

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público.**

**Trabajo Final de Grado.**

**Reporte de caso.**

**“Aplicación de Cuadro de Mando Integral en la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. como herramienta de gestión interna para la toma de decisiones”**

**Autor: Tévez, Facundo Emmanuel.**

**Legajo: VCPB22690**

**D.N.I: 36.435.267.**

**Director de TFG.: Ortiz Bergia, Fernando**

**Argentina, noviembre, 2020.**

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado plantea la implementación y el diseño de un cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para el control interno en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. En principio se realizó un diagnóstico generalizado de la situación actual de la empresa, basado en el contexto interno y externo que rodea a la organización, por tal motivo, se logró detectar diversas dificultades que atraviesa la misma generando deficiencias principalmente en el control interno dificultando la toma de decisiones. Como parte de la propuesta, se confeccionó un mapa estratégico donde se plasmaron los objetivos principales de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, además se elaboró un conjunto de indicadores con sus fórmulas correspondientes para la obtención de valores y la posibilidad de realizar su medición. Por último, se observa que la propuesta fue beneficiosa para la organización en virtud de que brinda información precisa y útil para la toma de decisiones generando eficiencia y crecimiento en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Palabras claves: Cuadro de mando integral – Toma de decisiones – Control interno – Perspectivas del cuadro de mando integral.

## **Abstract**

This final degree project proposes the implementation and design of a balanced scorecard as a management tool for internal control in A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Initially, a generalized diagnosis of the current situation of the company was carried out, based on the internal and external context that surrounds the organization, which made possible to detect various difficulties that the organization is going through, generating deficiencies mainly in internal control, turning decision-making difficult. As part of the implementation and design proposal, a strategic map was made-up where the main objectives of the perspectives of the balanced scorecard were reflected, furthermore a set of indicators with their corresponding formulas was elaborated in order to obtain values and the possibility to perform their measurement. Finally, it is noted that the proposal was beneficial for the organization by virtue that the investigation provides accurate and useful information related to decision-making generating efficiency and growth in the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Keywords: Balanced scorecard - Decision making - Internal control - Balanced scorecard perspectives.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	5
Análisis de Contexto.....	8
Diagnostico Organizacional. Análisis FODA.....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	15
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	18
Declaración del Problema.....	18
Justificación. ....	18
Conclusión diagnostica.....	18
<b>Plan de Implementación</b> .....	19
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Alcance y Limitaciones .....	19
Alcance de contenido.....	19
Alcance geográfico .....	20
Alcance temporal.....	20
Alcance en relación al universo.....	20
Limitaciones .....	20
Recursos Involucrados.....	20
Recursos tangibles.....	20
Recursos intangibles.....	21
Planificación de recursos.....	21
Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación ....	22
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	28
Bibliografía.....	30

## Introducción

Las Pymes enfrentan a diario cambios constantes en diferentes aspectos, como pueden ser las tecnologías, las nuevas formas de organización y en especial las condiciones del mercado, entre otros y solo aquellas empresas que tengan la capacidad de ser flexibles a estas variaciones serán las que puedan acomodarse y lograr el éxito.

Las condiciones del entorno supone un reto para todas las organizaciones pequeñas y medianas como A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa familiar que nació hace aproximadamente 50 años en James Craik, Provincia de Córdoba, si bien es una empresa reconocida en el mercado local, que cuenta con una cartera abultada de clientes y la representación exclusiva de los productos de sus proveedores, no dispone de información precisa para la toma de decisiones que inciden directamente en la planificación que la Pyme quiera desarrollar. Esto en principio puede generar situaciones no deseadas o imprevistos con un impacto financiero, incumplimientos de normativas legales e impositivas, ser susceptibles a fraudes o malversaciones, además no disponen con información certera sobre el stock no pudiendo identificar faltantes, sobrantes o pérdidas por robo o negligencia, falta de control de precios, entre otros.

