

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**“Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa  
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Olguin María Celeste**

**Legajo: VCPB30305**

**DNI: 35.209.225**

**Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando**

**Argentina, 2020.**

Gracias a mis padres Francisco y Ana que me enseñaron los valores del esfuerzo y la constancia para llevar adelante la carrera y mostrarme con ejemplo que todo lo que obtenga es para un futuro mejor.

Gracias a mis tres hermanos Pablo, Emilce y Facundo, que siempre me alentaron para seguir adelante y me aconsejaron con la base de su experiencia y a mis sobrinos a quienes quiero enseñar que luchen por sus sueños.

Un especial agradecimiento a mi amor, Alfonso, por su ayuda para poder seguir estudiando, por toda su paciencia, apoyo, comprensión, amor y aliento en los momentos más difíciles y por compartir todos mis logros como si fueran suyos, este trabajo es tuyo también.

Por último, quiero agradecer a los profesores y tutores por su dedicación y predisposición para enseñar, a mis amigas por todos los momentos compartidos y por ayudarme cada vez que lo necesité y a todas las personas que han sido parte de este camino.

Muchas Gracias a todos.

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se trabajó con la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la cual ha tenido un crecimiento sostenido con el paso de los años en cuanto a infraestructura y economía, sin embargo, se detectaron descuidos en el control de gestión y toma de decisiones, por lo que se propuso como objetivo implementar un Cuadro de Mando Integral que le permita a la organización rápida adaptación a los cambios y mejora continua de todos los niveles y áreas estratégicas. Como conclusión, se arribó a que la implantación de la herramienta fue exitosa, logrando alinear la visión a la estrategia, logrando la integración organizacional y haciendo partícipes a todos los miembros de las metas logradas.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, gestión, implementación, objetivos, toma de decisiones.

## **Abstract**

This case report was carried out in collaboration with the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. which, over the years, has shown a steady infrastructure and financial growth. However, the implementation of a Balanced Scorecard was put forward due to management control and decision-making oversights, for the purpose of allowing the company to quickly adapt to changes and to continuously improve at all levels and strategic areas. It was concluded that the implementation of this tool was successful, thus bringing together vision and strategy and achieving organizational integration while acknowledging the role of all members in those achievements.

Keywords: Balanced Scorecard, management, implementation, purpose, decision-making.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Análisis de Situación</b> .....	8
Análisis de Contexto .....	13
Diagnóstico Organizacional .....	17
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	21
Descripción del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica .....	22
<b>Plan de Implementación</b> .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos .....	23
Alcances .....	23
Limitaciones .....	23
Recursos involucrados.....	24
Acciones específicas por desarrollar y marco de tiempo .....	25
Mapa estratégico .....	26
Cuadro de Mando Integral.....	27
Propuesta de evaluación y corrección de los indicadores .....	28
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	31

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Índices de rentabilidad. ....	9
Tabla 2: Análisis FODA Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	17
Tabla 3: Recursos para elaboración del Cuadro de Mando Integral. ....	24
Tabla 4: Diagrama de Gantt de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	25
Tabla 5: Mapa estratégico A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ....	26
Tabla 6: Cuadro de Mando Integral. ....	27
Tabla 7: Medición y corrección Cuadro de Mando Integral. ....	28

## **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Organigrama sucursal James Craik. ....	12
Ilustración 2: Organigrama de sucursales. ....	12

## **Introducción**

La evolución de las organizaciones es un intento constante de mejorar, adoptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente o radical para acomodar los cambios que ocurren alrededor de ella. El entorno donde las compañías desarrollan sus actividades se vuelve cada vez más complejo. La creciente globalización, el incremento de la competencia en los mercados de bienes y servicios, la rapidez en el desarrollo de las tecnologías de información, el aumento de la incertidumbre y la reducción de los ciclos de vida de los productos, originan que la información se vuelva un elemento clave para la gestión, así como para la supervivencia y crecimiento de la organización empresarial.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de sus diferentes segmentos de clientes, por lo que resulta importante adoptar una herramienta de gestión.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. lleva más de 50 años en el sector de productos mayoristas alimenticios con marcas de primera calidad. Oriunda de la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba y fundada por la familia Redolfi, de larga trayectoria e historia.

A pesar de ser una empresa de larga evolución y reconocida en todo el país, se observa que no cuentan con una herramienta de gestión que les permita tomar decisiones teniendo en cuenta los factores internos y externos que influyen en las problemáticas puntuales de la organización, por lo que se propuso realizar un Cuadro de Mando Integral estableciendo un sistema que mida las actividades de la empresa en base a su estrategia y visión de negocio.

En el plano internacional existe el antecedente de aplicación de esta herramienta en un hospital público de alta complejidad de Perú, donde el problema era la asistencia sanitaria accesible y de calidad. Se demostró que es posible el control de gestión a través de indicadores colocados estratégicamente, permitió mejorar los distintos sectores, la optimización en el uso de los recursos, la disminución de procedimientos suspendidos y el incremento de los ingresos por prestaciones, además, de alinear el Plan Operativo con el Plan Estratégico Integral. Este estudio demuestra que la implementación del Cuadro de Mando Integral genera consecuencias positivas y motiva al desarrollo de estudios en otros sectores similares (Malqui y Carbajal, 2009).

En otro antecedente internacional se menciona un trabajo que se realizó en Colombia para la empresa PepsiCO Alimentos Colombia, específicamente en el área de transporte del Mixing Center, donde se ve la necesidad de implementar un modelo de gestión de Balanced Scorecard (BSC), para realizar la asociación de la estrategia con las áreas de recepción de mercadería, planeamiento, transporte, seguimiento y arribo de los pedidos. Se llegó a la conclusión de que el sector logístico de las distintas áreas resulta imprescindible para el cumplimiento de los procesos, para lo cual hay que convertir la estrategia de la empresa en acciones que deriven en cumplir lo propuesto. Gracias al mapa estratégico podemos transformar los objetivos en actividades e identificar donde se encuentran las mayores dificultades. También se menciona que gracias a la definición de indicadores se pueden medir y controlar los procesos claves de gestión. La implementación del BSC permite realizar un seguimiento adecuado a las tareas para el logro de los objetivos propuestos (García y Higuera, 2017).

En el ámbito nacional se menciona un trabajo que se realizó para implementar Cuadro de Mando Integral en bibliotecas a fin de desarrollar estrategias para mejorar aspectos que tratan la relación con las personas, los servicios, la mejora de los procesos internos de alta calidad, la aplicación de tecnologías y el personal capacitado. En base al análisis realizado se obtuvo que la aplicación de cuadro de mando integral tuvo beneficios positivos relacionados con el personal ya que asigna las tareas y ordena respecto de los papeles que cumple cada persona, ayuda al trabajo en equipo y la buena comunicación, resume los datos

obtenidos del día a día, mejora el conocimiento y el capital humano, permitiendo ver el funcionamiento de la biblioteca como un todo integral (Rubino, 2007).

En un trabajo realizado en la Universidad Nacional de Cuyo se analizó y diseñó un Cuadro de Mando Integral para un emprendimiento gastronómico que permitiera vincular la estrategia de largo plazo con las actividades de corto plazo, para detectar los puntos débiles y enfocarse en la optimización y control de la gestión. Se concluyó que implementar una herramienta de este tipo clarifica, redefine las estrategias, enfila las metas tanto individuales como colectivas, vincula los objetivos estratégicos a largo plazo y permite realizar exámenes para verificar el desempeño y moldear la estrategia en base a los cambios que se detecten. Otorga a la organización una estructura ordenada y capacitada (Bittar, Demaldé y Faurie, 2011).

La relevancia de este reporte de caso deja en evidencia que la aplicación de Cuadro de Mando Integral en empresas ayuda a replantearse como se está llevando a cabo la gestión, corrección de desvíos, verifica si se están cumpliendo los objetivos propuestos, ayuda a la toma de decisiones y a la mejora sectorial e integral de las organizaciones. Esto alcanza a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. debido a que en el contexto en el cual se desarrolla es importante contar con una estrategia competitiva e información de calidad para tener una referencia tanto del mercado actual como del futuro para la supervivencia y rápida adaptación a los cambios.



## **Análisis de Situación**

En el año 1990 quedó conformada la sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una empresa en continuo crecimiento en el rubro en el que se desempeña. Su ubicación en la localidad de James Craik favorece el desarrollo gracias a la ruta nacional N° 9 que une Capital Federal con el resto del país y la ruta provincial N°10 que cruza de este a oeste.

En la actualidad la empresa está conformada por el 85% de las cuotas partes en poder de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. Se comercializan productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A. Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., entre otras.

Tomando en cuenta la información proporcionada, se toma conocimiento de que la empresa no tiene implementado un sistema de gestión integral que detecte fallas, detección de mejoras y si se están cumpliendo los objetivos. Las medidas a tomar tanto como las decisiones se realizan de manera intuitiva. Desde el punto de vista contable, la toma de decisiones es un punto clave para el crecimiento y rentabilidad organizacional. Tener una fuente confiable de información nos permite acercarnos a la realidad en la que se desempeña la organización, tomando en cuenta el entorno cambiante actual. Se analizará la empresa con base en las distintas perspectivas del cuadro de mando integral.

### *Perspectiva Financiera*

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no presenta mayores inconvenientes de liquidez ya que el 80% de sus ventas son al contado y los plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que las deudas con los proveedores no son de largo plazo, ni se producen desequilibrios por la falta de fondos.

*Tabla 1: Índices de rentabilidad.*

Indicador:	AÑO 2018	AÑO 2019
Rentabilidad del Activo: $\frac{Vtas - Costo Merc. Vend - Gtos Com. - Gtos Adm. - Gtos Fin. - Imp. Gananc.}{Activo Total}$	<b>0.053</b>	<b>0.053</b>
Rentabilidad del Patrimonio Neto: $\frac{Vtas - Costo Merc. Vend - Gtos Com. - Gtos Adm. - Gtos Fin. - Imp. Gananc.}{Patrimonio Neto}$	<b>\$12</b>	<b>\$14</b>

*Fuente: Datos proporcionados por los EECC de la empresa.*

La rentabilidad del activo de la empresa durante los años 2018 y 2019 fue de 0.053, la misma para ambos periodos, lo que habla de una estabilidad en la eficiencia de la distribución de los recursos, respecto de la rentabilidad del patrimonio neto de la compañía durante 2018 aproximadamente por cada 100 pesos se obtenían 12 pesos de rendimiento, durante el año 2019 tuvo un leve aumento y cada 100 pesos se obtenían 14 pesos de rendimiento, lo cual es bueno para los dueños e inversores tanto actuales como potenciales.

#### *Perspectiva Clientes*

Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes dentro de casi toda la Provincia de Córdoba y fuera de sus fronteras. Si bien tienen conocimiento de ellos no poseen un sistema para clasificarlos acerca de sus volúmenes ni por sus comportamientos de compra, lo cual hace dificultoso poder ofrecerles exactamente lo que buscan. También las demoras en las entregas de pedidos ocasionada por los pocos proveedores que tienen para sus marcas y la baja capacitación de los empleados provocan insatisfacción por lo cual no se está cumpliendo con la estrategia empresarial de orientación al cliente.

Un punto a mencionar sería la implementación de financiaciones de compra ya que no ofrecen opciones de más de 21 días de plazo y debido al cierre masivo de pymes que viene se produciendo y los bajos salarios, es notable la disminución de consumidores tanto mayoristas como minoristas, en este punto ofrecer facilidades sería beneficioso para captar potenciales nuevos clientes, que a su vez incrementen las ventas y darle la posibilidad a los clientes actuales que tienen dificultades para adquirir los productos.

### *Perspectiva Procesos Internos*

La empresa está formada por el centro de distribución y las distintas sucursales en Rio III, Rio IV y San Francisco con autoservicios mayoristas y distribución de productos. La sucursal Córdoba solo posee distribución de productos Kodak.

La imagen de la empresa tiene un buen posicionamiento por su larga trayectoria en el mercado. La estrategia se propone es una diferenciación respecto de sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos debido a los variados productos y marcas a niveles de precios bajos.

El centro de James Craik es el que lleva toda la administración y control de las sucursales. A nivel administrativo-contable la empresa no cuenta con un software contable con distintos módulos para llevar de modo más ordenado las operaciones de la empresa, todas las gestiones se manejan con planillas Excel y no se imprime nada en copias por lo que las distintas áreas de la empresa están desconectadas entre sí llevando un control interno muy intuitivo y deficiente.

En relación con proveedores son pocos, pero está bien equilibrada la negociación que se realiza de precios, debido a que, son grandes compañías, pero también pymes, quienes no quieren prescindir de la relación comercial con la distribuidora Redolfi. Actualmente la compañía se encuentra en busca de nuevos proveedores con quien hacer alianzas estratégicas y que le permitan disminuir el riesgo actual de independencia con los proveedores actuales y, que como se mencionó anteriormente, ocasiona demoras en las entregas de pedidos y falta de cumplimiento con los clientes.

El proceso de comercialización cuenta de tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. Los pedidos de las sucursales, del área abastecimiento, se hacen por internet y deben realizarlo con 24 horas de anticipación, donde se determina el día y hora de entrega. Debido a que no poseen un sistema de gestión para llevar las compras no se puede verificar el estado de estas ni el cumplimiento de los plazos establecidos. Un punto importante es el proceso de stock ya que si no es bien realizado pueden producirse gastos y pérdidas, ya sean quiebres de stock por faltantes, lo que genera insatisfacción en el cliente y pérdidas en las ventas por no

poder cumplir con lo solicitado, productos vencidos o roturas no informadas. La eficacia de realizar bien esta tarea conlleva a mejorar la demanda debido a que se puede responder más rápido a las necesidades de los consumidores. Los valores por quiebres de stock, mercaderías vencidas, rotas y a devolver ascendieron a \$117.100,00 durante el 2019. La política actual de la empresa es mantener un stock mínimo y se compra teniendo en cuenta la demanda. Como falencia se detecta que no se cuenta con un sistema de inventarios permanentes para llevar un correcto control de los bienes de cambio y proceso de stock.

En la recepción, se procede a descargar la mercadería que llega al depósito. Para realizar el control de los pedidos no tienen un sistema informático, sino que se realiza de forma manual, con lo cual las tareas ocupan más tiempo del estipulado, no se puede contar con información actualizada y accesible en cualquier momento, mayores costos porque se necesita más personal que controle la tarea y fallas de control humanas. Las ventas se realizan sin problemas ni restricciones, se solicitan algunos requisitos tributarios y de condiciones de compra de ciertos productos. El margen de marcación que se aplica es entre un 10% y un 30% teniendo en cuenta el producto para comercializar y que volumen.

No cuentan con una estrategia de publicidad sólida para atraer nuevos clientes ya que solo se capta mediante las páginas de redes sociales, buscadores de internet, de boca en boca o por promociones de vendedores y supervisores.

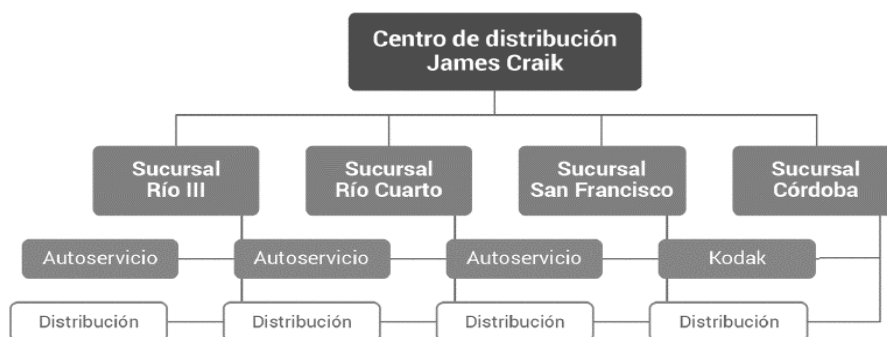
#### *Perspectiva Formación y Crecimiento*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar y como tal todos los puestos gerenciales están ocupados por los distintos miembros de la familia. Pablo Redolfi está a la cabeza ocupando la gerencia general y comercial y la hija de este, ocupa la gerencia de administración y finanzas. Con el paso de los años los directivos de la empresa se han abocado a la obtención de resultados, pero no le dieron la importancia al capital humano de la compañía, el cual es un muy valioso recurso organizacional.



*Ilustración 1: Organigrama sucursal James Craik. Fuente: datos proporcionados por la empresa.*

Actualmente tiene a su cargo 132 empleados distribuidos en las distintas sucursales como se puede observar en la figura 2.



*Ilustración 2: Organigrama de sucursales. Fuente: datos proporcionados por la empresa.*

Una característica notable es la buena relación de la empresa con los trabajadores. Tienen un procedimiento de promoción para el personal de las diferentes áreas operativas, en base a un criterio de antigüedad y confianza el cual genera problemas ya que muchas veces se promueve personal que no está lo suficientemente preparado y/o capacitado. No posee departamento de recursos humanos, por lo que la selección del personal no se realiza con especificaciones del puesto a cubrir y requisitos mínimos. Faltan programas de inducción a las personas que ingresan a trabajar y eso causa demoras ya que el empleado, tiene que aprender a medida que comienza a desempeñarse en su puesto de trabajo y la implementación de capacitaciones para mejorar la atención y profesionalización del personal permanente.

Tampoco tiene departamento de Higiene y Seguridad y si bien reciben inspecciones en las cuales no se detectan mayores observaciones, mejorar este ámbito ayuda a generar conciencia para realizar labores de forma segura y personal idóneo a través de capacitaciones; incrementa la imagen de la organización, su confiabilidad, su compromiso de responsabilidad laboral, promoviendo el trabajo seguro y la excelencia ejecutiva.

### *Análisis de Contexto*

Para analizar el contexto de una compañía a través de una serie de factores externos se utiliza una herramienta de técnica de análisis estratégico denominada PESTEL en la cual se toman en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

Tras la reestructuración de la deuda, el presidente Alberto Fernández planea presentar un paquete de medidas que incluyen todo tipo de incentivos desde consumo hasta producción energética y exportaciones. Para recordar un poco, la deuda externa ascendía a casi 324.000 millones de dólares lo que representa cerca del 90% del PBI y de eso se le debe aún al Fondo Monetario Internacional. Una reestructuración exitosa calma los ánimos respecto a una devaluación y permite que empresas de primera línea inviertan en mercados internacionales. El arreglo es muy positivo, pero solo es el inicio, ya que no es suficiente para revertir los equilibrios macroeconómicos ni las fallas estructurales que presenta el país (Papaleo Cristina, 2020).

Cada vez más empresas disgustadas con la política industrial que implementa el gobierno de Alberto Fernández deciden irse del país y radicarse en los países vecinos como Uruguay o Brasil por la estabilidad de sus políticas sectoriales. Las continuas crisis económicas repercuten directamente en los fundamentos económicos haciendo foco en el dólar oficial y su valor respecto de la década pasada (Infobae, 2020).

#### *Factores Económicos*

Mientras el mundo baja los impuestos, en Argentina, se sigue pensando cómo aumentar aún más la carga impositiva, es inminente la presentación de un proyecto de ley para gravar las grandes riquezas por única vez y se está analizando elevar la alícuota del impuesto a las ganancias para las empresas. Tenemos una de las economías menos alentadoras para invertir, producir y crear empleos. Según el banco mundial la tasa de impuestos y contribuciones que se abonan en nuestro país es la segunda mayor del mundo. Argentina se encuentra con la necesidad de un cambio en el entorno institucional, político y económico productivo, no solo a nivel macroeconómico si no una estabilización integral y sistémica (Elizondo Marcelo, 2020).

La recesión y la crisis del coronavirus trajeron un dato positivo la desaceleración de la inflación, el acumulado de los primeros 5 meses del año dio como resultado una suba del 11.1% por debajo de lo que se esperaba según el Banco Central. Sin embargo, la reactivación durante el segundo semestre de 2020 podría provocar que la inflación vuelva acelerarse y cierre el año como se lo esperaba, por lo contrario, si no hay recuperación se espera que no supere el 20% anual. Debido a que cayó la demanda de gastronomía y turismo la venta se desplazó a los grandes supermercados en los que el control de precios es más sencillo debido a que tienen venta online. Otro factor importante para descomprimir los precios es el congelamiento de las tarifas de servicios como la luz (Slucki, 2020).

A pesar de que las grandes cadenas de supermercados pertenecen a los sectores considerados esenciales y mantuvieron actividad durante toda la pandemia, alertan que la situación es peor de lo que se cree ya que se incrementaron fuertemente los costos y no pueden trasladarlos al valor de los productos hasta fines de agosto de 2020, la situación es preocupante, debido a que se generan entre 2 y 3 puntos de pérdida, llevándose las expectativas de utilidad. Los costos que se generaron por la crisis del COVID-19 y que no pueden verse reflejados en los artículos, son un factor de presión para la inflación futura pero limitada por la caída en el ingreso de los trabajadores (Donato Natalia, 2020).

Como medida de ayuda, a la mayoría PYMES, el Estado implementó el Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción donde le abona hasta el 50% de los salarios a los

trabajadores beneficiando a más de 2.8 millones de personas. También se creó el Ingreso Familiar de Emergencia orientado a ayudar a personas desempleadas y trabajadores informales, otorgándoles una ayuda dineraria beneficiando a 9 millones de personas, un número muy superior al pronosticado inicialmente y que deja en evidencia la cantidad de personas con trabajo informal y de muy bajos ingresos; juntamente con esto se lanzó el programa Potenciar Trabajo con el que se pretende generar puestos de trabajo (Agencia EFE, 2020).

### *Factores Sociales*

La situación social en Argentina es crítica, antes de la pandemia de COVID-19 recibían ayuda alimentaria 8 millones de personas, ese número se vio incrementado a 11 millones. En el último tiempo muchas personas inclusive, algunas que tienen trabajo formal y no les alcanza su sueldo, han tenido que concurrir a comedores sociales para poder alimentarse. La situación ha empeorado y la tasa general de pobreza llega al 40% mientras que el año pasado afectaba al 35.5%, impactando aún más en los sectores vulnerables como la infancia, de 8.3 millones de niños que viven en Argentina un 62.9% del total vivirá bajo la línea de la pobreza (Agencia EFE, 2020).

La consultora Ecolatina realizó un estudio en Argentina sobre el empleo, estimando que la tasa de desempleo habría superado el 15% durante el segundo trimestre y cerraría el 2020 cerca del 13.5% y aunque esta cifra estaría por debajo del pico del 20% la cifra sigue siendo preocupante. La destrucción de puestos de trabajo, tanto registrable como el independiente e informal, producto de la pandemia aceleró el incremento del desempleo y se profundizó la caída del poder adquisitivo durante la primera parte de 2020 (PRENSA ECONÓMICA, 2020).

### *Factores Tecnológicos*

Desde la cámara de comercio electrónico (CACE) indicaron que debido al aislamiento que produjo la pandemia, las ventas por internet aumentaron un 84% y se produjo un crecimiento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. Esta aceleración se advierte mucho más en rubros esenciales donde están incluido los alimentos y productos



de limpieza entre otros. A estas alternativas se le sumaron el uso de billeteras virtuales, pagos con QR y links de pago por lo cual se reduce el intercambio de dinero. En todo este proceso de reestructuración, la tecnología juega un papel clave ya que, según un análisis, los hits de internet subieron entre un 50% y un 70% y no quedan dudas de que el comercio electrónico saldrá ganando. Las empresas se reinventaron a través de plataformas con el uso herramientas online y las personas cambiaron sus hábitos de consumo (Economía Digital, 2020).

### *Factores Ecológicos*

Con la asunción de Alberto Fernández a la presidencia del país se le devolvió al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable la categoría de Ministerio, los últimos años agravaron las problemáticas de los distintos ecosistemas del país y demandan una atención inmediata en medio de la profunda crisis económica que afronta el país. Se mencionan algunos de los principales desafíos que debe afrontar el gobierno en relación con políticas ambientales y de desarrollo sostenible, entre ellos la deforestación, la protección de áreas marinas y energías renovables entre otras (Chisleanschi , 2020).

En la ciudad de Buenos Aires inauguró en el mes de Julio el primer supermercado del país libre de envases, se pueden adquirir exactamente los mismos productos que en cualquier mercado, pero con una nueva filosofía de compra. Se promueve a la producción local y el comercio justo, sin intermediarios ni cantidades mínimas de compra, cuidando el medio ambiente y los bolsillos (Noticias Ambientales, 2020).

### *Factores Legales*

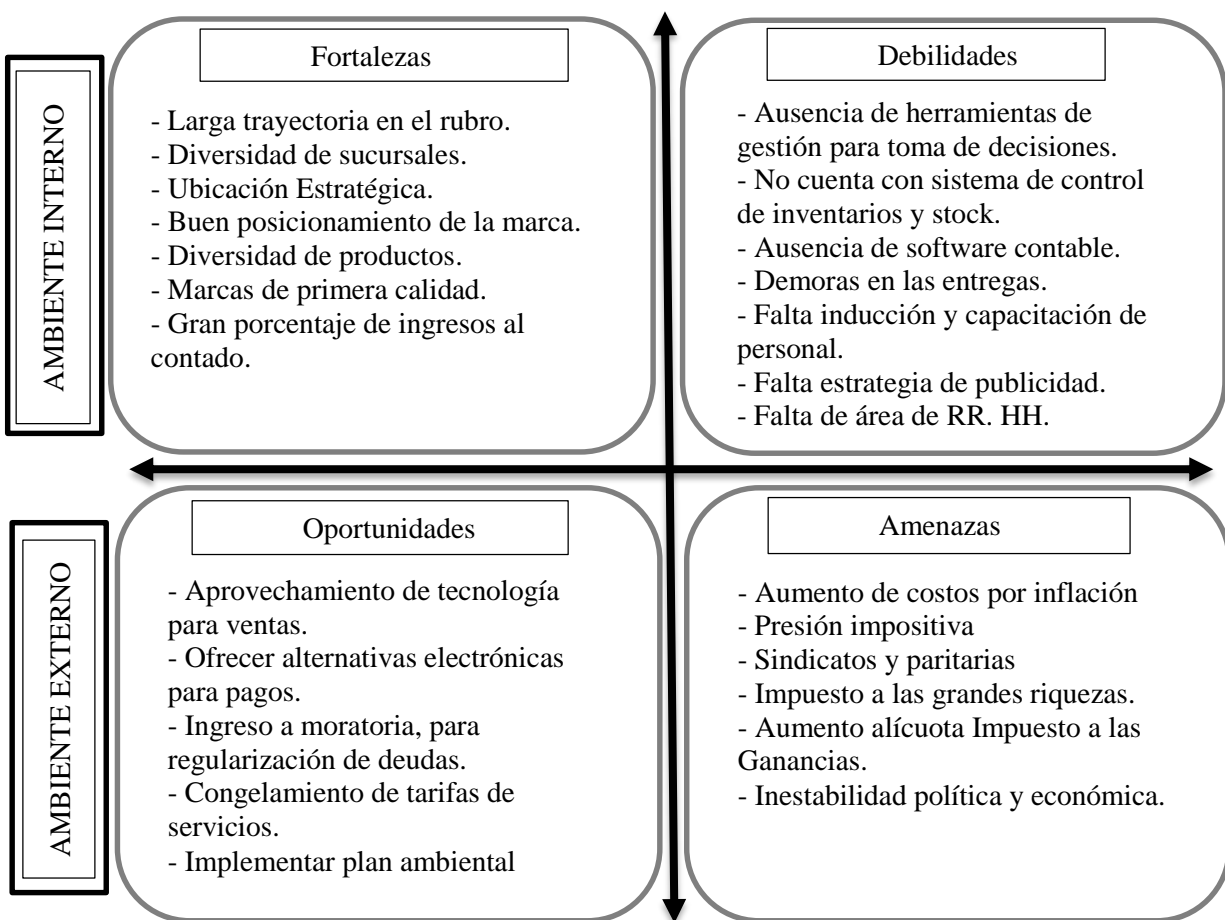
El gobierno impulso una amplia moratoria que abarca empresas y personas. El presidente Alberto Fernández la llamo “para todo el mundo” ya que apunta a tener un alcance masivo a todo el sector privado. Incluye deudas aduaneras, impositivas y previsionales hasta el 31 de mayo. Una cuestión muy importante es que además de PYMES, se incluirá a monotributistas y autónomos, los que también fueron beneficiados con los créditos a tasa cero. Esta moratoria era ampliamente reclamada por el mundo ya que la actividad ha sufrido un muy importante descenso.

La caída económica quedó evidenciada en distintos índices oficiales, pero mucho más notorio en la recaudación impositiva, en mayo la caída llegó al 22.4% sin contar el índice de inflación y en el IVA superó el 28%, algo nunca visto en las peores crisis de la historia del país. Dentro de este panorama, el gobierno, lo vio como un momento propicio para la moratoria impositiva (iProfesional, 2020).

### *Diagnóstico Organizacional*

Para realizar el diagnóstico organizacional se utilizará el método del análisis FODA, analizando como lo indican sus siglas: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; logrando conocer la posición real de la empresa.

*Tabla 2: Análisis FODA Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*



*Fuente: Elaboración Propia.*

## Marco Teórico

“Tableau de bord” fue el nombre que recibió la herramienta de gestión que fue creada por desarrolladores en Europa, principalmente en Francia en los años 50, pero fue el profesor Kaplan quien a través de los años realizó diversos trabajos que daban conocimiento al Cuadro de Mando Integral. En los primeros trabajos se mencionaba, que la herramienta indicaba, que se utilizaban todos los parámetros para medir el éxito empresarial, pero con el paso del tiempo se determinó que la misma no solo supervisa si no que ayuda a la consecución de los objetivos propuestos (Fernández Hatre, 2013).

