

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Diseño de cuadro de mando integral para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL

Design of balanced scorecard for the company A.J & J.A Redolfi SRL

Autor: Sebastián Valentini

DNI: 30.349.326

Legajo: VCPB19375

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Casilda, Santa Fe

Argentina, noviembre de 2020

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto (PESTEL).....	8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	11
Diagnóstico organizacional FODA.....	12
Análisis específico	14
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema.....	19
Discusión.....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance.....	21
Recursos involucrados.....	22
Actividades a desarrollar:	22
Desarrollo de la propuesta.....	24
Evaluación.....	31
Conclusiones y recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	33

Resumen

En este reporte se realizó el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L con el objetivo de mejorar el proceso de evaluación y control de la gestión, promoviendo la toma de decisiones de manera eficiente, y contribuyendo a cumplir con las metas y expectativas de los propietarios. Puntualmente se identificó una problemática basada en la disminución de la rentabilidad, para lo cual se establecieron mecanismo para ayudar a la empresa a mejorar su desempeño, tanto desde el punto de vista financiero como no financiero. Se realizaron diferentes pasos entre los que se encuentran la definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el diseño de un mapa estratégico, la definición de los indicadores de control, y un proceso para la evaluación de la implementación y del proceso de seguimiento de la gestión.

Palabras clave: Empresa. Familia. Gestión. Control. Rentabilidad.

Abstract

In this report, a Balanced Scorecard was designed for the company AJ & JA Redolfi SRL with the aim of improving the evaluation and management control process, promoting efficient decision-making, and contributing to comply with the goals and expectations of the owners. Specifically, a problem was identified based on the decrease in profitability, for which mechanisms were established to help the company improve its performance, both from a financial and non-financial point of view. Different steps were carried out, including the definition of the perspectives of the Balanced Scorecard, the design of a strategic map, the definition of the control indicators, and a process for evaluating the implementation and monitoring process of management.

Keywords: Company. Family. Management. Control. Cost effectiveness.

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L fue fundada, a mediados del siglo pasado (1 de setiembre del año 1959), por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, iniciando un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos, siendo Alonso quien encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José (actualmente presidente de la empresa). Quedando conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. (CADAM, 2015).

La empresa, que nace con su personería jurídica en el año 1990 constituyéndose como una sociedad de responsabilidad limitada, desde el año 2007 está conformada con el 85% de las cuotas partes para José Redolfi y el 15 % restante distribuido de igual manera entre sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio, siendo a simple vista una típica empresa familiar que lleva una trayectoria en la actualidad de 50 años en la comercialización y distribución mayorista.

Sin embargo, es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

En la actualidad, y después de un largo camino recorrido, la empresa se dedica a la comercialización de los 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., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Debido a la gran expansión de la compañía, principalmente en estos últimos 10 años y a los fines de cumplir con todo este tipo de operaciones, la empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Además cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Todo ello llegó a concretar un estimado de más de 3.500 clientes, abarcando una gran parte de la provincia de Córdoba, llegando incluso a tener clientes en La Pampa, Santa Fe y San Luis, los cuales son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo tanto, atento a las características de los clientes que poseen, los mismos no tienen capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Finalmente, cabe hacer hincapié en que la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Desde un primer acercamiento a la organización se ha identificado una problemática relacionada a la falta de alineación respecto a los diferentes objetivos corporativos y estratégicos que la organización presenta, ya sean de su visión, misión y valores, como también de los caminos y rumbos estratégicos sobre los que tiene intenciones desenvolverse. Esta carencia en la interrelación de objetivos afecta al proceso estratégico, el cuál debe componerse por 4 funciones específicas, la organización y sistematización de la información, la planificación, la dirección y el control. Puntualmente la problemática advertida en Redolfi surge en este proceso, pero específicamente en la función del control, ya que carece de lineamientos que guíen la toma de decisiones, llevando a la empresa a desenvolverse desde un ámbito circunstancial en lugar de uno estratégico, lo cual no contribuye a su crecimiento y desarrollo.

Además de no llevar adelante acciones concretas en torno a la actividad de la gestión y el control de sus objetivos estratégicos, también se ha advertido que Redolfi no cuenta con una herramienta específica o con un conjunto de indicadores relevantes que permitan observar cuál ha sido el desempeño de la empresa durante sus ejercicios económicos. Se puede decir que si Redolfi continua llevando a cabo las acciones de control sin una alineación entre sus objetivos y sin pactar una herramienta que facilite identificar las problemáticas generadas, no podrá tomar

decisiones de manera correcta, afectando el desempeño en las diferentes áreas sin poder cumplir con sus objetivos corporativos.

Los aportes que han realizados grandes autores como Norton y Kaplan (2013), quienes diseñaron una herramienta para gestionar la estrategia bajo el nombre de Cuadro de Mando Integral se adaptan a los entornos dinámicos e inestables, como es en el que actualmente se desempeña A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, proporcionando información periódica sobre variables financieras y no financieras. El uso del CMI ayuda a las empresas a contar con una visión general del desempeño financiero y no financiero, promoviendo la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Otro antecedente relevante sobre la temática es el planteado por Pérez Lorenses y García Ávila (2014) en donde se especifica que el primer paso para que se aplique una herramienta como el CMI es la formalización de los objetivos estratégicos y la interrelación entre los mismos, pactando el camino estratégico que impulsará a la mejora continua y a la generación de ventajas competitivas. De esta forma se podrán determinar los indicadores que mejor se ajustan a los lineamientos organizacionales y a los problemas que se adviertan en cada una de sus perspectivas.

El caso toma una amplia relevancia debido a que es fundamental para las empresas contar con un sistema de control de gestión eficiente, el cual proporcione suficiente información para que el proceso de la toma de decisiones se lleve adelante de manera organizada y planificada. Para Redolfi trabajar sobre esta temática le significará grandes beneficios debido a que contará con un conjunto de indicadores que asocien las perspectivas más fundamentales, es decir las finanzas, el manejo de las relaciones con clientes, los procesos internos de trabajo, y la gestión del talento humano.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Como se ha mencionado Redolfi se caracteriza por ser una organización que se desenvuelve en el sector comercial mayorista y distribuidor de bienes de consumo, tales como alimentos, bienes de perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros. La organización cuenta con una amplia trayectoria lo que le ha brindado la posibilidad de incrementar su participación en el mercado y al mismo tiempo su posicionamiento. Esto lo ha logrado a partir de la apertura de diferentes sucursales y centros de distribución en puntos estratégicos de la provincia de Córdoba, beneficiando a su alcance geográfico y contando con un alto nivel competitivo frente a sus competidores.