Tanto las dificultades internas que presenta la empresa como los cambios constantes del mercado provocan una situación difícil de sobrellevar con el tiempo. Si la Pyme no puede lograr superar esos obstáculos estará propenso a no cumplir con los objetivos propuestos, es por eso que en la actualidad es necesario contar con una capacidad de gestión basados en instrumentos sofisticados que brinden información precisa y se adapten a las exigencias del entorno de manera tal que impacte en el mejoramiento real del proceso de toma de decisiones (Vargas Eguinoa y Lategana, 2015, p. 11).

Como antecedente internacional se observa el de una pequeña empresa de Perú dedicada a la distribución de productos varios. Se encontraba con inconvenientes en la comunicación interna que afectaba a la fluidez de la información dentro de la organización por lo que el trabajo de investigación concluye en que lo ideal para que el manejo de la información se distribuya dentro de la organización, es un conjunto de herramientas de distintas características las cuales influenciaran

los diferentes aspectos mejorando en principio el clima laboral y con ello la búsqueda del cumplimiento de los objetivos (Nolasco Calle, 2020).

Se menciona como antecedente la de una Pyme ubicada en Mendoza, la cual que carece de herramientas de control para la toma de decisiones operativas y financieras, la estructura en si está poco profesionalizado lo que no permite a esta Empresa la posibilidad de adaptarse adecuadamente a los cambios del mercado. Con el trabajo de investigación se concluye en que la aplicación de herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral proporciona información útil y certera para la toma de decisiones, esto permitió a la gerencia tener un panorama más claro sobre la actividad a desarrollar. Este tipo de herramienta posibilitó la detección de problemas y por consiguiente las correcciones a tiempo evitando no poder enmendarlos en el futuro (Banó, Bordonaro y Marín, 2016).

En la Provincia de Córdoba se encuentra el caso de una empresa que cuenta con un alto grado de informalidad, falta de capacitación al personal y profesionalismo de los mismos. El trabajo de investigación concluye en el armado de indicadores de gestión como instrumento de medición y control permitirá a la Pyme alinear las estrategias definidas con la estructura de la empresa. Esto facilitará identificar desvíos, estudiarlos investigando sus causas y proponer las correcciones pertinentes. Es preciso que las Empresas definan sus prioridades y hacer que las actividades de corto, mediano y largo plazo sean coherentes unos con otros (Gutierrez, 2015).

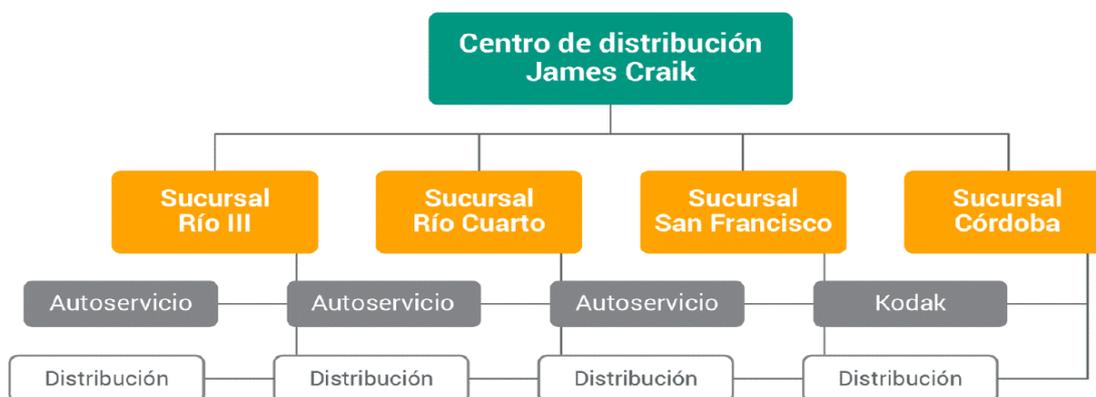
Con el pasar de los años las Pymes necesitan cada vez más herramientas que los ayuden al autoconocimiento y así alinear la estrategia empresarial traduciendo la visión de una organización en acciones concretas, concentrando los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de las metas. Es necesario contar con información de calidad para el proceso de toma de decisiones, con ello corregir desvíos que pueden generarse en el camino, anticiparse a hechos que puedan suceder o que estén ocurriendo, mantener un clima laboral cálido, evitar el fraude o malversaciones con antelación, mejoramiento de procesos internos, identificar fallas operativas, o bien evitar que surjan dichas fallas, mejorar el desarrollo de las ventas y post venta. Logrando los objetivos mediante una estrategia empresarial contando con información de calidad que posibilite la corrección

de desvíos en el proceso permitirá a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cumplir con la vision y mision propuestos.

## Análisis de Situación

En la ciudad de James Craik Provincia de Córdoba, en el año 1959, se fundó un negocio familiar dedicada a la venta de productos alimenticios, librería, cigarrillos, bebidas y artículos de limpieza cuyos emprendedores eran los hermanos Alonso y Miguel Ángel Redolfi. Después de un tiempo Alonso decidió iniciar el camino de la distribución de productos en otras localidades y con la ayuda de Massalin Particulares obtuvo la distribución exclusiva en la Ruta Nacional N° 9 entre otros logros. En 1990 constituyeron A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tal como se conoce ahora. En la actualidad tiene la distribuidora principal en su pueblo natal, donde realizan el proceso de compras a proveedores y abastecimiento de las cuatro Sucursales ubicadas en Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y la ciudad de Córdoba.

A continuación, se expone la distribución de las sucursales de la empresa.



*Figura 1* Composición de la distribución de Sucursales A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.  
Fuente: Datos otorgados por la empresa.

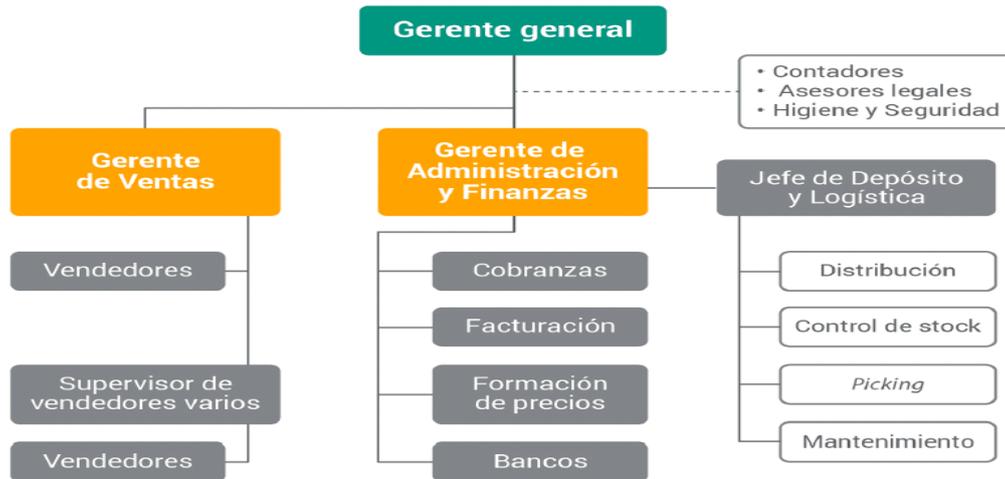
Es una empresa reconocida en el mercado que quiere marcar una diferenciación de la competencia a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción de su clientela y con precios competitivos. Cuenta con una cartera de 6.000 clientes como supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, entre otros, cuya herramienta

para la captación de nuevos consumidores es a través de sus redes sociales, boca en boca o alguna promoción lo que refleja una deficiencia en la implementación de la publicidad. El 80% de sus ventas son en efectivos y la diferencia financiadas a un plazo no mayor de 21 días por lo que no traslada el endeudamiento a los proveedores. Entre estos podemos destacar a Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, como las más importantes. La buena relación entre la empresa y sus proveedores se debe a un manejo cauteloso de las finanzas obteniendo así una línea de productos surtida para poder abarcar de mejor manera al mercado, además gracias al volumen de compra obtiene descuentos que le proporcionan un margen de ganancia de hasta un 30% en algunas ocasiones.

El principal problema que presenta esta empresa es la falta de una herramienta de control interno que posibilite a la organización la información necesaria para la toma de decisiones. Esta falta de control conduce a deficiencias que, en principio, puede afectar a un sector en particular o bien a toda la empresa. No cuenta con información de calidad lo que genera errores de interpretación afectándolo financieramente, también corre riesgos operativos o bien irregularidades tanto contables como legales, el sector de ventas se ve afectado por no contar con datos exactos de stock que conlleva a un mal asesoramiento al cliente y en general la administración se encuentra sesgada al tomar decisiones de vital importancia para la organización expandiéndolo a consecuencias con un resultado irreversible.

Hoy la empresa cuenta con una plantilla de 130 empleados enmarcados por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. Posee una fuerza de venta de aproximadamente 35 vendedores y una flota vehicular de 73 unidades distribuidas en entre todas las sucursales que van desde rodados de gran porte hasta utilitarios o unidades más pequeñas. Aquí se observa que la empresa presenta carencias en cuanto a la falta de un área de Recursos Humanos y de Seguridad e Higiene, a pesar de ello, la empresa no presentó inconvenientes al respecto en las últimas inspecciones. El siguiente organigrama muestra cómo se distribuye la empresa en cuanto a jerarquía.

A continuación se presenta el organigrama del centro de distribución principal de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.



*Figura 2* Organigrama del centro de distribución principal de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El manejo del personal está centralizado en el área de administración sumando más tareas de la que pudiera soportar este sector en virtud de la estructura de la empresa. Esto se refleja en diferentes cuestiones como lo es la selección del personal donde reciben los currículos en general y a medida que van necesitando en las diferentes áreas cada encargado de la misma se ocupa de la selección del nuevo trabajador en concordancia con el asistente de gerencia, o bien en la falta de un proceso de inducción para los distintos puestos o cargos lo que ocasiona que los empleados van aprendiendo las actividades a realizar mientras trabajan en base a prueba y error. Si bien cuenta con un programa de promoción interna donde el ascenso es por antigüedad, la falta de claridad en este punto generó inconvenientes en el depósito y tuvieron que revertir la decisión en virtud de que los nuevos ascendidos no tenían la preparación suficiente para sobrellevar las nuevas funciones. Estas malas decisiones provocan demoras en las entregas de los productos a los clientes o deficiencias en el control de stock además de la disconformidad de los empleados. Si bien la empresa encuestó a toda su plantilla de trabajadores sobre el clima laboral, esto solo fue en la sucursal de James Craik y no tienen un registro sobre los resultados obtenidos.

Otra deficiencia que presenta A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es no animarse a la implementación de nuevas tecnologías para control interno, esta carencia produce que no tengan información apropiada del stock actual, como puede ser un sobre stock o productos que se encuentren vencidos. Tampoco poseen un software contable ni de

costeo, no llevan un registro diario de las operaciones, esto produce la demora en la preparación de los papeles contables.

Desde el surgimiento hasta el día de hoy, la empresa se manejó en base a corazonadas y costumbres dejando de lado cuestiones esenciales como la gestión y el control interno por lo que la aplicación de la herramienta de cuadro de mando integral en base a diferentes perspectivas que le permitirá contar con información útil para facilitar la toma de decisiones logrando reducir desvíos que van surgiendo en el cumplimiento de los objetivos para alinearlos con la estrategia, visión y misión, fomentando la identidad corporativa de los miembros de la firma y así conseguir ser competitivos y liderar el mercado.

### *Análisis de Contexto*

Para el análisis del entorno de la empresa se usa el método PESTEL el cual analiza el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### Factores Políticos.

Un horizonte de tasas de interés bajas por varios años brinda oportunidades para financiar la recuperación de la actual crisis en economías como la de Argentina lo que genera la búsqueda de retornos y flujos de capitales que empiezan a buscar activos financieros en economías como la de nuestro país que tiene la oportunidad y debe aprovecharla. A partir de la reestructuración, que fue exitosa, a la Argentina se le abre una posibilidad para posicionarse pero para que el proyecto sea viable, en el corto plazo deberá estabilizar la economía (Filgueira, 2020).

El gobierno nacional pone énfasis en la motorización del sector industrial y del comercial, con énfasis en reactivar el consumo mediante la manufacturación de productos que no necesiten de un alto grado de materias primas importadas. Si bien por el momento estas actividades poseen una tasa de crecimiento interanual negativa se espera, que con las próximas medidas a tomar por el estado, esta llegue a neutralizarse o bien a tener tendencia positiva. Si bien se estima una mejora en las expectativas en las pymes industriales como un aumento en sus

ventas también se espera el incremento de precios en sus productos (Gammacurta, 2020).

En general se observa indicios de recuperación económica. Según diferentes indicadores, llegan a la conclusión que el piso de la crisis económica lo fue en el mes de Abril de este año por lo que hubo un repunte en los meses posteriores. En cuanto al nivel financiero se espera a futuro un panorama alentador. Más allá del acuerdo con los acreedores externo se suma otro gran acuerdo con el Banco Mundial, el BID, el Club de Paris y el FMI. Por otro lado se tiene en cuenta el gasto público que se realizó estos últimos meses aumentando la brecha fiscal aunque para el corto plazo se prevé que este indicador vaya en retroceso en base al aumento de los ingresos del estado y la disminución del gasto público (Zícari, 2020).

#### Factores Económicos.

Si bien los analistas esperaban una inflación para el año 2020 del 40.7% hoy prevén una disminución del 1.2% aunque alertan sobre una contracción del PBI real en un 0.5% en comparación al mes de Junio. En promedio se espera que la inflación para lo que queda del año se ubique alrededor del 3.5%. Los analistas consultados pronostican un aumento de la actividad económica para el tercer trimestre de este año reflejando que lo peor de la crisis fue superado (Blanco Gómez, 2020).

Con el fin de reducir la emisión monetaria generada en los últimos meses el gabinete económico decidió acelerar la colocación de títulos en pesos en un 15% o 20% para las necesidades de financiamiento del Tesoro y permita reducir el ritmo inflacionario. Según los datos brindados por el Ministerio de Economía establece una baja sensible en el costo de emisión traduciéndolo en mejores condiciones de acceso al financiamiento para las empresas (Nolé, 2020).

El aumento del valor de las divisas estadounidenses impacta en dos puntos primordiales que afectan directamente el comercio. El primero es el aumento de la materia prima importada esencial para las empresas manufactureras y en segundo lugar el alza de la cotización del dólar repercute en el aumento del precio de los combustibles. Estas dos situaciones afectan de manera certera en

los precios de los productos encareciéndolos y terminan impactando en las ventas de las pymes (Kahale, 2019).

#### Factores Sociales.

El fenómeno de la inflación que afecta a nuestro país lo catapulta a tener los indicadores sociales más bajos de la región. Según el índice de miseria económica que elabora Bloomberg, Argentina ocupa el segundo lugar tanto en el año 2019 como en el 2020. Esto puede suceder por dos situaciones en particular, una de ellas es la inflación la cual se prevé para este año un 39.5% donde el siguiente en la escala es Uruguay que ronda el 8.7% y la otra situación es el desempleo que se estima que nuestro país tendrá una tasa del 13.5% anual (Kanenguiser, 2020).

En el mes de Julio del 2020 una familia tipo necesitaba de \$44.521 al mes para no caer bajo la línea de la pobreza según la conformación de la Canasta Básica Total, en cuanto la indigencia aumento a un 8% de la población en base a los últimos datos del Índice de Estadísticas y Censo (INDEC). Esto se analiza en virtud a los supuestos de variación del Producto Bruto Interno (PBI) como una estimación del desempleo del 14.5% y una caída del salario real, traducido en un caso probable de una caída del PBI de un 13%, indican las proyecciones que uno de cada dos personas será pobre en Argentina (Ferrerres, 2020).

La tasa de desempleo en los jóvenes de 15 a 24 años fue de 27.5% y la de informalidad se ubicó en el 72.4% en el primer trimestre del año 2020. