

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**Diseño e implementación de un cuadro de mando integral como  
herramienta de control interno**

**Autor: Román Ezequiel Foreste**

**Legajo: VCPB 18849**

**DNI: 32.113.122**

**Director de TFG: Nicolas Salvia**

**2020**

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis de Contexto.....	5
Diagnóstico de la Organización .....	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	11
Marco Teórico .....	13
Cuadro de Mando Integral .....	13
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	14
Objetivos e Indicadores (o KPI).....	15
Mapas estratégicos .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	16
Plan de Implementación.....	18
Alcance y Limitaciones .....	19
Recursos.....	19
Acciones Específicas a Desarrollar .....	20
Diseño e Implementación del Mapa Estratégico y CMI.....	21
Propuestas de Evaluación y Seguimiento del CMI .....	24
Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Referencias .....	29

## **Resumen**

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Se realizó un diagnóstico del estado interno de la empresa y su entorno para entender su situación actual. En base a dicho análisis, se desarrollaron diferentes teorías aplicando conceptos como cuadro de mando integral, sus perspectivas, objetivos e indicadores y mapas estratégicos. Del estado de situación descrito y con base en las teorías analizadas, se concluye que el cuadro de mando integral es la herramienta adecuada para la materialización de la estrategia de la empresa.

Se desarrolló la propuesta de implementación y seguimiento, cumpliendo con los objetivos propuestos y acotando la ejecución a un marco temporal.

Se llega a la conclusión de que la implementación el cuadro de mando integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es la herramienta que permite visualizar el grado de cumplimiento de la estrategia de la organización y su gestión.

**Palabras Clave:** cuadro de mando integral, objetivos, indicadores, mapas estratégicos, estrategia.

## **Abstract**

The objective of this graduation work is to implement a balanced scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. A diagnosis of the internal state of the company and its context was carried out to understand its current situation. Based on this analysis, different theories were developed applying concepts such as balanced scorecard, its perspectives, objectives and indicators, and strategic maps. From the state of situation described and based on the theories analyzed, it is concluded that the balanced scorecard is the appropriate tool for the materialization of the company's strategy.

The implementation and monitoring proposal was developed, complying with the objectives and limiting the execution to a time frame.

It is concluded that the implementation of the balanced scorecard in the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., it's the tool that allows you to visualize the degree of compliance with the organization's strategy and its management.

**Key Words:** balanced scorecard, objectives, indicators, strategic maps, strategy.

## Introducción

Es necesario en la vida de toda organización tener la capacidad para adaptarse a la dinámica de los mercados y los diferentes cambios a los que se encuentran expuestas. En la actualidad, una de las tendencias en las empresas consiste en la forma de administrar la información para apoyar el cumplimiento de su misión y objetivos, basada en la utilización de Tecnologías de Información (TI) y de Inteligencia de Negocios (BI, por sus siglas en inglés). De tal modo, el Cuadro de Mando Integral funciona como una herramienta de control que permite convertir la estrategia empresarial, en acciones tangibles y medibles (Hernández, 2017).

Se trata de una herramienta de control de gestión cuya función primordial es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Lo importante es que convierte a la visión en acción, mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas del negocio: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Así, puede ser considerado como una estrategia de gran valor para los responsables de la gestión en las organizaciones, permitiendo contribuir a una mejor calidad de vida para los trabajadores, generando un valor agregado adicional en la productividad laboral, lo que trae como consecuencia final una rentabilidad mayor (Villa Camacho, 2015).

La distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa con 50 años de trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Su composición societaria se encuentra formada por cuatro socios, todos ellos familiares directos. Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas y cinco distribuidoras propias, ubicados en diferentes ciudades dentro de la provincia de Córdoba.

La estrategia que la empresa se plantea es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos, atendiendo sus necesidades proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas.

Dentro del plan estratégico de la empresa se encuentra en proceso de ejecución un plan de inversión consistente en la construcción de un nuevo centro de distribución, mejora que resulta fundamental para lograr un crecimiento sostenido sobre el volumen de

ventas como primer objetivo y permitiendo además lograr mejoras significativas en diferentes aspectos (unificación de depósitos, exclusividad en comercialización de diferentes marcas, mayor control interno, ahorros generales en costos de almacenamiento, beneficios impositivos y exenciones, entre otros).

La implementación de un cuadro de mando integral permite a la organización efectuar un control adecuado de los indicadores que muestren la marcha de la empresa lo que a su vez posibilita controlar periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos, que deben estar vinculados a la estrategia general. A continuación, se exponen algunos antecedentes que destacan los resultados obtenidos a raíz de su diseño e implementación y fundamentan su eficacia.

Crespo Burbano y Olaya Arreaga (2013), en su tesis de grado sobre “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Logístico para una Empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo Basado en Indicadores de Gestión”, con características similares a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., llegan a la conclusión de que la implementación de tableros de control permite que los indicadores elegidos para calificar a cada área, sean visualmente manejables y de interpretación simple por cada uno de los involucrados, facilitando así, la toma de decisiones por parte de los mismos y no sólo por los altos mandos.

Alvarez Corrales (2015), en su tesis sobre “Desarrollo de un Modelo de Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Apoyo para la Toma de Decisiones en una Empresa Comercializadora de Productos de Consumo Masivo”, de similares características a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., concluye que la aplicación del CMI a la empresa objeto de estudio permitirá al usuario evaluar en forma dinámica el progreso de la organización y grado de cumplimiento de los indicadores definidos permitiendo de este modo, que la implementación de la herramienta funcione como un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia priorizando el logro de los resultados junto a la toma de decisiones oportunas y preventivas para su desempeño eficiente.

Moposita Chaglla (2018), en su proyecto de investigación de grado para la implementación de un CMI, revela las falencias de la empresa relacionadas a la carencia de administración financiera y por ende información limitada, falta de herramientas de gestión, ausencia de medición de indicadores económicos financieros necesarios para el

compromiso de directivos y empleados. Dichas carencias se resuelven con la aplicación de un CMI.

Mendoza Mamani (2017), en su tesis para el “Diseño de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Empresarial” en una empresa distribuidora, destaca la fortaleza de aplicar dicha herramienta de gestión para la solución de diferentes problemas y falencias permitiendo de este modo mejorar diferentes indicadores, entre ellos: incrementar la rentabilidad de la empresa, fidelización, satisfacción e incorporación de nuevos clientes, optimización de procesos internos y del clima laboral, rapidez en la toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros. Asimismo, destaca que un buen desarrollo e implementación de los KPI brinda a los empleados una visión general de la organización que les permite comprender y apreciar cómo las acciones individuales y sus responsabilidades impactan sobre objetivos más amplios y en definitiva en el éxito global de la empresa.

Tessore (2019), en su trabajo final de grado tiene como objetivo el diseño de un CMI para una empresa de similares características a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. destacando la ventaja comparativa que genera la implementación del CMI, gracias a la posibilidad de contar con una visión completa de los distintos procesos e indicadores de la empresa, en las cuatro perspectivas estudiadas. Comunicando el plan de implementación, se logra el compromiso del personal para con los objetivos generales. También agrega que los beneficios obtenidos, superan ampliamente a las erogaciones y esfuerzos realizados.

Por lo expuesto, el CMI es la herramienta adecuada que permitirá implementar la toma de decisiones oportunas y control eficiente sobre la gestión de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral, implementando diferentes indicadores que permitan gestionar de manera dinámica las operaciones de la empresa.

Los objetivos específicos son:

- Efectuar un diagnóstico de la empresa en el que se describan los objetivos de la empresa y su alineación con la estrategia.

- Definir los KPI que nos permitirán arribar a los objetivos planteados, alineados con la estrategia general de la empresa, contemplando las cuatro perspectivas del CMI.
- Proponer un plan de acción, ejecución y seguimiento de los indicadores.