Dentro de los objetivos corporativos, Redolfi busca aumentar su posicionamiento en el mercado, y también contribuir a la creación de una propuesta sustentable además de promover el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Si bien cuenta con la definición formal de estos objetivos, es decir de su visión y misión, las mismas son muy similares y no responden a los elementos que deben considerarse. Esto genera en la organización una falta de identidad y de direccionamiento estratégico, ya que no se conoce con exactitud cuál es la verdadera razón de ser.

Actualmente cuenta con 130 empleados distribuidos en sus diferentes sucursales, utilizando dos tipos de estructuras organizacionales, una que se define a partir de las unidades estratégicas de negocio por zonas geográficas, y otro que sirve para el reconocimiento de las áreas específicas de la administración general y de la casa central en James Craik. En esta estructura se observa que la misma cuenta con un alto nivel de verticalismo, lo que se asocia con una fuerte concentración de la toma de decisiones en el gerente general y en los socios familiares. Esta falta de autonomía puede generar una disminución en la motivación del personal, la cual se desconoce debido a que la organización carece de un área específica de recursos humanos.

Por otro lado, no se ha logrado identificar que la empresa cuente con la formalización de sus objetivos estratégicos, lo que dificulta enmarcar su gestión desde esta mirada, lo cual genera

la aplicación de acciones que no se encuentran interrelacionadas y que difícilmente ayuden al cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, es decir a la mejora del posicionamiento.

Una de las situaciones adversas que atraviesa la empresa es la caída de sus tasas de rentabilidad durante los últimos 3 ejercicios económicos. Esta ha sido causada tanto por factores internos como externos. Entre los primeros se puede mencionar una ineficiente gestión interna ya que no se ha logrado la interacción de actividades, principalmente de las áreas de logística y depósito que generan grandes costos los cuales afectan a la rentabilidad final. En cuanto a los factores externos, se puede decir que el sector mayorista ha presenciado un fuerte incremento en los costos operativos de distribución, también influenciados por la alta inflación en el contexto macro económico (CADAM, 2020).

Análisis de contexto (PESTEL)

El análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el entorno externo y consiste en determinar las fuerzas sociales que afectan a la empresa, es decir, analizar todos aquellos factores generales que delimitan el marco en el que actúan las instituciones de una región dada y que afectan su entorno específico.

Factores políticos

Actualmente se observa una alta polarización a nivel nacional respecto de los diferentes partidos y grupos políticos pujantes para llevar adelante la gestión del país. Actualmente el gobierno se encuentra precedido por Alberto Fernández, quien mantendrá su lugar hasta los comicios nacionales en el año 2023, a menos que sea reelegido. A su vez debe tenerse en cuenta que durante el año 2021 se llevarán a cabo elecciones legislativas para renovar las bancas de diputados, en donde el gobierno actual busca mantener la mayoría y el poder de decisión con el objetivo de impulsar las medidas que se encuentran dentro de su agenda (CIPPEC, 2020).

Puntualmente la agenda política para los próximos años se encuentra enmarcada en el estímulo de la economía, la asistencia a los grupos más vulnerables, la reestructuración de la deuda financiera y la reactivación de la obra pública. Además se debe tener en cuenta que las decisiones políticas actuales se desarrollan en el marco de la pandemia del Covid-19, en donde el Estado ha impulsado el desarrollo de diferentes programas de estímulo a la sociedad, emprendedores y pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Hacienda, 2020).

En la actualidad Argentina se encuentra nuevamente en un contexto de inestabilidad política. A los problemas económicos que recibió el actual presidente el 10 de diciembre de 2019, se le suma las diferentes decisiones que fue tomando por el avance de la pandemia y su controversial “cuarentena” que comenzó en Marzo del año 2020 y continua hasta la actualidad. Esta incertidumbre le impide a las empresas tener una perspectiva clara del futuro y dificulta realizar planes de mediano y largo plazo.

Factores económicos

Desde el punto de vista económico se puede decir que la Argentina ha presentado durante su historia altos índices inflacionarios que han afectado el desenvolvimiento de la economía en general. Las proyecciones de esta variable para los próximos años plantean una leve disminución cercana al 3% y 4%, sin embargo continuará manteniéndose cercana al 30% y al 40% lo que implicará un continuo aumento de los costos operativos en las organizaciones y una reducción del poder adquisitivo de los individuos, lo que se verá reflejado en una reducción del consumo (BCRA, 2020).

Otro de los factores a considerar desde el plano económico son las proyecciones respecto al crecimiento del PBI, en donde se estima que este indicador presentará un fuerte retroceso producto del aislamiento obligatorio generado por la pandemia del Covid-19. La CEPAL (2020) estima que tanto en Argentina como en muchos otros países de Latinoamérica el recorte será de alrededor del 10%, lo que afectará a la generación de nuevo empleo, el acceso al financiamiento para las Pymes, aumento de la desocupación y un freno a posibles inversiones extranjeras.

Por último, pero no menos importante debe tenerse en cuenta los procesos que se están llevando en torno a la reestructuración de la deuda externa, principalmente con los acreedores como el Fondo Monetario Internacional. Actualmente los mercados se encuentran expectante de los resultados de las negociaciones lo que ha incrementado la inestabilidad y la volatilidad del dólar, el cuál presenta diferentes cotizaciones cercanas a los \$160 (CIPPEC, 2020).

Factores sociales

A raíz de los acontecimientos económicos se prevén fuertes repercusiones sobre la sociedad, especialmente en el aumento de la pobreza la cual ha alcanzado un porcentaje del 40% de la población total, lo cual habla de las inconsistencias y de los fuertes impactos que la pandemia y las malas gestiones anteriores han generado (DW, 2020).

Uno de los aspectos a tener en cuenta es que con la extensión de la pandemia la sociedad ha comenzado a hacer un mayor uso de la tecnología, especialmente de las denominadas TIC, las cuales han sido utilizadas principalmente en los espacios áulicos, como también en las diferentes relaciones laborales, impactando en un cambio de comportamiento que será un lineamiento a futuro (CIPPEC, 2020).

