del CMI, considerando la ejecución de su aplicación en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

De esta manera, el CMI propuesto para la empresa, permitió contar con un sistema de indicadores, con sus respectivas metas, con objetivos estratégicos trazados desde las distintas perspectivas, fortaleciendo los lazos que motivan el trabajo en conjunto en torno a un objetivo común, la construcción de un proyecto de calidad para obtener resultados eficaces y de transparencia.

Se recomienda a la empresa el control y seguimiento del CMI, ya que los resultados que se obtienen deben estar en conocimiento de todos los miembros de la misma, desde el nivel más alto hasta el más bajo. De esta manera cada nivel o departamento, sabrá los objetivos e indicadores estratégicos, lo que les permitirá realizar un control y evolución de los mismos. Por otro lado, se recomienda realizar jornadas de puertas abiertas en la empresa, sobre la importancia del uso del CMI, hacer uso de la intranet de la misma mediante comunicaciones, como medio de control y seguimiento, publicando las metas alcanzadas semestralmente. Como se mencionó en el desarrollo del trabajo, las reuniones directivas son importantes. Estas deben ser periódicas, en donde se informe y se forme a los mismos sobre el CMI.

Por otro lado, se recomienda un sistema contable propio. Actualmente la empresa no cuenta con uno propio, lo que genera una pérdida de control total y directo sobre los datos vitales para la marcha de la misma, con profesionales que pueden estar perfectamente preparados para hacer su labor. Por lo tanto, la empresa podría contar con un software contable, que digitalice y mantenga toda la información recopilada en un solo sistema, evitando la aglomeración de papeles, mejorando los procesos, reduciendo los tiempos, obteniendo los datos en tiempo real y simplificando la información financiera.

Por último, se recomienda la creación del área de RRHH. Desde la perspectiva de los procesos internos, la misma permite supervisar el rendimiento de las tareas y los procesos de desempeño por parte de los equipos humanos concretos y sus responsables. Desde la perspectiva del cliente, el área de RRHH, mejorará la imagen de la empresa, logrando el máximo nivel de satisfacción del cliente/consumidor, supervisando las

fuerzas de ventas, detectando posibles disfunciones y facilitando el aprovechamiento de nuevas oportunidades de crecimiento para la misma.

Referencias

- Astrada, V. y Moretta, A. (2017). Propuesta de reestructuración organizacional para empresa industrial de alimentos y manufacturas de origen agropecuario. Tesis de grado no publicada. Centro Regional Universitario Córdoba.
- Autor. (2020). Coronavirus: el Gobierno decretó la emergencia sanitaria en toda la Argentina por el plazo de un año. Recuperado el 25 de Agosto de 2020 de <https://www.infobae.com/politica/2020/03/12/coronavirus-el-gobierno-decreto-la-emergencia-sanitaria-en-toda-la-argentina-por-el-plazo-de-un-ano/>
- Baraybar, F.A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral. Balanced Scorecard*. Madrid, Madrid: Editorial ESIC.
- BCRA. (2020). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado el 11 de Agosto de 2020 de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>
- Bustos, F.G y Triginé i Prats, J. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Díaz de Santos.
- CACE. (2020). El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>
- Choque Larrauri, R. (2011). *Planeamiento Estratégico Y Cuadro de Mando Integral-Balanced Scorecard*. Editorial Académica Española.
- Decreto 487. (2020). Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 18 de Mayo de 2020. Recuperado el 19 de Agosto de 2020 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229469/20200519>
- Dergarabedian, S. (2020). IBM revela las 4 aplicaciones de inteligencia artificial para la pospandemia en empresas argentinas. Iprofesional. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020 de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/323325-inteligencia-artificial-4-aplicaciones-para-la-pospandemia>
- Forero Duran, E.A.; Guevara García, G.C.; y Pradilla Urrego, G.D. (2020). Sistema de seguimiento, monitoreo y control de las operaciones comerciales de la empresa

- Altipal SAS, basado en la filosofía del CMI. Tesis de grado no publicada. Universidad Cooperativa de Colombia.
- González Millán, J.J. y Rodríguez Díaz, T.M. (2018). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Ediciones Díaz de Santos.
- 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
- Jorquera, M. y Yapur, F. (2020). Impuesto a las grandes fortunas: el oficialismo presentó el proyecto de aporte extraordinario. Página 12. Recuperado el 30 de Agosto de 2020 de <https://www.pagina12.com.ar/288252-impuesto-a-las-grandes-fortunas-el-oficialismo-presento-el-p>
- Hernández Sampieri, C. R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. Ed.). México, México: McGraw – Hill
- Kaplan, R. & Norton D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Ley N° 25.438. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 20 de Junio de 2001. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/67901/norma.htm>
- Ley N° 25.612. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 29 de Julio de 2002. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25612-76349>
- Ley N° 27.562. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 26 de Agosto de 2020. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19ampliacionmoratoria>
- Ministerio de Desarrollo productivo. (2020). Líneas de crédito para la reactivación productiva PyME y para el cambio estructural. Recuperado el 01 de Septiembre

de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-desarrollo-industrial/lineas-credito>

- Morente, S. B. (2012). Performance Managment. *Estrategia financiera*, 286, 60-65. Recuperado el 26 de Mayo de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3718280>
- ONU. (2020). Impulsando el bien vivir. Recuperado el 01 de Septiembre de [https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/Presentation%20by%20Govt%20of%20Bolivia%20\(Spanish\).pdf](https://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/Presentation%20by%20Govt%20of%20Bolivia%20(Spanish).pdf)
- Ormaza, F.P.A. (2019). Cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos LACYCOM CIA LTDA del cantón-Portoviejo. Tesis de grado no publicada. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López.
- Suarez Kimura, E. B.; De Marco, M. y Prat, M. (2015). Sistema de Información: Cuadro de Mando Integral en una Empresa Eléctrica Integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*, 17, 19-35. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cuadcimbage/cuadcimbage_n17_02.pdf