El cuadro de mando integral complementa los conceptos de misión y visión empresarial que, muchas veces no son interpretados debido a su formulación general y agrandada, y les otorga un significado concreto al convertirlos en indicadores estratégicos integrales, presta una ayuda fundamental en la medición eficiente de resultados y propone acciones de mejora, convirtiéndose en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de las empresas (Fernández Hatre, 2013).

Siguiendo a Kaplan y Norton (2016), el cuadro de mando integral contiene los indicadores financieros tradicionales que cuentan la historia de los hechos pasados, lo cual es una herramienta muy útil para las empresas de la era industrial, sin embargo, estos indicadores eran inadecuados para guiar a las empresas de la era de la información para crear valor futuro a través de inversiones, proveedores, empleados, procesos, tecnología e información. Los objetivos críticos que se deben alcanzar e indicadores estratégicos se deben comunicar a toda la organización para que vinculen los objetivos de largo plazo de la empresa, los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar lo propuesto y las metas de corto plazo para los indicadores financieros y no financieros. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de información, comunicación y formación.

Con el fin de integrar los puntos mencionados anteriormente, el cuadro de mando integral adopta cuatro perspectivas fundamentales: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera se la considera valiosa para resumir las consecuencias económicas de las acciones que se han realizado, si contribuyen a la mejora del mínimo aceptable a través de la estrategia en marcha (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva del cliente toma en cuenta las segmentaciones del mercado en las cuales competirá la organización y como actúa en cada una de esas segmentaciones. Toma en cuenta principalmente la satisfacción y adquisición de clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de la segmentación realizada. Esto permite articular la estrategia del cliente basándose en el mercado que opera para obtener rendimientos financieros superiores (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva de procesos internos busca la excelencia que le permiten a la organización acercar propuesta de valor que tenga relación con los clientes tanto actuales como futuros, segmentación del mercado y excelentes rendimientos para la salud financiera de los accionistas. Para esta perspectiva se toma en cuenta, que no solo se toman los procesos internos existentes, sino que se busca innovar en nuevos procesos en los que la organización debe ser excelente para cumplir las expectativas propuestas (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva de formación y crecimiento se toman tres fuentes principales que son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Cuando se analizan las fuentes se toman en cuenta los grandes vacíos que presentan las capacidades existentes y en los cuales se debe invertir para perfeccionar a los empleados, impulsar los sistemas y tecnologías de la información y alinear los procedimientos y rutinas de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Un cuadro de mando integral hecho a la medida de la organización y tomando en cuenta las relaciones causa-efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas de las diferentes perspectivas, nos debe contar la historia de la estrategia que propone la unidad de negocio (Fernández Hatre, 2013).

Sanchez Vazquez, Vélez Elorza , y Araujo Pinzón (2015), mencionan que la aplicación de cuadro de mando integral se puede emplear para la mejora continua

organizacional, lo que lleva a la consolidación y crecimiento de nuevas empresas, pero se percibe que, aunque los emprendedores saben acerca de los beneficios de implementar esta herramienta, la utilizan poco o nunca debido a que desconocen el procedimiento para desarrollar o lo ven complicado.

Fernández Hatre (2013), nombra algunos de los factores que pueden llevar al fracaso, en la implementación de CMI, entre ellos son: una mala definición de la estrategia y mala selección de indicadores, si los altos mandos no se involucran en la implantación, definición y control de indicadores, si el contenido del CMI se le asigna algún departamento con poca o nada de participación en el resto de la organización, si los indicadores son redactados de forma muy general no se puede definir una estrategia adecuada, cuando la implementación se realizó vehemente muchas veces no se tiene la perseverancia para mantener la actividad en el tiempo.

Tomando en cuenta los análisis de los diferentes autores respecto de la aplicación del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión, se tomará a los autores Kaplan y Norton, los cuales han reunido los distintos cuestionamientos acerca de esta herramienta, analizando cada uno de sus puntos importantes favorables como no favorables y ayudando mediante su estudio en profundidad a realizar una óptima aplicación del cuadro de mando integral.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Descripción del problema*

La empresa Redolfi desde sus inicios ha tenido un crecimiento muy importante en el área en la que se desempeña, sin embargo, el paso de los años y los constantes cambios que se producen en el entorno que la rodea ha dejado a la vista sus problemáticas.

Las decisiones que se toman se realizan sobre bases intuitivas y no de manera estratégica, las constantes crisis en el país que dejan en evidencia el aumento desmedido de los costos, la presión impositiva y laboral, el desabastecimiento de productos y la pérdida de clientes por el cierre de sus negocios. Desde el punto de vista interno de la empresa la falta de un sistema de soporte informático que comunique las distintas áreas de la organización, la mala gestión de los pedidos que ocasiona demoras y falta de un sistema de control de inventarios que ayude reducir los costos. La inexistencia de área de recursos humanos genera inconvenientes, demoras y mayores costos cuando se ocupan nuevos puestos de trabajo ya que se emplea personal sin capacitación alguna en las áreas a ocupar y los regímenes promoción a nuevos cargos dentro de la empresa no se realizan por procesos de concursos que designen al mejor para la tarea. Si bien la empresa no tiene inconvenientes respecto de áreas relacionadas con la higiene y seguridad, una organización con la trayectoria, el crecimiento y el volumen de personal que maneja Redolfi, sería un punto estratégico fundamental para aumentar el prestigio y la confianza en el mercado actual.

### *Justificación del problema*

El contexto económico actual se caracteriza por la supervivencia en un mercado altamente exigente y competitivo, con un aumento de la incertidumbre y de constantes riesgos. Las empresas deben dejar atrás los métodos obsoletos tradicionales y de toma inductiva de decisiones para gestionarse con sistemas que le permitan rápida adaptación a los cambios y mejora continua. El éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral depende de una estructura organizativa bien definida, la comprensión de la estrategia, el rol que cumple cada persona dentro de la empresa y el compromiso de las altas direcciones. Esta

herramienta de gestión estratégica clarifica los conceptos de visión y misión en acciones concretas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

*Conclusión diagnóstica*

Tomando en cuenta todos los puntos analizados se concluye que con la implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y adaptando cada perspectiva a la estrategia organizativa que se propone, se podrán tomar acciones correctivas para optimizar la gestión empresarial, le otorgará valor en el largo plazo y una visión integrada, dándole participación a las distintas áreas de la organización de modo que todos puedan sentirse partícipes de las metas y logros, brindando una mirada estratégica, alineando la misión y la visión a los objetivos organizacionales y proporcionando información oportuna y de calidad para la toma de decisiones.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

- Proyectar e implementar un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, dedicada al rubro mayorista de productos alimenticios, como una herramienta de control de gestión para corregir los desvíos y ayudar a la toma de decisiones sobre una base confiable de información a partir del segundo semestre de 2020.

### *Objetivos Específicos*

- Diseñar un mapa estratégico para medir las acciones a tomar en forma continua.
- Establecer objetivos para las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos, Formación y Crecimiento
- Proponer indicadores de gestión financieros y no financieros para alinear los objetivos con el plan estratégico de la empresa.

### *Alcances*

El alcance del presente trabajo abarca el diseño e implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Redolfi, dedicada a la venta mayorista de productos, en la Provincia de Córdoba e involucrando a todos los miembros que componen la organización, para mejorar la gestión empresarial y tomando en cuenta las distintas perspectivas, proponiendo objetivos, metas a cumplir y ayudando al proceso de toma de decisiones durante el segundo semestre del año 2020.

### *Limitaciones*

Se encontraron limitaciones relacionadas con la información faltante de los rubros analizados, que no proporcionó la empresa, por lo cual se debió realizar estimaciones aproximadas de los objetivos a cumplir en los indicadores sin datos. Tampoco se conocen los valores del momento cero debido a que no se contó con la información de los mismos por lo



que no se puede realizar la comparación con las metas a lograr. Respecto de la implementación de la herramienta se realizó sin problemas ni limitaciones.

*Recursos involucrados*

*Tabla 3: Recursos para elaboración del Cuadro de Mando Integral.*

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora.</li> <li>• Útiles de oficina.</li> <li>• Silla y escritorio de oficina.</li> <li>• Estados contables 2018-2019.</li> <li>• Informes de situación externa e interna de la empresa.</li> <li>• Listado de clientes y proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen de la Marca Corporativa.</li> <li>• Capacitaciones al personal para la buena implementación del CMI.</li> <li>• Implementación de estrategias publicitarias.</li> <li>• Capacidades y habilidades del Contador para el diseño y armado de la herramienta.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia.*

Para la confección, diseño y seguimiento de la herramienta de control de gestión, se toman como base los honorarios propuestos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba a partir del 20 de agosto del año 2020, mediante RES. N° 71/08 y ascienden a un valor de \$1.860,00 (un mil ochocientos sesenta con 00/100) por módulo, estimando abarcar un aproximado de 75 módulos distribuidos en:

Tareas:
• Investigación y recopilación de información de la empresa. (15 módulos)
• Plan de capacitaciones para el establecimiento de la herramienta de gestión. (10 módulos)
• Armado e implementación de la herramienta. (20 módulos)
• Seguimiento de la propuesta para verificar si se cumplen los objetivos propuestos. (30 módulos)

Resulta importante aclarar que los recursos presupuestados son los intangibles propios del profesional a llevar a cabo la tarea, debido a que los recursos tangibles se encuentran dentro de la organización.

*Acciones específicas por desarrollar y marco de tiempo*

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar y el tiempo que insumieron cada una de las propuestas.

*Tabla 4: Diagrama de Gantt de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

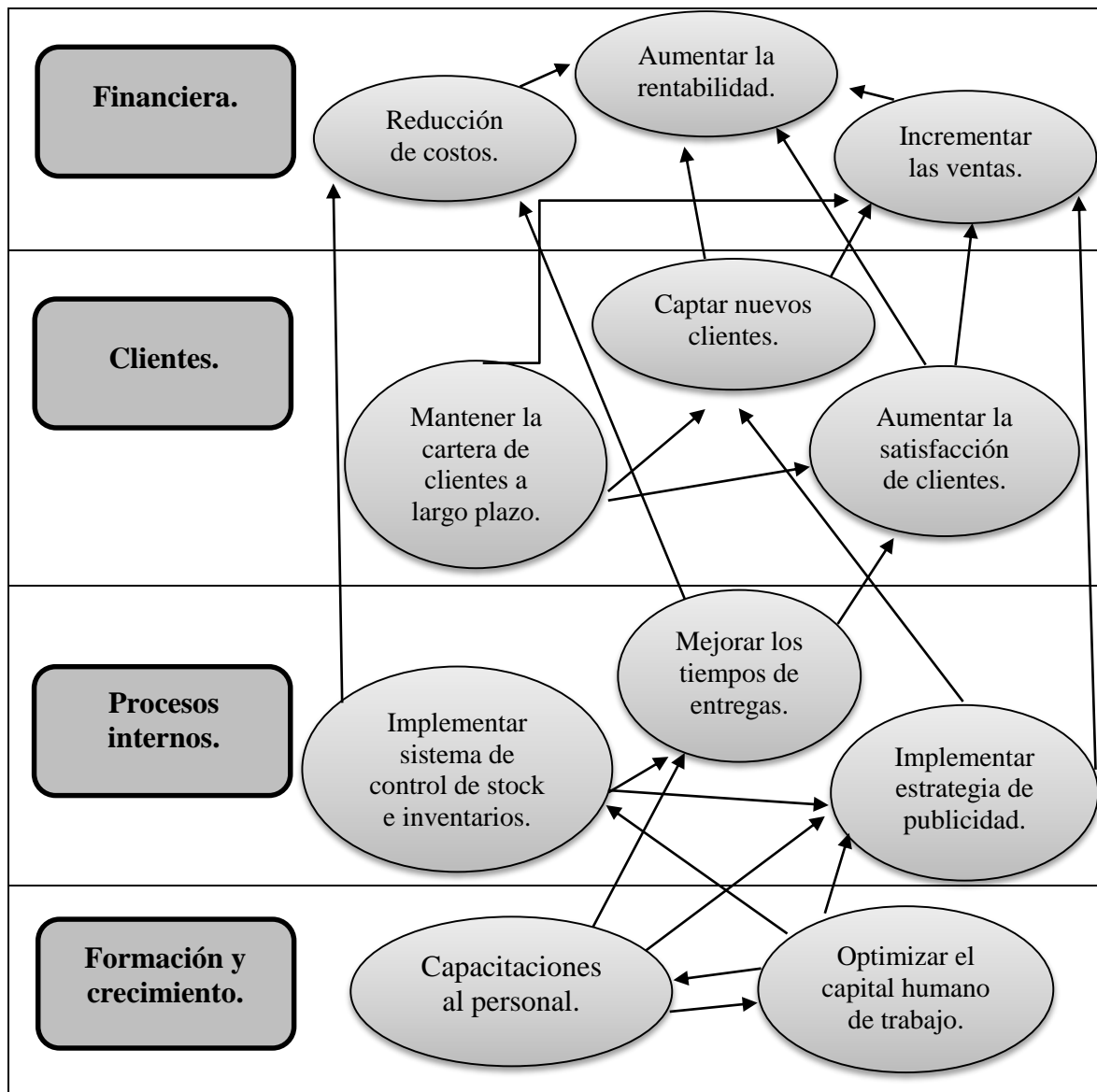
Actividad/Semana	Tiempo en semanas.																			
	agosto				septiembre				octubre				noviembre				diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Trabajo de campo e investigación de la información de la empresa.	■	■	■																	
Diagnóstico de la empresa.				■	■															
Establecimiento de objetivos generales y específicos.					■	■														
Reunión informativa para comunicar los nuevos cambios en la organización.						■														
Elaboración de un mapa estratégico.							■	■	■	■	■									
Elección de indicadores para cada una de las perspectivas bajo análisis.								■	■	■	■	■	■							
Capacitación a cada una de las áreas que componen la organización.										■	■	■	■	■						
Implementación del Cuadro de Mando Integral														■	■	■	■	■	■	■
Evaluación del desempeño de la herramienta y propuesta para establecer correcciones.														■	■	■	■	■	■	■

*Fuente: Elaboración propia.*

### Mapa estratégico

A continuación, se muestra en el mapa las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos de las distintas perspectivas.

Tabla 5: Mapa estratégico A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Fuente 1: Elaboración Propia.

Tomando en cuenta los objetivos que se establecieron vamos a establecer indicadores en cada perspectiva, para cuantificar el logro de los resultados propuestos.

## Cuadro de Mando Integral

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral.

Pers	Indicador	Objetivo	Motivo de Selección	Fórmula	Óptimo	Toler.	Defic.	Medición
Financiera	Índice de Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad de la empresa a un 25% respecto al año 2019, durante el segundo semestre de 2020.	El crecimiento de la rentabilidad va a permitir mantener la cartera de inversionistas y atraer nuevos que permitan que la empresa pueda expandirse	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	25%	17%	12%	Semestral
	Índice de Ventas	Aumentar las ventas a un 25% respecto al año 2019, durante el segundo semestre de 2020.	En la medida que aumente este indicador se observa reflejada la tasa de nuevos clientes y los negocios estratégicos que realiza la empresa.	$\frac{\text{Vtas. per } x - \text{Vtas per } x - 1}{\text{Vtas per } x - 1} \times 100$	25%	20%	15%	Semestral
	Costos por ventas.	Reducir los costos por ventas un 30% durante el segundo semestre de 2020.	Si se logran reducir los costos que se producen por las ventas, se pueden cubrir otros costos y mantener los precios de los productos.	$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$	30%	25%	15%	Semestral
Clientes	Índice de cartera de clientes	Lograr un aumento en la captación de clientes del 20% respecto al año 2019 a partir del segundo semestre de 2020.	La medición permitirá evaluar en qué posición se encuentra la empresa dentro del mercado y de cuanto fue su crecimiento.	$\frac{\text{Client per } x - \text{Client per } x - 1}{\text{Vtas per } x - 1} \times 100$	20%	15%	10%	Trimestral
	Índice de satisfacción de clientes	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 40% a partir del segundo semestre de 2020.	La percepción que los clientes tienen de la organización es un factor para mejorar en las debilidades y crecer en las oportunidades.	$\frac{\text{Cx clientes conf. en el per}}{\text{Cx clientes encuestados}} \times 100$	40%	35%	25%	Trimestral
	Estrategia de retención de clientes	Optimizar el porcentaje de cliente que vuelve a comprar un 30% a partir del segundo semestre de 2020.	Se obtiene una estadística de cuantos clientes vuelven a comprar luego de su primera compra y mejorar con los datos adquiridos.	$\frac{\text{Cx clientes recompran per. } x}{\text{Cx clientes en per. } x - 1} \times 100$	30%	25%	20%	Mensual
Procesos Internos	Índice de plazos de entrega	Optimizar los tiempos de entrega en 4 días a partir del segundo semestre de 2020 y rever su evolución en 2021.	Se podrá medir si la organización está cumpliendo con los clientes y que relaciones estratégicas debe mejorar.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ entregas en tpo. pactado}}{\text{Total de entregas}}$	4días	5días	> 0 = 7días	Mensual
	Índice de inventarios digitalizados	Contabilizar en un sistema informático el stock y los inventarios de la empresa en un 50% a partir del segundo semestre de 2020.	El control de stock y mercaderías se lleva de forma manual por lo que se debe comenzar a sistematizar de modo de reducir costos.	$\frac{\text{Cx de inventarios sistema}}{\text{Total de inventarios}} \times 100$	50%	40%	35%	Semestral
	Mejorar estrategia publicitaria	Establecer como mínimo 3 nuevas propuestas publicitarias a partir del segundo semestre de 2020.	A través de un estudio de mercado exhaustivo implementar una estrategia de publicidad solida permitirá atraer nuevos clientes y aumentar las ventas.	Recibir propuestas de campañas publicitarias	3	2	< 2	Semestral
Formación y Crecimiento	Índice de capacitaciones	Lograr capacitar a los empleados en un 50% a partir del segundo semestre de 2020.	La empresa no tiene programas de capacitación, por lo cual se pretende profesionalizar a los empleados que componen la organización	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trab. capacitados en el per.}}{\text{Total de trab. de la empresa}} \times 100$	50%	40%	35%	Trimestral
	Índice de optimización del capital de trabajo	Optimizar las funciones de cada empleado en un 40% durante el segundo semestre de 2020.	Se busca darle valor a la organización a través del capital humano al cual la organización no le está dando la importancia, proporcionándole oportunidades de crecimiento personal y profesional.	$\frac{\text{Cx eval. óptimas en el per.}}{\text{Total de evaluaciones}} \times 100$	40%	35%	25%	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

*Propuesta de evaluación y corrección de los indicadores*

*Tabla 7: Medición y corrección Cuadro de Mando Integral.*

Acciones	Valor Actual	Valor Meta	Valor logrado	Parámetro	Medidas a tomar para corrección de desvíos	Resp.
Índice de Rentabilidad	Según EECC 17%	25%	Completar por la empresa	Tolerable	Mantener el plan en marcha revisando que las estrategias comerciales se estén aplicando correctamente.	Gte. Gral.
				Deficiente	Dar un giro a los paradigmas de costos y ventas.	
Incremento de ventas	Según EECC 15,8%	25%	Completar por la empresa	Tolerable	Conservar el plan en marcha y reforzar con estrategias de publicidad.	Gte. Gral. Gte. Ventas.
				Deficiente	Investigar nuevas estrategias de ventas y políticas comerciales e imponer nuevas estrategias de marketing.	
Costos por ventas	Según EECC 79%	30%	Completar por la empresa	Tolerable	Reforzar plan en marcha implementado.	Gte. Adm.
				Deficiente	Diseñar nuevamente el plan, convenios con proveedores y las etapas del proceso comercial para detectar donde hay fallas.	
Cartera de clientes	Analizar las estrategias de captación de clientes	20%	Completar por la empresa	Tolerable	Continuar con la estrategia adoptada.	Gte. Adm. Gte. Ventas.
				Deficiente	Analizar las causas de insatisfacción y poner en marcha un plan urgente de promociones y entrega de pedidos rápida.	
Satisfacción de los clientes	Analizar encuestas de satisfacción	40%	Completar por la empresa	Tolerable	Continuar con el camino que se adoptó. Se recomienda reforzar con alguna promoción de compra que se difunda por diversos canales.	Gte. Gral.
				Deficiente	Elaborar un plan sólido con el área comercial y de ventas, que abarque publicidad, beneficios por primera compra y facilidades de pago.	
Estrategia de retención de clientes	Analizar la cartera de clientes respecto al año anterior	30%	Completar por la empresa	Tolerable	Mantener el plan establecido y reforzarlo.	Gte. Ventas. Calidad.
				Deficiente	Diseñar políticas comerciales, estrategias de ventas enfocadas en los productos de primera calidad y beneficios financieros.	
Plazos de entrega	Analizar la información de ventas y verificar la cantidad de entregas a tiempo	4 días	Completar por la empresa	Tolerable	Continuar con la estrategia adoptada y reforzar las estrategias de Logística.	Gte. Ventas. Logística.
				Deficiente	Reformular los convenios con los proveedores, capacitar al área de logística para aplicar nuevos métodos que ayuden a perseguir los objetivos propuestos.	
Índice de inventarios digitalizados	Analizar la cantidad de información digitalizada respecto del semestre anterior	50%	Completar por la empresa	Tolerable	Reforzar el paso de los controles manuales a los tecnológicos para lograr más celeridad en el traspaso de la información.	Gte. Adm.
				Deficiente	Darle prioridad a la tarea de implementación de herramienta tecnológica.	
Estrategia publicitaria	Realizar encuestas de clientes para conocer a través de que medio llegaron a la distribuidora	3	Completar por la empresa	Tolerable	Continuar las estrategias de publicidad, impulsar ofertas que ayuden a lograr el objetivo comercial.	Gte. Gral. Gte. Adm. Gte. Ventas
				Deficiente	Reformular las políticas publicitarias. Enfocando en sectores claves de venta y financiaciones o combos por productos.	
Capacitación al personal	Analizar la cantidad de empleados que están capacitados	50%	Completar por la empresa	Tolerable	Continuar con el plan de capacitaciones y reforzar el objetivo comercial.	Gte. Ventas.
				Deficiente	Reformular el plan de capacitaciones planteado, revisar estrategia de ventas adoptada en cada sector.	
Optimización del capital de trabajo humano	Analizar evaluaciones de desempeño y encuestas de clima laboral	40%	Completar por la empresa	Tolerable	Continuar con la estrategia adoptada.	Gte. Ventas.
				Deficiente	Analizar la motivación de los empleados para llevar las tareas a cabo y la comunicación entre los miembros que componen los sectores.	

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se concluye que con el presente reporte de caso es necesaria la implementación de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral en empresas con métodos tradicionales de gestión y de toma de decisiones intuitivas, que le permitan adaptarse a los cambios constantes que la actualidad exige a las empresas y estar a la vanguardia, orientando sus operaciones a la satisfacción del cliente y dándole valor extra al capital humano.

En la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se detectaron falencias en los sectores de gestión y recurso humano, en la primera no contaba con un sistema adaptado que le permita sistematizar y comunicar los distintos sectores de la empresa, el área de clientes descuidada y los procesos internos escasos de profesionalismo, por lo que las decisiones se tomaban sobre bases no confiables. Las áreas de personal se encontraban olvidadas debido a que el enfoque organizativo estaba altamente orientado a los resultados. También es importante mencionar que la trayectoria y el buen posicionamiento que tiene la marca y los productos de calidad que comercializa han ayudado para que pueda continuar con el enfoque que tenía adaptado hasta el momento. Contando con la información obtenida del diagnóstico organizacional interno y externo de la empresa, se logró realizar el análisis FODA que nos permitió relacionar las debilidades y oportunidades de mejora.

Los indicadores propuestos de las distintas perspectivas se eligieron de manera directa con las debilidades organizativas y enfocadas en el largo plazo, ya que, al estar relacionados los efectos de uno y otro entre las distintas perspectivas, el crecimiento y mejora en su conjunto, permitirá que todo se beneficie entre sí.

Sin embargo, se encontraron limitaciones sustanciales de falta de información de las perspectivas de clientes, procesos internos y formación y crecimiento, como así también la falta de acceso a la organización por lo que no se pudieron realizar las mediciones preliminares para establecer en que punto de los indicadores se encuentra la empresa desde el momento a comenzar la implementación. Es importante mencionar que de no encontrarse las limitaciones el trabajo podría otorgar mediciones más exactas y teniendo el respaldo para

fundamentar la elección de los niveles elegidos, haciendo el trabajo más profesional y confiable.

A pesar de lo mencionado anteriormente la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa mencionada fue posible y exitoso, logrando alinear la visión a la estrategia organizacional y haciendo participes a todas las personas en el cumplimiento de los objetivos. Para obtener continuidad con la herramienta es necesario el compromiso de todos los niveles y así obtener una retroalimentación que nos permita corregir desvíos, nuevas metas de lo ya propuesto y analizar el cambio de ciertos indicadores que cumplieron con su objetivo.

Como recomendaciones se menciona que sería importante contar con un área de Recursos Humanos ya que hoy en día son piezas estratégicas para lograr una buena implantación de valores, como el compromiso, el trabajo en equipo y la formación del personal. También se recomienda el trabajo en conjunto con el área de ventas para implementar estrategias de publicidad orientadas al cliente y que estén a la vanguardia de las últimas tendencias, incluyendo al área operativa de la empresa.

Se recomienda la implementación de un sistema contable para unir las distintas áreas de la organización con sus operaciones y que permita unificar los registros de modo que la información obtenida sea clara y de calidad lo que va a optimizar los tiempos y hacer más eficiente la toma de decisiones.

Como última sugerencia sería importante tener un empleado a cargo de la seguridad e higiene de la empresa, que forme buenas prácticas laborales y que tenga injerencia ambiental, para poder diseñar un plan de remediación medioambiental, que la empresa no posee en este momento, y que es sustancial, ya que el cuidado del medio ambiente se está volviendo uno de los pilares de las organizaciones, comenzando por prácticas sencillas como es la clasificación de residuos, lo cual en industrias supermercadistas suele ser un problema muy notorio debido a la cantidad de plástico, papel y cartón que se genera.

## Bibliografía

- Agencia EFE. (12 de agosto de 2020). Argentina afronta una situación social crítica y un aumento de la pobreza. *EFE.COM*. Recuperado el 11 de setiembre de 2020, de EFE.COM: <https://bit.ly/2IIwJKv>
- Bittar, A., Demaldé, M., & Faurie, F. (2011). *Análisis y diseño inicial de un Cuadro de Mando Integral para un emprendimiento gastronómico*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de <https://bdigital.uncu.edu.ar/4584>
- Chisleanschi , R. (13 de enero de 2020). *MONGABAY*. Recuperado el 14 de setiembre de 2020, de MONGABAY: <https://bit.ly/2IIxIKH>
- Donato Natalia. (11 de julio de 2020). Inflación contenida: los supermercados advierten que los costos por el COVID-19 treparon en \$10.000 millones. *Infobae*. Recuperado el 12 de setiembre de 2020, de Infobae: <https://bit.ly/38J8aYG>
- Economía Digital. (12 de agosto de 2020). *iproup.com*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020, de iproup.com: <https://bit.ly/2UAcxNr>
- Elizondo Marcelo. (31 de agosto de 2020). Mientras el mundo baja impuestos a las empresas, en Argentina se discute cómo aumentar la presión impositiva. *Infobae*. Recuperado el 12 de setiembre de 2020, de Infobae: <https://bit.ly/3f55g1k>
- Fernández Hatre, A. (2013). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Recuperado el 2 de octubre de 2020
- Garcia, H., & Higuera, A. A. (2017). *Diseño de Balanced Scorecard para la Gestión del transporte en el Mixing Center de la Empresa PepsiCO Alimentos Colombia*. Cali: Universidad Santiago de Cali. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/2796>



- Infobae. (14 de julio de 2020). En Brasil aseguran que hay empresas que se mudaron a ese país desde la Argentina por las dudas sobre la política industrial. *Infobae*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020, de Infobae: <https://bit.ly/2KeDggB>
- iProfesional. (31 de julio de 2020). *iProfesional*. Recuperado el 15 de setiembre de 2020, de iProfesional: <https://bit.ly/38PZ3Wi>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión. Recuperado el 2 de octubre de 2020
- Malqui, R. M., & Carbajal, R. D. (2009). Implementación del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión complementaria al Plan Estratégico en un Hospital. *Revista Electrónica de Estrategia & Negocios*, 28. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v2e22009162-189>
- Noticias Ambientales. (24 de julio de 2020). *Noticias Ambientales*. Recuperado el 14 de setiembre de 2020, de Noticias Ambientales: <https://bit.ly/38LuNM4>
- Papaleo Cristina. (1 de setiembre de 2020). *DW*. Recuperado el 11 de setiembre de 2020, de DW: <https://bit.ly/3px7HyB>
- PRENSA ECONÓMICA. (1 de julio de 2020). Segundo trimestre: Tasa de desempleo habría superado el 15%. *PRENSAECONÓMICA.COM.AR*. Recuperado el 12 de setiembre de 2020, de PRENSAECONÓMICA.COM.AR: <https://bit.ly/3kGzLfb>
- Rubino, M. T. (2007). Desarrollo de Cuadro de Mando Integral aplicable a Bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño. *E-prints in library & information science*, 44. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de <http://eprints.rclis.org/8939/>
- Sanchez Vazquez, J., Vélez Elorza, M., & Araujo Pinzón, P. (2015). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. España: Universidad de Cadiz. Recuperado el 3 de octubre de 2020
- Slucki. (2 de julio de 2020). *BAE NEGOCIOS*. Recuperado el 10 de setiembre de 2020, de BAE NEGOCIOS: <https://bit.ly/2IxSzR7>