Factores Tecnológicos

El avance tecnológico siempre ha sido un puntapié para la mejora continua en las organizaciones, actualmente con el advenimiento de la industria 4.0 existen diferentes instrumentos y herramientas que las organizaciones y la propia sociedad podrán comenzar a utilizar, creando una sinergia entre la tecnología y el desarrollo personal y profesional. Este tipo de herramientas también permiten llevar adelante una gestión de la información financiera y no financiera mejorando el proceso de la toma de decisiones. Dichas herramientas pueden ser la aplicación de inteligencia artificial, big data, robótica, sensores, drones, automatización de procesos, e-commerce, servitización, entre otros (Unión Industrial Argentina, 2019).

Factores ecológicos y de medio ambiente

Los impulsores de cambio y la ruptura de los paradigmas tradiciones han generado la inclusión de programas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente en las organizaciones. Cada vez son más las empresas o emprendimientos que impulsan negocios desde una mirada sustentable o desde la responsabilidad social empresaria, aspectos que impulsan las relaciones con los clientes, mejoran la performance de la empresa, la valoración de sus grupos de interés y el crecimiento estratégico a largo plazo de la empresa (CIPECC, 2020). A su vez la eficiencia energética en un pilar importante en el cuidado del medioambiental, por lo que las empresas están empezando a trabajar de manera activa en ese sentido. Para facilitar las inversiones en equipamiento la dirección general de energías renovables y comunicación de la provincia de

Córdoba, otorga beneficios fiscales a quien invierta en la generación de dichas energías (Gobierno de Córdoba, 2020).

Factores legales

Dentro de los factores legales se deben tener en cuenta las medidas aplicadas por el gobierno durante los períodos de cuarentena, en donde se han dispuesto medidas dirigidas desde la aplicación de Decretos de Necesidad y Urgencia, en muchos casos no valorados por la sociedad. Al mismo tiempo se debe tener en consideración aspectos legales referidos a la presión tributaria, en donde el Estado ha impulsado un paquete de medidas para contrarrestar los efectos negativos generados por el ASPO dentro de su programa de estímulo a las Pymes (Ministerio de Producción, 2020).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Competidores: actualmente el sector se encuentra con un alto nivel de competencia en donde coexisten diferentes organizaciones que se comprten la participación de mercado en la provincia de Córdoba entre las modalidades de comercialización mayorista y de distribución. A su vez debe tenerse en cuenta que los competidores utilizan estrategias similares para abarcar a una mayor cantidad de mercado, tales como el ofrecimiento de precios competitivos, la variedad en el stock de productos, asesoramiento comercial y técnico, planes de financiación y la posibilidad de generar economías de escala. En este sentido se puede decir que la rivalidad ente los competidores presenta un término alto.

Proveedores: los proveedores se caracterizan por ser organizaciones que cuentan con una alta capacidad productiva y con un buen posicionamiento en el mercado, en donde los mismos se establecen como formadores de precios lo que incrementa su poder de negociación. Si bien existen diferentes alternativas de aprovisionamiento de productos de consumo masivo en el mercado, un recambio de estos puede generar una baja en la calidad de los productos ofrecidos, por lo que el poder de negociación de los proveedores se cataloga como alto.

Clientes: los clientes del sector se encuentran conformados por pequeños emprendimientos o empresas que se abastecen de productos ya sea para la elaboración de otros o bien para su reventa. Entre los clientes se pueden mencionar a bares, restaurantes, farmacias, maxi kioscos, almacenes, panificadoras, otras empresas del sector minorista y también a los

consumidores finales. Los clientes buscan abastecerse de grandes volúmenes de productos con el fin de adquirir economías de escala, disminuyendo el costo de abastecimiento. En este sentido se puede catalogar a la fuerza de los clientes como media, esto es así debido a que las empresas cuentan con mayor poder de negociación frente a los consumidores finales.

Barreras de ingreso: deben considerarse aspectos tales como el nivel de inversión requerida para los establecimientos de este tipo de organizaciones, en donde se necesita un fuerte desembolso en instalaciones, rodados, materias primas, y también en la utilización de recursos humanos y el manejo de nuevas cuentas de clientes. Teniendo en cuenta el contexto macroeconómico, se puede decir que la rivalidad de las barreras de ingreso es baja, debido a que en el corto plazo no se evidencian posibles nuevos ingresos.

Productos sustitutos: la amenaza de los productos sustitutos se encuentra categorizada por aquellas instituciones que ofrecen los mismos productos para satisfacer el mismo tipo de necesidades. En este sentido se identifican espacios minoristas, que incluso de suelen posicionar como clientes, que pueden llevar a quitar una cuota de mercado pero menor, ya que en estos espacios no se pueden acceder a las economías de escala, factores clave del éxito en las empresas mayoristas.

Diagnóstico organizacional FODA

Habiendo descripto la situación coyuntural, del sector y de la propia empresa se está en condiciones de realizar el diagnóstico organizacional, el cual puede materializarse a partir del uso de la matriz FODA, identificando posibles oportunidades de mercado y amenazas externas que influyan en el desenvolvimiento de las organizaciones. Además se pueden identificar fortalezas para ser potenciadas y mejorar el protagonismo de las organizaciones en el sector y debilidades que deben ser perfeccionadas para aumentar el nivel competitivo y la generación de ventajas competitivas.

A continuación se presenta la matriz FODA confeccionada para la empresa Redolfi.

Fortalezas:

- Gran trayectoria en la actividad, implicando el conocimiento del negocio por parte de los dueños.

- Ubicación estratégica que le permite rápida conexión con importantes puntos del país.
- Cartera de clientes totalmente atomizada. Desde salones mayoristas, hasta pequeños kioscos, pasando por mini mercados, despensas, restaurantes, farmacias, bares, confiterías, librerías, otros.
- Comercialización de productos de primeras marcas y de diversos rubros.
- Manejo prolijo de las finanzas (80% de cobros de contado).
- Disminución de las tasas de rentabilidad.

Oportunidades:

- Crecimiento de ventas por E-commerce potenciado por los cambios de hábitos generados por la pandemia.
- Oferta de nuevas representaciones y ampliación de zonas de venta.
- Dificultad de ingreso de nuevos competidores, se mantendrá el posicionamiento.
- Crecimiento del sector mayorista en la Argentina.
- Planes de estímulo del Estado para que las Pymes se puedan financiar en el corto plazo.

Debilidades:

- Indefinición de objetivos estratégicos.
- Carece de una herramienta específica para llevar adelante el proceso de gestión y control interno.
- Proceso de toma de decisiones deficiente ante la falta de indicadores relevantes sobre el desempeño financiero y no financiero.
- Ausencia de departamento de RRHH o en su defecto personal idóneo en la materia que se aboque a ese rol.