### **Análisis de Situación**

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una organización de origen familiar, manteniéndose dicha cualidad hasta el día de hoy, ya que el capital y la administración general se encuentra a cargo de cuatro familiares directos. Está dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos desde hace más de 50 años.

Su estrategia consiste en diferenciarse de sus competidores, brindando un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos.

La *Visión* es “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

La *Misión* es “Atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Entre los *Valores* de la empresa, podemos mencionar: Respeto, Confianza, Esfuerzo y Dedicación, Honestidad, Sentido de Equipo, Responsabilidad Social y Comunitaria, Orientación al Cliente.

Actualmente A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se encuentra en la etapa final de construcción de un edificio que será el nuevo centro de distribución, desembolsando para ello un monto total de aproximadamente \$ 3.000.000,00.

No cuenta con un departamento de recursos humanos, tampoco existe un mecanismo de selección de empleados, ni se ejecutan ningún tipo de inducción para nuevos empleados o cargos.

En el área comercial, el 80% de sus ventas se realizan de contado y el resto en plazos inferiores a los 21 días. El margen de marcación sobre los productos es de entre 10% y 30%.

A pesar de la importancia de brindar un servicio de calidad y diferenciador dentro del mercado, no existen sistemas de control informatizados en la recepción de mercadería, en las compras no hay restricciones o límites de autorización de montos. Tampoco se implementan políticas de gestión de inventarios ni planillas en donde consten las existencias, ni se realizan controles de stocks periódicos.

No cuenta con un departamento de Higiene y Seguridad, aunque se realizan inspecciones periódicas por parte de personal externo a la organización.

#### *Análisis de Contexto*

A continuación, se realiza un análisis de la organización y su contexto desde diferentes perspectivas, utilizando distintas herramientas que permitirán comprender de una manera acabada, su situación, actualidad y la forma en que el contexto puede afectarla.

Se aplicará el método PESTEL, para describir la situación de los factores del entorno de la organización (Betancourt, 2018).

- *Factores Políticos:*

Las elecciones de 2019, que dieron por ganador a la fórmula Fernández-Kirchner, demostraron una vez más la importancia que el pueblo argentino le concede al desempeño de la economía, agregándose en este caso un mayor nivel de competitividad ante la polarización protagonizada entre el Peronismo y Cambiemos, desde el año 2015. Otro aspecto clave que fundamenta y explica el triunfo del Peronismo, es la unidad a la que llegó el partido, potenciado por tal polarización. Como contrapartida, el mismo factor explica también el afianzamiento de Cambiemos como opción política para una gran cantidad de votantes. Con la evolución de los últimos años y de la última elección, se puede decir que el bipartidismo entre peronistas y radicales está llegando a su fin, para

dar comienzo a un escenario de bipolarismo con alternancia entre peronistas y antiperonistas, como lo hemos visto durante el siglo XX (Liendo & González, 2020).

Respecto a la pandemia de Covid-19, a Argentina llegó en un contexto marcado por la debilidad económica y a poco más de 100 días de que el nuevo gobierno asumiera su mandato. Más allá de eso, se considera que el país aplicó políticas sanitarias, económicas y sociales de manera oportuna para afrontar el problema, aún en el marco de limitaciones presupuestarias y compleja disponibilidad de recursos adicionales que posee el país (Ernst & López Mourelo, 2020).

- *Factores Económicos:*

Frente a la llegada del Covid-19, quedan relegadas las reformas estructurales necesarias para generar que las economías puedan ser más productivas y competitivas, por lo que es incierto el tiempo que se tardará en la aplicación de tales mejoras (Peñañiel-Chang, Camelli, & Peñañiel-Chang, 2020).

Las proyecciones de diferentes organismos estiman una importante caída del PBI durante 2020. Si bien los cálculos iniciales del FMI estimaban una caída del 1,28%, la consultora Ecolatina proyecta una caída de hasta un 3,8%. Toda la economía sufre una parálisis parcial de la actividad, incluso en algunos rubros la paralización es completa. Existen situaciones particulares en las que la actividad no ha cesado, aunque las mismas se ven afectadas por las restricciones al transporte y al comercio, lo que afecta directamente a la cadena de distribución (Ernst & López Mourelo, 2020).

El Banco Central implementó nuevas medidas endureciendo aún más las restricciones para el acceso a la compra de dólares estadounidenses. Aplicó un recargo de un 30% sobre: consumos en el exterior, compra de divisas para ahorro y operaciones cambiarias con bonos. El fundamento principal en el que se basa es la priorización de la asignación de divisas a la recuperación de la economía nacional y el empleo (CESLA, 2020).

EL Gobierno Argentino se encuentra discutiendo la ley de presupuesto correspondiente al año 2021. En la misma, se proyecta un repunte en el PBI del 5,5%, aunque se estima que la caída total luego de la pandemia de COVID-19, se ubique en valores similares a un 15% del PBI. Otra proyección que se destaca dentro de dicha ley es una inflación estimada del 28%, junto a un incremento en el valor oficial del dólar de

25%. También se estima un déficit fiscal del 4,5%, que este año se ubicaría en un 6% (CESLA, 2020).

Tomando como fuente el índice de precios al consumidor, la inflación para el mes de Agosto de 2020 fue de 2,7%. De este modo se llega a un incremento del 18,9% en lo que va del año y un 40,7% acumulado interanual (INDEC, 2020).

- *Factores Socio-Culturales:*

A raíz del avance del Covid-19, se han implementado una serie de limitaciones y restricciones, ocasionando que gran parte de la población quede en una compleja situación. Frente a ello, son necesarias políticas de protección social y contención económica para los grupos más afectados y vulnerables. Esta debe ser una propuesta integral, articulada y monitoreada, entre ministerios, gobiernos, empleadores y sindicatos. En Argentina ya se han implementado diferentes medidas en este sentido, se pueden nombrar entre ellas, el Bono Extraordinario de la AUH y el Ingreso familiar de emergencia (Ernst & López Mourelo, 2020).

Johnson, Saletti-Cuesta, & Tumas (2020), realizaron un estudio para evaluar el impacto del Covid-19 sobre los sentimientos y expectativas de las personas en el territorio nacional. Las primeras reacciones están relacionadas con el miedo, la incertidumbre y la angustia. Como contrapartida, se observa el concepto de responsabilidad social, solidaridad y cuidado por el prójimo que trae aparejada esta situación. Esto surge principalmente como resultado de la empatía ante las diferentes realidades de las personas, lo que genera asimismo una reflexión acerca del contexto tomando una mayor relevancia la dimensión afectiva y vincular de los individuos. Todos estos aspectos, podrían contribuir a afrontar la pandemia, respetando el cuidado a la salud de la población en forma integral.

Los resultados arrojados por el INDEC (2020) para el segundo semestre de 2019 relacionados al nivel de pobreza de la Argentina, arrojan un incremento de individuos que no alcanzan la canasta básica total de 3,5 p.p., es decir, las que se encuentran por debajo de la línea de pobreza. También aumentó en 1,3 p.p. la cantidad de personas que se encuentran por debajo de la línea de indigencia. Ambos incrementos son con relación al mismo semestre del año anterior. Aunque si se lo compara con el primer semestre del año

2019, se observa un crecimiento del índice de pobreza en un 0,1 p.p., mientras que la elevación en el indicador de indigencia fue de 0,3 p.p.

Es de suma importancia destacar un indicador que mide la línea de pobreza por grupos de edad, éste indica que el 52,3% de los niños de entre 0 y 14 años, se encuentran bajo dicha línea (INDEC, 2020).