- Falta de inducción y capacitación en el personal.
- Inexistencia de un sistema de control de inventarios.
- Falta de clasificación de los clientes, con el propósito de planificar estrategias comerciales “a medida”.

Amenazas:

- Inestabilidad política y económica.
- Aumento de la inflación que disminuye el consumo de productos.
- Numerosas empresas de la zona competidoras en el rubro y otras que están llegando desde Rosario.
- Inestabilidad económica del país sumado a los efectos económicos que está generando la “cuarentena”.
- La devaluación de la moneda y la brecha que existe actualmente con el dólar paralelo (blue), generó un fuerte incremento en los costos operativos, atentando directamente con la rentabilidad.

Análisis específico

Este análisis se llevó adelante por medio del estudio de cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral. El uso de este análisis permite identificar los indicadores relevantes a ser utilizados en el proceso de gestión y control interno de Redolfi, demostrando una mejor eficiencia en los mismos.

Perspectiva financiera:

Desde el estudio de esta perspectiva se considera relevante seguir de cerca a los indicadores relacionados con la rentabilidad del negocio. Este es un aspecto incluido en la visión de la empresa, con el objetivo de mantener tasas estables durante los ejercicios económicos. Tomando como base el análisis de los estados financieros presentados por la empresa se pudo advertir una fuerte reducción de las tasas de rentabilidad, pasando del 12% a un 3% en el último ejercicio. La razón por la que la rentabilidad se ha visto afectada refiere al aumento de los costos

operativos, por lo que es fundamental contar con un indicador de medición de costos, pudiendo aplicar mejoras correctivas para llegar a las exceptivas de rentabilidad de los propietarios.

Perspectiva de los clientes:

Actualmente Redolfi no cuenta con una clasificación de sus clientes de acuerdo a los segmentos o nichos de mercado a los que aplica, por lo que no conocen cuál es el nivel de facturación que cada uno de ellos representan en los estados de resultados. Además debe considerarse el objetivo del posicionamiento, el cuál no ha sido medido por la organización, por lo que carecen de un conocimiento preciso de cuál es la cuota de mercado que están trabajando. Otro aspecto a considerar son los factores clave de éxito valorados por las organizaciones, en donde se puede decir que la empresa cuenta con la necesidad de cumplir con los tiempos de entrega estipulados entre las 24hs y 48hs de haber realizado el pedido. Contar con un monitoreo de estos aspectos será fundamental para conocer cuál es el grado de satisfacción de clientes y de esta manera aplicar mejoras para potenciar el posicionamiento.

Perspectiva de los procesos internos:

Desde esta perspectiva se observan falencias en las áreas de depósito y de logística debido a que existe una baja integración de tecnologías y de sistemas de gestión para el manejo de los materiales. Esto en muchas ocasiones también genera altos costos por la falta de seguimiento de inventario, lo que puede aumentar el número de productos desechados, envíos mal preparados, quiebres de stock, como también la solicitud de pedidos a proveedores de productos que ya se encontraban en existencias.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Redolfi carece de un área de recursos humanos lo que se asocia a una falta de información respecto al desempeño de sus colaboradores en las diferentes áreas de la empresa. Se ha realizado una encuesta de satisfacción de personal, la cual no se ha medido lo que nuevamente lleva a pensar en una ineficiente gestión del talento humano. Será necesario aplicar mejoras correctivas, con el fin de capacitar a los empleados, mantenerlos satisfechos y motivados para que puedan llevar adelante sus funciones de manera organizada y contribuir al crecimiento de la empresa y a su crecimiento dentro de la estructura mediante un plan de carrera.

Marco Teórico

Este marco teórico se basa en explayar los puntos más relevantes respecto al diseño de un Cuadro de Mando Integral. Los conceptos que se exponen a continuación se organizaron desde el proceso de la planificación y el control de la gestión, para luego profundizar sobre la esencia del Cuadro de Mando Integral. A partir de allí se expone el proceso para el diseño y la materialización de dicha herramienta.

Las organizaciones se desenvuelven a partir de la aplicación mancomunada de diferentes acciones que se dirigen hacia el cumplimiento de un objetivo específico. Para lograr esto las empresas deben procurar aplicar un proceso alineados entre las funciones de organización, planificación, dirección y control, siendo estas las actividades fundamentales para que un proceso estratégico se aplique de manera correcta (Hill y Jones, 2015).

Dentro de las actividades de planificación se debe procurar realizar un análisis de diagnóstico que de las directrices y los caminos estratégicos que las organizaciones pueden transitar para cumplir sus objetivos de manera eficiente, es decir con el menor uso de sus recursos (Hill y Jones, 2015).

La función del control supone establecer un mecanismo que permite afianzar y optimizar el proceso de la toma de decisiones y marcar el rumbo estratégico de la empresa. Para ello se pueden utilizar una amplia variedad de herramientas, en donde se destaca el Cuadro de Mando Integral por el poder que tiene de integrar las perspectivas estratégicas a la operatividad organizacional, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos (Kaplan y Norton, 2014).

El cuadro de mando integral se encuentra confeccionado por 4 perspectivas interrelacionadas, siendo estas la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos de trabajo, y de aprendizaje y crecimiento. La particularidad que ofrece el CMI es la posibilidad de generar información en un momento preciso para que, de haber desvíos, se puedan aplicar las correcciones de manera rápida y sencilla, optimizando el proceso de gestión y evitando situaciones negativas en el desenvolvimiento global de las organizaciones (Kaplan y Norton, 2016).

Para comenzar con el diseño de un CMI es fundamental definir correctamente los objetivos estratégicos, interrelacionado las perspectivas del cuadro, planteando el camino estratégico que la empresa busca seguir y que permita, como se mencionó anteriormente, utilizar los recursos de manera racional optimizando los resultados obtenidos (Kaplan y Norton, 2014).

El siguiente paso en la elaboración de un CMI es la identificación de aquellos indicadores que se ajusten a las problemáticas advertidas en cada una de las perspectivas. Es importante que se realice una clasificación de estos indicadores ya que no se trata simplemente de incorporar muchos de ellos sino aquellos que sean relevantes para las situaciones que la empresa esté atravesando (Hill y Jones, 2015).

Como se ha explicado, la importancia del CMI radica en el uso eficiente de los recursos y en la posibilidad de utilizar la información para la toma de decisiones. Este aspecto es fundamental ya que ayudará a mejorar el desempeño en las organizaciones, cumpliendo con las expectativas de sus grupos de interés, clientes, colaboradores y propietarios (Kaplan y Norton, 2016).

Uno de los aspectos que también menciona Kaplan y Norton (2014) es la capacitación a los gerentes de línea acerca del uso del CMI y de su importancia en la gestión estratégica de los negocios. Esto es así debido que en el cuadro se definirán no solo los indicadores que se asocien a los objetivos estratégicos, sino también la periodicidad sobre la cual se realizará la medición y quiénes serán los responsables de hacerlo.

En palabras de Kotter (2012) todo herramienta que se aplique en las organizaciones supondrá un cambio transformacional en la manera de encarar los negocios, procurando siempre el uso eficiente de estos, por tales motivos se deben seguir los pasos encomendados, capacitando, formalizando, midiendo y aplicando mejoras continuas para que la ventaja competitiva se mantenga estable.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Tomando el relevamiento de la información y de los resultados obtenidos en el análisis situacional se puede decir que Redolfi cuenta con una problemática relacionada a sus procesos de gestión y control interno. Esta inconsistencia genera que el proceso de toma de decisiones se realice en función de supuesto o de creencias sobre el desempeño de la organización y no sobre el rendimiento real en materia financiera y no financiera.

A su vez no se han logrado advertir indicadores puntales para cada una de las perspectivas o áreas de la organización lo que ha generado graves consecuencias especialmente en el área de logística y depósito, afectando las tasas de rentabilidad.

Redolfi cuenta con la necesidad de aportar nuevas herramientas a sus procesos de gestión y de control interno en base a indicadores que revelen el verdadero desempeño de las diferentes funciones, por lo que será fundamental que se inicie un proceso estratégico y de operativización de variables para medir consecuentemente los efectos de las decisiones implementadas.

Justificación del problema

La problemática se encuentra fundamentada en la falta de integración estratégica que presenta Redolfi para con sus actividades operativas. La misma se concentra únicamente en las acciones a corto plazo y no ha logrado vislumbrar la importancia de contar con un proceso de gestión que ayude no solo a mejorar la gestión global sino a tener un reconocimiento del desempeño de sus colaboradores, de los procesos operativos aplicados, de la relación con los clientes y de sus aspectos financieros.

Discusión

El primer paso que deberá realizar Redolfi será la adecuación de sus intenciones en objetivos cuantificables y medibles, para que de esta manera se puedan diseñar las relaciones asociativas entre estos y procurar el cumplimiento de los objetivos. Esto es a lo que se refiere Kaplan y Norton (2014) con la aplicación estratégica y alineada de herramientas de control que complementen la usabilidad del control de la gestión en base a indicadores elementales.

A su vez se retoma lo expuesto por Hill y Jones (2015) quienes expresan que este tipo de iniciativas no pueden comenzarse sin antes haber confeccionado un relevamiento y un estudio de diagnóstico, ya que este permite identificar los indicadores centrales para realizar el proceso de medición.

En este punto se retoma lo planteado por Kotter (2012) quien menciona el proceso de transformación al aplicar mejoras que tendrán un impacto estratégico y en la generación de ventajas competitivas. Redolfi logrará potenciar su negocio siempre y cuando materialice una serie de objetivos que se encuentren alineados a la visión y a la misión, logrando de esta forma el cumplimiento de las expectativas de sus propietarios.

A su vez se considera que la incorporación de un CMI será uno de los pasos más reveladores en la empresa, implicando un proceso de cambio de mentalidad, pasando de la mera circunstancialidad al trabajo estratégico mancomunado en función de objetivos certeros que transmitan la esencia de la gestión interna.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi de la ciudad de James Craik en el periodo del 2020 que le brinde a la dirección información certera, resumida y útil para aplicar un proceso de toma de decisiones eficiente.

Objetivos específicos

- Definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI procurando la interrelación entre los mismos.
- Diseñar los indicadores y metas para la medición y evaluación de la estrategia y del cumplimiento de los objetivos del CMI.
- Diseñar la propuesta que implicará las acciones a aplicar.
- Determinar un esquema para el seguimiento en la implementación del CMI.

Alcance

El alcance de este trabajo se ha diseñado en base a tres dimensiones, por un lado la dimensión temporal, luego una dimensión organizacional y por último una dimensión geográfica. El alcance temporal se definió en base a los tiempos necesarios para llevar adelante las etapas del diseño del Cuadro de Mando Integral, el cual se ha determinado a ser realizado en un lapso de 3 meses durante el año 2020 y 2021. En cuanto al alcance organizacional, el Cuadro de Mando Integral se plantea para ser utilizado por la casa central de Redolfi, en donde se abarcará a todos los responsables de esta, siendo aquellos colaboradores que integran la estructura organizacional funcional. En cuanto al alcance geográfico debido a que el Cuadro de Mando Integral se aplica para la casa central de Redolfi será atribuible a la localidad de James Craik, pudiendo en un futuro replicar la versión del Cuadro de Mando Integral al resto de autoservicios y centros de distribución con los que cuenta en las diferentes localidades de la provincia de Córdoba, en donde será necesaria la adaptabilidad de los objetivos y metas de acuerdo a sus capacidades.

El alcance del trabajo se encuentra estructurado para el diseño del Cuadro de Mando Integral previo a su implementación, por lo que como limitación se plantea la falta de

corroboración en los beneficios que pueda generar en las organizaciones, como también la carencia de información requerida para evaluar la estimación al año base (2020) de diferentes indicadores.

Recursos involucrados

En cuanto a los recursos necesarios se han establecidos aquellos que se vinculan a las actividades de diseño del Cuadro de Mando Integral, los cuales son:

Información necesaria para el relevamiento y control

- Acceso a la información financiera de Redolfi de los últimos 3 ejercicios económicos.
- Acceso a la información sobre la nómina de empleados.
- Acceso a la información de la base de datos de los clientes.
- Acceso a la información de registración de los procesos logísticos.

Recursos físicos

- Oficina para trabajar y para realizar reuniones con los directivos.
- Papelería y librería.
- Refrigerios y comida.
- Computadora.
- Acceso a internet.
- Pantalla para realizar presentaciones a los directivos.

Recursos humano

- Director – Gerente General.
- Gerente de subdivisiones departamentales.

Recursos intangibles

- Honorarios del profesional Contador Público externo para el diseño del CMI.

Actividades a desarrollar:

Las actividades a desarrollar se determinan en función de los requerimientos y el paso a paso para realizar el diseño final del Cuadro de Mando Integral. Estas actividades parten una vez que se ha realizado el análisis de diagnóstico y se cuenta con la problemática advertida, en este caso relacionada a un desfasaje en el proceso de gestión y control interno. De esta manera se busca esta establecer las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos específicos.

El primer conjunto de acciones parte desde la definición de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral, organizando las expectativas de los directivos y propietarios en objetivos concretos, verificables y medibles en el tiempo. Cuanto más claros se encuentren los objetivos más sencillo será la determinación de los indicadores de control, de las relaciones de causa efecto para su cumplimiento estratégico y continuado, y para la implementación propiamente dicha del tablero de control.

La segunda acción se basa en el diseño del mapeo estratégico que demuestren las interrelaciones que existen entre los objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo cual ayudará a los colaboradores de la empresa a comprender el porqué de las acciones involucradas y los objetivos que se plantea la organización de cara a los próximos ejercicios.

Contando con el diseño del mapa estratégico podrán definirse los indicadores de medición y control para cada uno de los objetivos estratégicos previamente mencionados. Para ello se fundamenta el uso de determinados indicadores, como también de los parámetros de semaforización establecidos.

El último paso se basa en la confección final del Cuadro de Mando Integral y en la definición de un proceso para evaluar la implementación del mismo, además de establecer un conjunto de pasos para ajustar los desvíos que puedan presentarse. En base a la explicación de las actividades se plantea el cronograma de actividades que se ha confeccionado a partir de un diagrama de Gantt.

Figura 1: Diagrama de Gantt

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definición de los objetivos a cumplir.	X	X										
Diseño del mapa estratégico.			X									
Diseño de indicadores y metas para cada objetivo		X	X	X								
Diseño del Cuadro de Mando Integral				X	X	X						
Presentación a los propietarios y gerentes de los departamentos							X					
Corrección y ajustes								X	X			
Diseño final del Cuadro de Mando Integral								X	X	X	X	
Implementación												X

Fuente: elaboración propia.

*Desarrollo de la propuesta**Acción 1: Diseño de las perspectivas*

Los objetivos han sido definidos tomando como base el análisis específico que se realizó al diagnosticar a la empresa, además de sumar ciertos objetivos que no se encuentran actualmente definidos pero que se relacionan con las dificultades que está atravesando la empresa en el contexto actual. A continuación se exponen los objetivos de cada perspectiva:

Perspectiva financiera

Perspectiva Financiera	
1	Aumento de la rentabilidad de los propietarios
2	Aumento de la rentabilidad del negocio
3	Incremento de los ingresos por ventas
4	Disminución de los costos operativos

Perspectiva de clientes

Perspectiva de Clientes	
5	Incremento de la cobertura de mercado
6	Creación de nuevas relaciones comerciales
7	Mantener a los clientes satisfechos
8	Fidelizar a los clientes actuales

Perspectiva de procesos internos

Perspectiva de Proceso Internos	
9	Entregar en tiempo y forma las solicitudes de los clientes
10	Incorporar nuevos productos en góndola
11	Evitar los quiebres de stock
12	Disminuir los reclamos de clientes

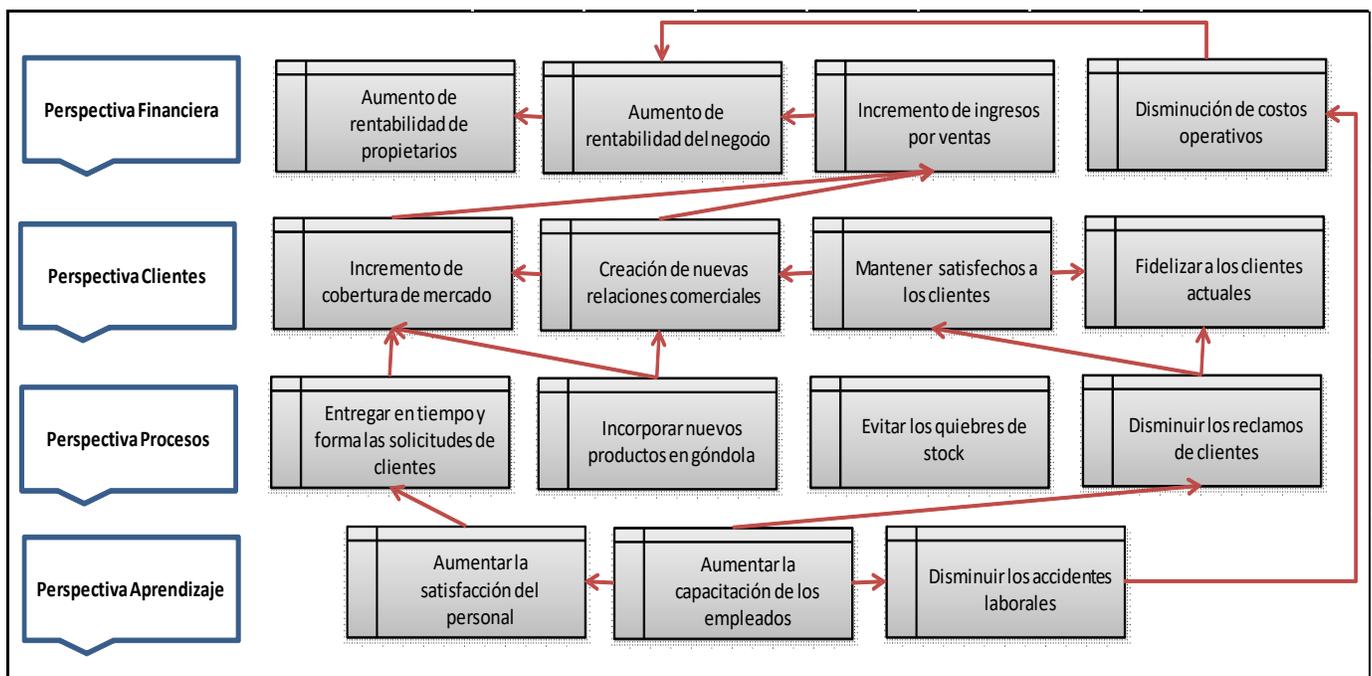
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
13	Aumentar la satisfacción del personal
14	Aumentar la capacitación de los empleados
15	Disminuir los accidentes laborales

Acción 2: Diseño del mapa estratégico

Contando con los objetivos definidos se pasó a diseñar el Mapa Estratégico para vincular la relación entre estos. El mapa ayuda a tener una visión clara de cómo se irán generando las condiciones para cumplir con los objetivos a largo plazo de Redolfi.

Figura 2: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Acción 3: Diseño de indicadores y metas para cada objetivo del CMI

Indicadores financieros

En primer lugar se busca el incremento de la rentabilidad tanto de los socios como de la empresa debido a que en los últimos períodos se han generado desviaciones y una fuerte

disminución de estos conceptos. Para medirlos se establecen indicadores de Rentabilidad de los propietarios (ROE) y de la rentabilidad operativa. Las vías para lograr el incremento de la rentabilidad se basan en el incremento de los ingresos, los cuales serán medidos frente a un indicador que compare el comportamiento de las ventas de un período respecto al período anterior. Otro de los caminos para aumentar la rentabilidad será la disminución de los costos, aplicando la misma relación de indicadores mencionada previamente.

Objetivo	Aumento de la rentabilidad de los propietarios	Objetivo	Aumento de la rentabilidad del negocio
Indicador	F 1.1	Indicador	F 1.2
Denominación	ROE	Denominación	Rentabilidad
Descripción	Rendimiento del capital propio	Descripción	Capacidad de generar ganancias
Fórmula	Utilidad Neta / Fondos Propios	Fórmula	Utilidad Neta / Ventas Totales
Medida	Porcentaje	Medida	Porcentaje
Responsable	Gerente General	Responsable	Administrador
Objetivo	Incremento de los ingresos por ventas	Objetivo	Disminución de los costos operativos
Indicador	F 1.3	Indicador	F 1.4
Denominación	Variación de ingresos	Denominación	Variación de costos
Descripción	Diferencia de ingresos entre períodos	Descripción	Diferencia de costos entre períodos
Fórmula	$\frac{[(\text{Ingresos año base} - \text{Ingresos año previo})]}{[\text{Ingresos año previo}]}$	Fórmula	$\frac{[(\text{Costos año base} - \text{Costos año previo})]}{[\text{Costos año previo}]}$
Medida	Porcentaje	Medida	Porcentaje
Responsable	Administrador	Responsable	Administrador

Indicadores de Clientes

El principal objetivo de la perspectiva se basa en aumentar la cobertura o participación del mercado debido a que se encuentra entre una de las metas de los propietarios. Para medir la cobertura de mercado se tomarán los datos de las ventas totales del ejercicio económico sobre las ventas de todos los competidores, datos que podrán ser suministrados por la CADAM. Para lograr el aumento de la participación, se busca generar una condición de buena relación con los clientes, midiendo ésta a partir del aumento en la cartera de clientes, la satisfacción de los clientes y las tasas de fidelización de los clientes de acuerdo a las ventas realizadas.

Objetivo	Incremento de la cobertura de mercado	Objetivo	Creación de nuevas relaciones comerciales
Indicador	C 1.5	Indicador	C 1.6
Denominación	Cobertura de mercado	Denominación	Cartera de clientes
Descripción	Total de mercado abordado	Descripción	Apertura de nuevas cuentas
Fórmula	$Ventas / \Sigma \text{ Ventas de competidores}$	Fórmula	$[(\text{Clientes año base} - \text{Clientes año previo}) / \text{Clientes año previo}]$
Medida	Porcentaje	Medida	Porcentaje
Responsable	Gerente de ventas	Responsable	Gerente de ventas
Objetivo	Mantener a los clientes satisfechos	Objetivo	Fidelizar a los clientes actuales
Indicador	C 1.7	Indicador	C 1.8
Denominación	Satisfacción	Denominación	Tasa de Conversión
Descripción	Valoración de los clientes al servicio prestado	Descripción	Ventas generadas por propuestas comerciales
Fórmula	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes Totales}$	Fórmula	$\text{Ventas} / \text{Visitas realizadas a clientes}$
Medida	Porcentaje	Medida	Porcentaje
Responsable	Gerente de ventas	Responsable	Gerente de ventas

Indicadores de procesos internos

Dentro de los procesos internos se establece mejorar las operaciones para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de clientes. Para ello se realiza un enfoque en los tiempos de entrega, tomando como parámetro las políticas establecidas de la empresa en envíos de no más de 48hs. Para optimizar los procesos se plantea aplicar mejoras en la gestión de los inventarios, midiendo los mismos mediante el movimiento de stock, es decir la conversión del inventario en efectivo.

Objetivo	Entregar en tiempo y forma las solicitudes	Objetivo	Incorporar nuevos productos en góndola
Indicador	P 1.9	Indicador	P 1.10
Denominación	Tiempos de entrega	Denominación	Nuevos productos
Descripción	Entregas realizadas a tiempo	Descripción	Cantidad de nuevos productos agregados
Fórmula	$\text{Tiempo de entrega} / \text{Tiempo de entrega promedio}$	Fórmula	$\text{Nuevos productos} / \text{Productos Actuales}$
Medida	Horas	Medida	Unidad
Responsable	Gerente de Logística	Responsable	Gerente de ventas
Objetivo	Evitar los quiebres de stock	Objetivo	Disminuir los reclamos de clientes
Indicador	P 1.11	Indicador	P 1.12
Denominación	Rotación de Stock	Denominación	Índice de Reclamos
Descripción	Mide el movimiento del stock	Descripción	Cantidad de reclamos de clientes
Fórmula	$\text{Ventas} / \text{Stock Medio}$	Fórmula	$\text{Cantidad de reclamos} / \text{Clientes totales}$
Medida	Porcentaje	Medida	Porcentaje
Responsable	Gerente de Depósito	Responsable	Gerente de ventas

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

El pilar de este CMI se basa en contar con una masa salarial capacitada y satisfecha que permite aplicar los procesos de mejora de manera eficiente. Para ello se establece una medición

de la satisfacción de todo el personal, además de medir la creación de programas de capacitación para todos los colaboradores de las diferentes áreas.

Objetivo	Aumentar la satisfacción del personal	Objetivo	Aumentar la capacitación de los empleados
Indicador	A 1.12	Indicador	A 1.13
Denominación	Índice de satisfacción	Denominación	Número de Capacitaciones
Descripción	Mide el bienestar y clima laboral	Descripción	Cantidad de capacitaciones realizadas
Fórmula	Personal satisfecho / Personal Total	Fórmula	Número de Capacitaciones
Medida	Porcentaje	Medida	Unidad
Responsable	Administrador	Responsable	Administrador

Objetivo	Disminuir los accidentes laborales
Indicador	A 1.14
Denominación	Índice de accidentes
Descripción	Cantidad de accidentes en función de empleados
Fórmula	Personal accidentado / Personal Total
Medida	Porcentaje
Responsable	Administrador

Acción 4: Cuadro de Mando Integral Redolfi

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Medida	Responsable	Frecuencia	Resultado			
							Óptimo	Aceptable	No Aceptable	Diferencia de la meta
Financiera	Aumento de la rentabilidad de los propietarios	5%	ROE	%	Gerente General	Anual	5%	4%	<4%	
	Aumento de la rentabilidad del negocio	7%	Rentabilidad	%	Administrador	Anual	7%	5%	<5%	
	Incremento de los ingresos por ventas	17%	Variación de Ingresos	%	Administrador	Trimestral	17%	15%	<15%	
	Disminución de los costos operativos	20%	Variación de Costos	%	Administrador	Trimestral	20%	17%	<17%	
Clientes	Incremento de la cobertura de mercado	5%	Cobertura de Mercado	%	Gerente de ventas	Anual	5%	3%	<3%	
	Creación de nuevas relaciones comerciales	20%	Cartera de Clientes	%	Gerente de ventas	Anual	20%	15%	<15%	
	Mantener a los clientes satisfechos	55%	Satisfacción	%	Gerente de ventas	Mensual	55%	50%	<50%	
	Fidelizar a los clientes actuales	20%	Tasa de Conversión	%	Gerente de ventas	Mensual	20%	15%	<15%	
Procesos Internos	Entregar en tiempo y forma las solicitudes de los clientes	24hs	Tiempos de Entrega	Horas	Gerente de Logística	Semanal	24hs	48hs	>48hs	
	Incorporar nuevos productos en góndola	50	Nuevos Productos	Unidad	Gerente de ventas	Mensual	50	30	<30	
	Evitar los quiebres de stock	50 días	Rotación de Stock	Días	Gerente de Depósito	Mensual	50 días	60 días	>60 días	
	Disminuir los reclamos de clientes	20%	Índice de Reclamos	%	Gerente de ventas	Mensual	20%	15%	<15%	
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la satisfacción del personal	60%	Satisfacción	%	Administrador	Anual	60%	50%	<50%	
	Aumentar la capacitación de los empleados	10	Número de Capacitaciones	Unidad	Administrador	Anual	10	7	<7	
	Disminuir los accidentes laborales	20%	Índice de Accidentes	%	Administrador	Anual	20%	15%	<15%	

Evaluación

Para evaluar la implementación del Cuadro de Mando Integral se realizará un seguimiento en el cumplimiento de hitos, los cuales estarán determinados de acuerdo a los plazos definidos en el diagrama de Gantt. Esto permitirá corregir posibles desvíos en la aplicación de las acciones desarrollada, además de contribuir a una mayor estimulación por el logro de los objetivos que se proponen.

Una vez que se haya implementado el Cuadro de Mando Integral se realizará un seguimiento de las planillas del CMI, las cuales podrán ser completadas por los responsables de medición, y se plantea realizar revisiones mensuales entre los mandos medios y los directivos para evaluar el cumplimiento de las metas y parámetros, estimulando la participación de los miembros en la generación de ideas para contrarrestar los desvíos que puedan ocurrir.

Conclusiones y recomendaciones

Con el desarrollo de esta propuesta se ha logrado diagnosticar que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L no cuenta con un procedimiento definido para realizar la evaluación y el control de su gestión, lo que lleva en muchas instancias a establecer cursos de acción que se alejan de la realidad y de las necesidades urgentes que requiere para mejorar su rendimiento. A partir de un estudio específico sobre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se pudo destacar que la empresa ha presentado una reducción en su tasa de rentabilidad en los últimos períodos, tanto de la rentabilidad operativa del negocio, como de los fondos propios de los propietarios. Las razones de esta disminución se deben a un incremento en los costos de operaciones, causados por una ineficiencia en los procesos internos, sobre todo en las áreas de depósito y logística.

Para solucionarlo se estableció el diseño de un Cuadro de Mando Integral, partiendo por la definición de los objetivos de cada perspectiva, el diseño de un mapa estratégico y de los indicadores de control que contribuirán a mejorar la gestión integral de la empresa y a tomar decisiones de manera más eficiente.

De esta forma se puede advertir la importancia que presentan las actividades de planificación, control y gestión en las organizaciones, en donde el Contador Público puede atribuir mejoras continuas al desarrollo de las mismas en pos de cumplir con los objetivos de los propietarios o accionistas.

Como recomendaciones se plantea el diseño de herramientas puntuales para mejorar los procesos de gestión interna del área de la logística, en donde la empresa podrá optimizar los procesos, disminuir los costos y generar una mejor relación con el cliente a partir de una renovación de los sistemas de tecnologías. Otra de las recomendaciones se basa en desarrollar un planeamiento estratégico a más de 3 años, con el objetivo de profundizar la elección de los indicadores y plantearse un horizonte temporal a largo plazo que contribuya a una mejor gestión. Por último se recomienda establecer un proceso de planificación financiera con el fin de establecer una estructura de financiamiento óptima que ayude a aumentar la rentabilidad de los socios y del negocio.

Bibliografía

- CADAM (2020). *Expectativas 2020*, recuperado de: <http://cadam.com.ar/revista/>
- CIPPEC (2020). *El impacto político, económico y social del coronavirus en Argentina*, recuperado de: <https://www.cippec.org/proyecto/coronavirus/>
- DW (2020). *La pobreza alcanzó el 40,9% de la población argentina en el primer semestre de 2020*, recuperado de: <https://tinly.co/IRtHx>
- Gobierno de Córdoba (2020). *La provincia otorgará beneficios fiscales para fomentar la generación distribuida*, recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/la-provincia-otorgara-beneficios-fiscales-para-fomentar-la-generacion-distribuida/>
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México: McGrawHill
- Kaplan, R. Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000
- Kaplan, R. Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Deusto
- Kotter, J. (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial*. España: Profit.
- Ministerio de Economía (2020). *Presupuesto 2021*, recuperado de: <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2021>
- Ministerio de Producción (2020). *Medidas para Pymes por el coronavirus*, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Pérez Lorenses, P. García Ávila, L. (2014). *La construcción de un Cuadro de Mando Integral de tecnologías de información en una empresa*, recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933895006.pdf>.
- Thompson, A. Strickland, A (2012). *Administración estratégica*. México: Pearson
- Unión Industrial Argentina (2019). *Travesía 4.0, hacia la transformación industrial Argentina*, recuperado de: <https://tinly.co/BKViA>