- *Factores Tecnológicos:*

La tecnología por sí sola, no representa un beneficio para las organizaciones, no obstante, capacitando a los empleados para una mejor utilización, generando planes de negocios que controlen y definan objetivos para su uso y conjugando todo ello dentro de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo, se vuelve una herramienta determinante para el crecimiento y la competitividad. Resulta fundamental para las empresas, no quedar relegados en la implementación de las tecnologías de información y comunicación, renovándolas de forma tal que permitan acompañar los planteos estratégicos, brindando información adecuada y oportuna. Esto no implica sólo la renovación tecnológica en sí misma, sino que requiere de un cambio social, económico y cultural. El conocimiento y la gestión de dicho cambio representan en la actualidad un recurso con capacidad de generar valor para las organizaciones que los contemplen en todas sus extensiones (Cano-Pita, 2018).

- *Factores Ecológicos-Ambientales:*

En la última década, se implementaron diferentes políticas públicas, tendientes a alcanzar el autoabastecimiento energético y mitigar los efectos del cambio climático. Se apuntó a dejar de depender de fuentes energéticas primarias como el petróleo o el gas natural. Al mismo tiempo se impulsaron políticas de promoción de energías renovables. Sin embargo, la pandemia del Covid-19 modificó el escenario encontrándose en medio de una etapa de transformación impulsada por el cambio climático y la innovación tecnológica. Actualmente el sector energético argentino enfrenta grandes desafíos para el desarrollo sostenible. Por un lado, debe apuntar a garantizar la satisfacción de los servicios energéticos de la población y por otro, asegurar la sostenibilidad económica y financiera de las empresas energéticas. En este sentido el Estado difícilmente pueda solucionar el problema, ante la ausencia de recursos económicos y financieros para tal fin.

En otro aspecto, tampoco está claro si se tomará el camino de subsidiar y promover el uso de combustibles fósiles o las energías renovables. Teniendo en cuenta los compromisos asumidos a nivel internacional, esta determinación será de vital importancia (Guzowski & Zabaloy, 2020).

- *Factores Legales:*

Argentina reaccionó pronto ante la pandemia de Covid-19 implementando una serie de medidas como paliativo a la crisis. Una de ellas se refiere a la protección de los empleados en su lugar de trabajo, estableciendo licencias especiales para trabajadores que vuelven de países con brote de Covid-19. Luego fue ampliada a quienes se hayan contagiado del virus, tengan contacto estrecho con alguien infectado o presenten síntomas compatibles con el mismo. También se asignaron licencias para personas con responsabilidades de cuidado y pertenecientes a grupos de riesgo. Se exceptuaron al pago de contribuciones patronales a empresas que han sido severamente afectadas por la emergencia sanitaria (Ernst & López Mourelo, 2020).

#### *Diagnóstico de la Organización*

Siguiendo con el análisis del entorno de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se realiza un análisis FODA de la organización que resuma sus fortalezas y debilidades, en su perspectiva interna, como así también las oportunidades y amenazas que puedan afectarla, desde la perspectiva externa (Betancourt, 2018):

#### *Fortalezas:*

- La empresa cuenta con un conocimiento del rubro excepcional, al tener más de 50 años de trayectoria.
- Cuenta con autoservicios mayoristas en las principales ciudades de la provincia de Córdoba.
- Posee flota propia de vehículos para hacer la distribución de manera autónoma.
- La ubicación de la empresa es estratégica, dado que es un punto intermedio entre la mayoría de sus proveedores y la zona de influencia que se quiere alcanzar.
- Posee una misión, visión y valores claros.

- El tiempo de entrega de los productos es un elemento diferenciador, siendo de 24 hs. y hasta 48 hs. en otras localidades.
- Los principales competidores se encuentran en Rosario, provincia de Santa Fé, lo que significa una desventaja hacia ellos, para la zona de influencia a la que abastece A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- Baja rotación de personal.
- Economía de escala: al generarlas, le permite ofrecer un nivel de precios competitivo frente a la competencia.
- Exclusividad en la distribución de productos de las empresas Molinos Río de La Plata y Cepas para toda la provincia de Córdoba. Condicionado a la operatividad del nuevo depósito.

*Debilidades:*

- No se realiza un control sobre base de datos de clientes en la que se puedan clasificar, categorizar, realizar evaluaciones de comportamiento o verificar volúmenes de compra.
- No posee un área de recursos humanos.
- No cuenta con un proceso de selección de empleados.
- No existen procesos de inducción para nuevos empleados y cambios de puestos dentro de la misma organización.
- No se aplican normas de calidad (ej. Normas ISO).
- No se evidencian sistemas informatizados para la recepción, control y almacenamiento de la mercadería. Se hace de forma manual.
- Las ventas se realizan sin restricciones. Sólo se exigen requisitos impositivos mínimos y no se asignan montos ni volúmenes mínimos y máximos.
- No cuenta con un departamento de seguridad e Higiene. No se efectúan análisis de siniestralidad.
- No se aplica una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- La principal limitante para el crecimiento del volumen de ventas es la falta de espacio físico actual. Situación que se vería superada una vez terminado el nuevo depósito.

*Oportunidades:*

- En 2003 se sancionó la ordenanza N 1564/07, que exige a partir del año 2012 el traslado de las infraestructuras comerciales fuera del ejido urbano. Esta ordenanza permite un ahorro anual a raíz de la exención del pago de tasas de comercio e industria allí establecida.
- Leyes de promoción del empleo y la industria.

*Amenazas:*

- Inestabilidad: los vaivenes de la economía argentina se siguen repitiendo y agravando, no existe aún una estrategia clara que permita efectuar una planificación acerca de la evolución de la crisis.
- Incertidumbre ante la reactivación de la economía y duración del COVID-19.
- Conflictos gremiales: existen gremios con gran poder de negociación e influencia, que podrían tener impacto sobre las actividades de la empresa ante eventuales inconvenientes con los empleados.
- Nuevos competidores: si bien las barreras de entrada al rubro son importantes, principalmente relacionadas a las economías de escala y altos costos iniciales, existe la posibilidad de que grandes empresas líderes puedan establecerse en la zona buscando ampliar sus horizontes, potenciado por la necesidad de búsqueda de nuevos mercados en la actualidad.

*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Para comprender de manera acabada la situación de la organización, desarrollaremos el estudio de las 5 fuerzas que componen el potencial de la empresa para generar rentabilidad, desarrolladas por Porter (Porter, 2017):

- *Poder de negociación de los clientes:* una de las características principales de la empresa es brindar una calidad de servicio diferenciada y precios competitivos. En este sentido, la empresa se encuentra en una posición favorable, potenciada por la amplia gama de productos que ofrece y el corto plazo de entrega. No obstante, la ausencia de una

estrategia planificada en publicidad y comunicación es un factor que influye sobre la imagen que los clientes tienen sobre la empresa, situación que puede afectar sobre el poder de negociación de los clientes.

- *Poder de negociación de los proveedores:* en algunos casos, las compras se realizan a un único proveedor. Esto minimiza o anula cualquier tipo de influencia que se pueda ejercer, ante la ausencia de competencia y alternativas para cubrir los stocks necesarios para ofrecer a los clientes. Por lo que es de suma importancia contar con diferentes opciones de proveedores y así lograr una negociación con mayor capacidad de condicionar a la contraparte.

En otros casos, resulta difícil trascender en la negociación con proveedores líderes en marcas o segmentos y que suelen ser de gran envergadura brindando volúmenes importantes de mercaderías, pero imponiendo ciertas condiciones, volúmenes mínimos, plazos de pago o precios.

- *Amenaza de nuevos competidores:* si bien existen importantes barreras de entrada al mercado, principalmente relacionadas a la infraestructura necesaria para brindar un servicio con economías de escala, precios bajos, mix de productos y entregas en plazos de entre 24 y 48 horas, siempre existe el riesgo de que grandes empresas distribuidoras se instalen en zonas cercanas y generen impactos significativos principalmente sobre el volumen de ventas de la distribuidora, como también sobre los precios de venta. Ante estas amenazas, un método eficiente para su atenuación resulta de aplicar convenios similares al celebrado con Molinos Río de La Plata y Cepas, en el que se otorga la exclusividad de la distribución de sus marcas y productos dentro de la provincia de Córdoba, a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- *Amenaza de nuevos productos sustitutos:* existen una gran cantidad de productos que satisfacen las mismas necesidades, pero que brindan alguna ventaja respecto a otros, ya sea por precios más bajos, estrategias de marketing, diferenciación en aspectos que el cliente valora. En el rubro de la distribuidora resulta una amenaza importante y para tener en

cuenta a la hora de efectuar los pedidos de mercaderías, como también en el momento de ofertar los productos a los clientes.

- *Rivalidad entre competidores*: Este aspecto es una consolidación de las 4 fuerzas anteriores, en donde se observa que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no puede ejercer una gran influencia sobre los proveedores que comercializan productos únicos. Mientras que, si bien el poder que ejercen los clientes podría gestionarse aplicando diferentes estrategias de publicidad y comunicación, de todos modos, debe brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos, para poder diferenciarse del resto. Sumado a esto, existen diferentes competidores que resultan amenazas para el volumen de ventas de la empresa, por lo que se deben aplicar diferentes técnicas para optimizar la gestión de la empresa, implementando indicadores estratégicos, que permitan tomar decisiones oportunas.

Todos los aspectos evaluados brindan un análisis de la actualidad de la empresa y su entorno, identificando aspectos positivos y negativos, diferentes fortalezas y debilidades. A partir de allí se puede afirmar que la implementación de un cuadro de mando integral, además de los beneficios propios de mayor información y comunicación, resulta de suma importancia para el control y la gestión de los indicadores que permitan a la organización cumplir con sus objetivos, logrando de esta manera acercarse a su misión.

## **Marco Teórico**

En esta sección se desarrollan las principales teorías y líneas de pensamientos relacionadas con la implementación del cuadro de mando integral y el mapa estratégico en las organizaciones, interpretando sus orígenes, evolución, aspectos positivos, negativos y aportes necesarios para obtener una acabada comprensión del trabajo. También se incluyen las definiciones y conceptos de los objetivos estratégicos e indicadores.

### *Cuadro de Mando Integral*

Como lo destacaron en su origen Robert Kaplan & David Norton a principios de la década del '90, el desarrollo del cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard)

brindó para las empresas grandes ventajas y mejoras sobre el control de los índices más relevantes para su funcionamiento, pero el principal aporte fue que se tomaron en cuenta indicadores que iban más allá de la perspectiva financiera solamente (Kaplan & Norton, 2016).

Con el desarrollo que luego fue teniendo la implementación de esta herramienta, se han ido generando nuevos beneficios y ventajas de su aplicación. Vogel (2016), destaca la importancia de la conversión de la estrategia empresarial, en indicadores de seguimiento periódico, mediante los que se pueda trasladar ésta a la acción. Agrega además que debe existir una adecuada sincronización entre los objetivos de la empresa y los procesos internos, de modo tal que en todos los niveles se comprenda el plan estratégico y se actúe en base a él.

#### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Kaplan & Norton (2016), indican que la importancia de la implementación de un CMI radica en la posibilidad de formular una estrategia, implantarla a la empresa, controlarla y gestionarla, vinculando la planificación estratégica con la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. Para ello, se basa en indicadores financieros y no financieros que permiten monitorear el cumplimiento de la gestión operativa de corto plazo, vinculada con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Es una forma integrada de medir el progreso de la compañía y suministrar información a las diferentes áreas, a través de un conjunto coherente de indicadores desarrollados desde cuatro perspectivas, a saber:

- Financiera: implica conocer los ingresos y gastos reales de la organización, brinda información real acerca de la evolución económica de la empresa y por lo tanto el resto de los indicadores tendrán impacto sobre esta perspectiva.
- Del Cliente: consiste en comprender los diferentes factores que integran la experiencia de los consumidores, como así también analizar los componentes y características del mercado en el que se encuentra la organización.
- De Procesos Internos: permite conocer y gestionar los procesos que se ejecutan dentro de la organización, brindando información para evaluarlos y optimizarlos si fuera necesario.

- De Aprendizaje: permite evaluar y controlar la infraestructura de la organización y su capacidad de crear valor futuro. Analiza fundamentalmente el clima organizacional, el desarrollo personal y el nivel de implementación de diferentes tecnologías de información.

Se considera que los mejores CMI, reflejan la estrategia de la empresa, junto con su representación gráfica en mapas estratégicos, en forma lógica y completa. Comunican con claridad a toda la organización acerca de los resultados deseados y la forma de obtenerlos, de modo que motiva el compromiso y comprensión por parte de cada uno de los integrantes de la organización (Kaplan & Norton, 2016).

#### *Objetivos e Indicadores (o KPI)*

Vogel (2016) indica que es necesario desarrollar objetivos que realmente ayuden a crear valor para la organización. A partir de ello, se deben asociar las formas de medición de tales objetivos, a través de diferentes indicadores. Existen distintos métodos, por lo que debe encontrarse el equilibrio entre los índices a seleccionar para realizar una correcta medición de cada objetivo.

Torres (2015), describe que los indicadores resultan el medio principal que detalla el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa en todo momento.

#### *Mapas estratégicos*

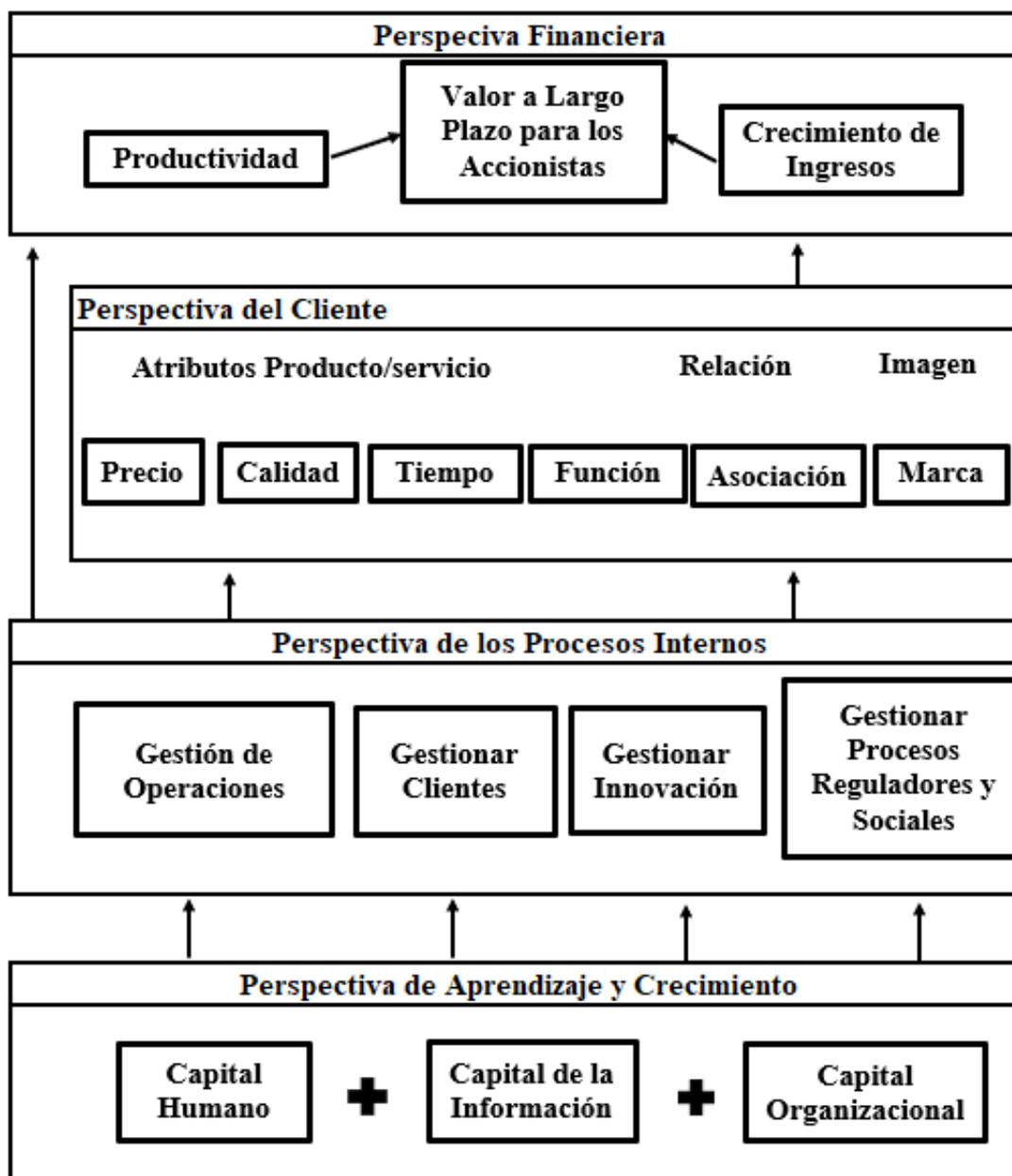
El mapa estratégico se confecciona agrupando las diferentes perspectivas y objetivos, en forma gráfica y estableciendo la vinculación entre ellos, de modo tal que se ordenen los objetivos estratégicos por orden de prioridad de arriba hacia abajo y detallando las relaciones de causalidad, de abajo hacia arriba (Vogel, 2016).

Esta herramienta resulta fundamental para coordinar objetivos, describir y comunicar la estrategia, alinear a cada área de la empresa y cumplir con la ejecución del plan. Permite una visualización de manera sencilla y gráfica del plan estratégico de la empresa (Torres, 2015).

Kaplan & Norton (2004), indican que el mapa estratégico brinda un marco visual para la integración de los objetivos estratégicos de la empresa en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y muestra las relaciones causa-efecto que se producen entre los mismos.

A continuación, se detalla un mapa estratégico ilustrativo desarrollado por Kaplan & Norton (2004):

Figura 1: Marco del BSC



Fuente: Kaplan & Norton (2004).

## Diagnóstico y Discusión

En la actualidad, ante el grado de competencia que existe en los diferentes sectores de la economía, es importante contar con información de calidad, que permita tomar decisiones acertadas y oportunas. Al mismo tiempo, resulta valioso que cada

persona a cargo de una tarea susceptible de ser medida comprenda qué es lo que debe hacer y cuál es el resultado que debe alcanzar.

La implantación de un cuadro de mando integral requiere una adecuada vinculación con la estrategia general de la empresa, permitiendo así la materialización de ésta y de sus objetivos. Deben contemplarse, además diferentes factores para arribar a un resultado óptimo, tales como la cultura organizacional de la empresa, en donde el diseño de la herramienta debe tener la capacidad de convertirse en parte de los procesos normales y habituales de la organización.

Un aspecto importante es también la comunicación de la estrategia y de los resultados, en forma ascendente y descendente, generando de este modo un importante proceso de retroalimentación. En este sentido, el cuadro de mando integral y principalmente el mapa estratégico, favorecen la comunicación de los resultados de objetivos estratégicos de forma clara y concisa estableciendo además, la interrelación existente entre los diferentes indicadores.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., no cuenta con un modelo dinámico e integral que le permita gestionar y controlar el comportamiento a corto plazo de diferentes aspectos estratégicos, como así también detectar oportunidades de mejora. No existen parámetros e indicadores ligados directamente al plan estratégico de la empresa que permitan llevar a cabo dicho control, ni que alerten ante desvíos en los objetivos planteados.

De acuerdo con la estrategia general de la empresa, se puede observar con claridad que está en su esencia brindar un servicio de calidad hacia sus clientes. Para lograr esto, es necesario contar con procedimientos que permitan asegurar un adecuado nivel de satisfacción, ello comprende diferentes aspectos, tales como: tiempo de respuesta, calidad de los productos, reclamos y/o rechazos, atención y resolución de estos, entre otros. Más allá de tener incorporada en el imaginario de la empresa la consecución de dichos objetivos, resulta imprescindible realizar la gestión de los indicadores, a fin de determinar niveles deseados de cumplimiento, el correspondiente esfuerzo para su consecución y la medición de tal parámetro. La implementación de un cuadro de mando integral es la herramienta por excelencia para tal mensura y control en forma íntegra, y comunicada a través de mapas estratégicos sintéticos alineados con los objetivos,

permiten una rápida visualización respecto al grado de cumplimiento y satisfacción de éstos.

Otro objetivo principal de la empresa es brindar a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y de crecer dentro de la empresa. No obstante, no existen indicadores respecto a índices de permanencia, medición de clima laboral, ascensos, planes de inducción, que posibiliten gestionar esta finalidad. El cuadro de mando integral permite efectuar un control sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos clave de la organización, lo que, al estar directamente vinculado con la estrategia, indicará el grado de acercamiento a la misma.

Se llega a la conclusión de que es necesario que cada organización tenga bajo control el rumbo de su plan estratégico, de modo que se puedan establecer directivas para cada una de las áreas que colaboran en la consecución de sus objetivos, a través de una clara definición de su visión, misión y valores. De estos últimos se deben desprender los diferentes objetivos e indicadores que debe definir la empresa y sobre los que resulta necesario efectuar una adecuada gestión, medición y análisis, para afianzar los aspectos que se cumplen y tomar medidas tendientes a mejorar o corregir los que no llegan a cumplimentarse en el grado deseado. En este sentido, la puesta en funcionamiento de un cuadro de mando integral brinda a la organización una herramienta de gran valor para visualizar el grado de cumplimiento de la estrategia de la empresa, al tiempo que indica sobre qué variables deben tomarse medidas y enfocar los esfuerzos a la corrección y/o encausamiento de estas.

Por todo lo expuesto, se recomienda la elaboración, implementación y posterior seguimiento de un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., desarrollando indicadores que midan los objetivos estratégicos planteados, respetando las cualidades necesarias de los mismos: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado para su cumplimiento. Asimismo, deben encontrarse alineados con la estrategia de la organización, de modo que permitan alcanzar el objetivo final de la misma.

## **Plan de Implementación**

En este apartado se desarrolla el plan de implementación del Cuadro de Mando Integral para la Organización. Contemplando cada uno de los aspectos a relevar, desde su

alcance y limitaciones, la planificación de tareas a realizar, los recursos a utilizar y su cuantificación, sumando además el aspecto temporal de dichas acciones, como así también su gestión y seguimiento, que permitan la toma de decisiones oportunas.

#### *Alcance y Limitaciones*

El presente trabajo se realiza sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, que se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba y abarca a todos los sectores y personal de la misma, integrando las cuatro perspectivas desarrolladas en Marco Teórico.

El desarrollo de la investigación se realizó en el período comprendido entre los meses de Agosto y Octubre de 2020. La misma se limitará a la planificación y ejecución de las tareas necesarias para la implementación del cuadro de mando integral.

Se definirán objetivos e indicadores relevantes para su seguimiento, como también acciones correctivas ante eventuales desvíos de los mismos. El trabajo no alcanza a la obtención de los datos necesarios para los indicadores, los cuáles serán brindados por la empresa.

#### *Recursos*

Para efectuar el cálculo del costo para la ejecución del trabajo, se toma como base el valor de los módulos regulado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, actualizado el 20 de Agosto de 2020 y se asignan los mismos, de acuerdo con la labor a realizar.

A continuación, se detalla la asignación y valorización de los recursos necesarios para la implementación:

Tabla 1: Honorarios Profesionales

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Módulos</b>	<b>Valor</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Valorizado Total</b>
Desarrollo del CMI	Única vez	15	\$ 1.860,00	\$ 27.900,00	<b>\$ 111.600,00</b>
Desarrollo de Mapa Estratégico	Única vez	5	\$ 1.860,00	\$ 9.300,00	
Comunicación y capacitación	Única vez	40	\$ 1.860,00	\$ 74.400,00	
Asesoramiento en la ejecución	Mensual	20	\$ 1.860,00	\$ 37.200,00	<b>\$ 37.200,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Acciones Específicas a Desarrollar

La planificación del tiempo que se requerirá para la implementación del Cuadro de Mando Integral es de 6 meses, aunque a los fines prácticos, se lo dividirá en 24 semanas, detalladas en el siguiente diagrama de Gantt:

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Área	Semanas																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1 Definir objetivos del trabajo, alcance y limitaciones.	■																							
2 Describir y detallar en su totalidad el CMI, desarrollar los objetivos para cada perspectiva y los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y gestión.		■	■																					
3 Desarrollar un Mapa estratégico con los objetivos de cada perspectiva y su interrelación entre sí.				■																				
4 Organizar reuniones con la gerencia general para comunicar, verificar y aprobar el CMI y Mapa estratégico					■																			
5 Comunicar el plan a toda la empresa y realizar capacitaciones a cada una de las áreas de la empresa						■	■																	
6 Implementar el Control y Gestión del CMI										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7 Verificar objetivos, indicadores y su utilidad. Modificar y replantear en caso de ser necesario.																						■	■	■

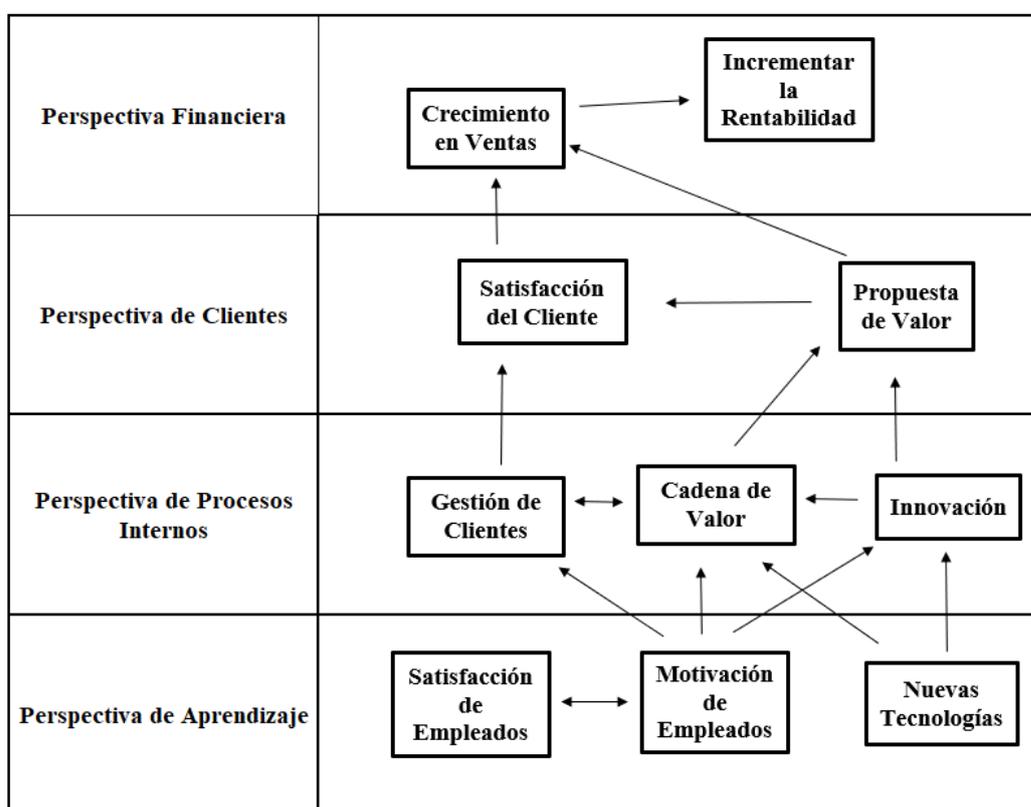
Fuente: Elaboración propia.

### *Diseño e Implementación del Mapa Estratégico y CMI*

Para el desarrollo y propuesta de los diferentes objetivos, se contempla la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta su visión, misión y valores, como así también su marco estratégico.

A continuación, se presenta el mapa estratégico propuesto para la organización, detallando las distintas perspectivas, como así también las diferentes relaciones de causalidad existentes entre todos los objetivos estratégicos planteados en el abordaje del trabajo:

Figura 2: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia.

Del mismo modo, se presenta el Cuadro de Mando Integral, asignando a cada objetivo, diferentes indicadores para su gestión, su frecuencia de medición, la semaforización de cada uno de ellos y el responsable de su control y seguimiento:

- *Perspectiva Financiera:*

En esta perspectiva, se evalúa y controla principalmente la evolución de la rentabilidad de la empresa. Ayuda a comprobar que la estrategia contribuye finalmente a la rentabilidad de la organización.

Se describen dos objetivos principales, con diferentes indicadores para su control, de los cuáles la sección netamente financiera queda a cargo de la Gerencia de Administración y Finanzas, mientras que lo relativo a incrementos en niveles de ventas, corresponde a la Gerencia de Ventas.

Tabla 3: Perspectiva Financiera.

<u>Objetivo</u>	<u>Indicador - Frecuencia de Medición</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Óptimo</u>	<u>Tolerable</u>	<u>Deficiente</u>	<u>Responsable</u>
Incrementar la Rentabilidad	ROE - Anual	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Fondos propios}} \times 100$	> 25% Verde	< 25% y > 10% Amarillo	< 10% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
	Margen Bruto - Anual	$= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	> 30% Verde	< 30% y > 15% Amarillo	< 15% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
	ROA - Anual	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \times 100$	> 15% Verde	< 15% y > 5% Amarillo	< 5% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
Crecimiento en Ventas	Incremento en Ventas - Anual	$= \frac{\text{Ventas Año X}}{\text{Ventas Año X-1}} - 1 \times 100$	> 30% Verde	< 30% y > 10% Amarillo	< 10% Rojo	Gerente de Ventas
	Incremento de Nuevos Clientes - Anual	$= \frac{\text{Cantidad de clientes Año X}}{\text{Cantidad de clientes Año X-1}} - 1 \times 100$	> 10% Verde	< 10% y > 5% Amarillo	< 5% Rojo	Gerente de Ventas

Fuente: Elaboración Propia.

Como punto de partida, se detallan a continuación los indicadores que se han podido obtener con la información financiera relevada:

Tabla 4: Indicadores relevados (Perspectiva financiera).

<u>Objetivo</u>	<u>Indicador</u>	<u>Cálculo</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Medición</u>	<u>Semáforo</u>
Incrementar la Rentabilidad	ROE	$= \frac{10.417.452,07}{51.211.172,84} \times 100$	25%	20%	Amarillo
	Margen Bruto	$= \frac{68.959.226,30}{318.857.647,78} \times 100$	30%	22%	Amarillo
	ROA	$= \frac{10.417.452,07}{133.734.167,66} \times 100$	15%	8%	Amarillo
Crecimiento en Ventas	Incremento en Ventas	$= \frac{318.857.647,78}{275.331.848,88} - 1 \times 100$	30%	16%	Amarillo

Fuente: Elaboración Propia.

- *Perspectiva del Cliente:*

Los clientes satisfechos y fieles son los principales contribuyentes al cumplimiento de los objetivos financieros. Con el fin de tener un adecuado control sobre el contribuyente inmediato de la rentabilidad de la empresa, se plantean como objetivos estratégicos la “Satisfacción del Cliente” y el control sobre la “Propuesta de Valor”:

Tabla 5: Perspectiva del Cliente.

<u>Objetivo</u>	<u>Indicador - Frecuencia de Medición</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Óptimo</u>	<u>Tolerable</u>	<u>Deficiente</u>	<u>Responsable</u>
Satisfacción del Cliente	Incremento en el Promedio de Ventas por Cliente - Anual	$= \frac{\text{Promedio de ventas por cliente Año X}}{\text{Promedio de ventas por cliente Año X-1}} - 1 \times 100$	> 20% Verde	< 20% y > 10% Amarillo	< 10% Rojo	Gerente de Ventas
	Encuestas Efectuadas / Respodidas Anual	$= \frac{\text{Cantidad de Encuestas contestadas}}{\text{Total de encuestas enviadas}} \times 100$	> 90% Verde	< 90% y > 75% Amarillo	< 75% Rojo	Gerente de Ventas
	Visitas a Clientes - Anual	$= \frac{\text{Cantidad de Clientes Visitados}}{\text{Cantidad de Clientes Activos}} \times 100$	> 60% Verde	< 60% y > 35% Amarillo	< 35% Rojo	Gerente de Ventas
Propuesta de Valor	Devoluciones / Ventas - Mensual	$= \frac{\text{Monto de devoluciones}}{\text{Ventas}} \times 100$	< 0,01% Verde	> 0,01% y < 0,1% Amarillo	> 0,1% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

- *Perspectiva de Procesos Internos:*

Resulta fundamental lograr una eficiencia total en los procesos internos críticos:

Tabla 6: Perspectiva de Procesos Internos.

<u>Objetivo</u>	<u>Indicador - Frecuencia de Medición</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Óptimo</u>	<u>Tolerable</u>	<u>Deficiente</u>	<u>Responsable</u>
Innovación	% de Productos Nuevos - Anual	$= \frac{\text{Nuevos Productos}}{\text{Nº de Productos totales}} \times 100$	> 15% Verde	< 15% y > 5% Amarillo	< 5% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
Cadena de Valor	Plazo de Entrega Medio - Mensual	$= \frac{\sum(\text{Pedidos} \times \text{tiempo de entrega})}{\text{Total de pedidos}} \times 100$	< 24 hs. Verde	> 24 hs. y < 48 hs. Amarillo	> 48 hs. Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
	% Roturas y Pérdidas / Ventas - Mensual	$= \frac{\text{Mercadería perdida por Roturas y vencimiento}}{\text{Ventas}} \times 100$	< 0,01% Verde	> 0,01% y < 0,1% Amarillo	> 0,1% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
Gestión de Clientes	% Soluciones / Reclamos - Mensual	$= \frac{\text{Nº de reclamos solucionados}}{\text{Nº de Reclamos Recibidos}} \times 100$	> 99% Verde	< 99% y > 80% Amarillo	< 80% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

- *Perspectiva de Aprendizaje:*

Es cada uno de los individuos que forman parte de la organización, quien tiene la posibilidad de implementar innovaciones, generar valor agregado y realizar la gestión de los clientes de manera eficiente. Por lo que resulta de gran utilidad la medición y gestión de los objetivos relacionados con la formación y crecimiento de las personas. Aquí se implementan como objetivos a la “Satisfacción de los empleados”, su “motivación” y la capacidad de “adopción de nuevas tecnologías”:

Tabla 7: Perspectiva de Aprendizaje.

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador - Frecuencia de Medición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Responsable</b>
<b>Satisfacción de empleados</b>	<b>Encuestas - Anual</b>	$= \frac{\text{Encuestas recibidas}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	> 90% Verde	< 90% y > 70% Amarillo	< 70% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
	<b>Hs. Ausentismo - Anual</b>	$= \frac{\text{Total de ausentismo general}}{\text{Total días laborables}} \times 100$	< 5% Verde	> 5% y < 10% Amarillo	> 10% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
	<b>Rotación de Trabajadores - Anual</b>	$= \frac{\text{Empleados desafectados}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$	< 5% Verde	> 5% y < 10% Amarillo	> 10% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Motivación de Empleados</b>	<b>Índice de Capacitación - Anual</b>	$= \frac{\text{Trabajadores Capacitados}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	> 70% Verde	< 70% y > 50% Amarillo	< 50% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas
<b>Tecnologías</b>	<b>Uso de Nuevas Tecnologías - Anual</b>	$= \frac{\text{Trabajadores que implementan nuevas tecnologías}}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$	> 70% Verde	< 70% y > 50% Amarillo	< 50% Rojo	Gerente de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

### *Propuestas de Evaluación y Seguimiento del CMI*

Resulta fundamental efectuar un seguimiento periódico sobre la gestión del cuadro de mando integral. Para ello, se describe el plan de medidas a implementar de acuerdo con el grado de cumplimiento que presente cada uno de los objetivos estratégicos planteados:

Tabla 8: Seguimiento de CMI y acciones correctivas.

<b><u>Objetivo</u></b>	<b><u>Parámetros</u></b>	<b><u>Medida a implementar</u></b>	<b><u>Responsable</u></b>
<b>Incrementar la Rentabilidad</b>	Mayor a 25%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 10% y 25%. Semáforo Amarillo	Revisar y evaluar causas para efectuar correcciones.	
	Menor a 10%. Semáforo Rojo	Reformular estrategia Financiera-Comercial.	
<b>Crecimiento en Ventas</b>	Mayor a 30%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Ventas
	Entre 10% y 30%. Semáforo Amarillo	Implementar acciones comerciales que generen mayor volumen de ventas.	
	Menor a 10%. Semáforo Rojo	Reformular estrategia Comercial.	
<b>Satisfacción del Cliente</b>	Mayor a 90%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Ventas
	Entre 75% y 90%. Semáforo Amarillo	Reforzar vínculos con clientes.	
	Menor a 75%. Semáforo Rojo	Reformular estrategia de atención al cliente.	
<b>Propuesta de Valor</b>	Menor a 0,01%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 0,01% y 0,1%. Semáforo Amarillo	Revisar y evaluar causas para efectuar correcciones.	
	Mayor a 0,1%. Semáforo Rojo	Reformular estrategia de propuesta de valor.	
<b>Innovación</b>	Mayor a 15%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 5% y 15%. Semáforo Amarillo	Reforzar búsqueda de nuevos productos.	
	Menor a 5%. Semáforo Rojo	Reformular estrategia de nuevos productos, ampliar horizonte de alternativas.	

<b>Cadena de Valor</b>	Menor a 24 hs. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 24 hs. y 48 hs. Semáforo Amarillo	Revisar causas y tomar medidas para disminuir el tiempo de entrega.	
	Mayor a 48 hs. Semáforo Rojo	Reformular plan estratégico. Incrementar stocks de seguridad.	
<b>Gestión de Clientes</b>	Mayor a 99%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 80% y 90%. Semáforo Amarillo	Reforzar vínculos con clientes.	
	Menor a 80%. Semáforo Rojo	Reformular estrategia de vínculo con clientes.	
<b>Satisfacción de empleados</b>	Mayor a 90%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 70% y 90%. Semáforo Amarillo	Reforzar acciones tendientes a la mejora del clima laboral.	
	Menor a 70%. Semáforo Rojo	Reformular perspectiva del área de recursos Humanos. Desarrollar el área.	
<b>Motivación de Empleados</b>	Mayor a 70%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 50% y 70%. Semáforo Amarillo	Revisar y reforzar plan de capacitación.	
	Menor a 50%. Semáforo Rojo	Reformular plan de capacitación.	
<b>Tecnologías</b>	Mayor a 70%. Semáforo Verde	Mantener el plan estratégico.	Gerente de Administración y Finanzas
	Entre 50% y 70%. Semáforo Amarillo	Reforzar comunicación para la implementación de nuevas tecnologías.	
	Menor a 50%. Semáforo Rojo	Reformular plan de comunicación.	

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

La firma A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa con una importante trayectoria dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su plan estratégico es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos, atendiendo sus necesidades proporcionando la prestación de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Como la organización no cuenta con un método específico que le permita monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos a través de diferentes indicadores, se plantea como objetivo principal del trabajo, la implementación de un cuadro de mando integral que permita gestionar de manera dinámica las operaciones de la empresa. Para ello, se realizó un diagnóstico de la organización y su entorno, se definieron objetivos estratégicos e indicadores para los mismos y se propuso un plan de implementación y seguimiento del cuadro de mando integral.

El entorno actual de pandemia de COVID-19 impactó sobre la vida de cada una de las personas, como así también de las organizaciones, necesitando readaptarse a las nuevas condiciones y reinventarse para no quedar relegados. En este sentido, los ámbitos de mayor impacto fueron el social y el económico principalmente.

Es necesario que la empresa cuente con información relevante para la toma de decisiones oportunas. Existe una gran cantidad de autores que desarrollan distintas teorías y herramientas en este sentido, siguiendo la línea de Kaplan & Norton (2016), la principal herramienta de gestión para la materialización del plan estratégico de la empresa es la implementación de un cuadro de mando integral, abarcando las cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje.

En conjunto con la herramienta mencionada, la implementación de un mapa estratégico en donde se describan los objetivos estratégicos de la empresa y su interrelación favorece la comunicación e interpretación de los diferentes indicadores, como así también la visualización y comprensión en forma sencilla y sintética del grado de cumplimiento de la estrategia empresarial. Ello permite al mismo tiempo contar con una fuente de información por excelencia para la toma de decisiones oportunas, que permitan mantener, corregir y/o reencauzar la marcha de la organización.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no cuenta con un sistema de medición metódicamente desarrollado que permita medir el grado de cumplimiento y/o ejecución de su plan estratégico, lo cual es necesario a fin de contar con información oportuna para la toma de decisiones. Tal falencia tiene solución con la implementación de un cuadro de mando integral, que abarque las cuatro perspectivas.

En el presente trabajo se planificó para un plazo de 6 meses, considerando dicha ejecución como la mejor opción para la comunicación y materialización de la estrategia de la organización.

En definitiva, se puede afirmar que en esencia el cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. representa una herramienta que brinda importantes ventajas en todos los aspectos de la organización, desde la comunicación, el compromiso de cada una de las áreas, el cumplimiento de los objetivos propuestos y una retroalimentación productiva, que generan un ciclo continuo de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, permitiendo el trabajo de toda la empresa como unidad abocada a la materialización de su plan estratégico, brindando información sobre los aspectos que deben mejorarse y cuáles deben ser mantenidos y/o potenciados.

Se sugiere efectuar una revisión acerca de la gestión actual de los recursos humanos, ya que dentro de los objetivos estratégicos de la empresa se incluye su desarrollo y crecimiento, aunque no existen políticas y normas relacionadas a tal fin. Tampoco existe un plan de capacitación del personal, al igual que indicadores de medición relacionados al clima laboral y motivación de los empleados.

Otra recomendación consiste en el desarrollo de nuevos proveedores o de acuerdos de abastecimiento específicos con proveedores únicos, ya que, ante la estrategia de brindar un servicio de calidad, existe un riesgo importante para el cumplimiento de este objetivo, que recae sobre factores que pueden estar fuera del alcance de la organización, como el caso de los proveedores.

Por último, se recomienda realizar una revisión de los controles sobre los procesos internos, ya que pueden encontrarse desactualizados o en conflicto con intereses internos.

## Referencias

- Álvarez Corrales, D. F. (Mayo de 2015). *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo* (Tesis de Magister en Administración de Empresas mención Planeación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
- Betancourt, D. F. (Abril de 2018). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. Obtenido de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/matriz-foda](http://www.ingenioempresa.com/matriz-foda).
- Betancourt, D. F. (Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).
- Cano-Pita, G. E. (2018), *Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones*. Revista Científica Dominio las Ciencias, Vol. 4, pp. 206–217.
- CESLA, (2020). *cesla.com*. Obtenido de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina>
- Crespo Burbano, E. F. & Olaya Arreaga, J.G. (2013). *Diseño e Implementación de un Sistema de Control Logístico para una empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo, Basado en Indicadores de Gestión* (Tesis de grado en Ingeniería Industrial). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25393/1/TESIS.pdf>
- Ernst C. & López Mourelo E. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: Impacto y respuestas de política*. Buenos Aires. Obtenido de: <http://www.emcyasociados.com.ar/wp/wp-content/uploads/2020/03/El-COVID-19-y-el-mundo-del-trabajo-en-Argentina-OIT.pdf>
- Guzowski, C. & Zabaloy, M. F. (2020). *Sostenibilidad del sector energético argentino: consecuencias y desafíos frente al Covid-19*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur; Documentos de Trabajo; 5-2020; 1-8. Obtenido

de

[https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/110642/CONICET\\_Digital\\_Nro\\_85adce1c-0f89-4887-9ef9-f716f19a0065\\_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/110642/CONICET_Digital_Nro_85adce1c-0f89-4887-9ef9-f716f19a0065_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Hernández, G. A. (2017). *Arquitectura de software para la construcción de un sistema de cuadro de mando integral como herramienta de inteligencia de negocios*. TIA,

5(2), pp. 143-152. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/8766/pdf>

INDEC. (Septiembre de 2020). [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa>

Johnson, M. C., Saletti-Cuesta, L.; Tumas, N. (2020). *Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina*. *Ciência e Saúde Coletiva*, vol.25, suplemento1. pp. 2447-2556. Obtenido de: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25suppl1/2447-2456/es/>

Kaplan R. & Norton D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Gestión 2000

Kaplan R. & Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. España: Ediciones Gestión 2000

Liendo N. & Gonzalez C. (2020). *Argentina: de la breve experiencia de centroderecha al regreso del Peronismo*. *Reflexión política* 22(45), pp. 16-29. Obtenido de <https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/3917/3311>

Mendoza Mamani, M. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Empresarial en la Empresa Distribuciones Navalos, Juliaca 2017* (Tesis de grado en Ingeniero Economista). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7682/Mendoza\\_Mamani\\_Marxwel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7682/Mendoza_Mamani_Marxwel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Moposita Chaglla, J. A. (2018). *Modelo de Cuadro Integral para la toma de decisiones en la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA.* (Trabajo de Grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Pontificia Universidad Católica del

- Ecuador. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2447>
- Peñañiel-Chang, L., Camelli, G., & Peñañiel-Chang, P. (2020). *Pandemia COVID-19: Situación política - económica y consecuencias sanitarias en América Latina*. CIENCIA UNEMI, 13(33), 120-128. Obtenido de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/1118/1099>
- Porter M. E. (2017). *Ser Competitivo*. España: Grupo Planeta.
- Tesore, A. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL* (Trabajo Final de Grado de Contador Público). Universidad Empresarial Siglo 21. Obtenido de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE\\_Al\\_an\\_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE_Al_an_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, G., (2015). *Principios del Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://bsc-global.org/>
- Villa Camacho, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*, Revista De Investigación. 8(1), 173-185. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11839/713>
- Vogel, M. H. (2016). *Club Tablero de Comando*. Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com>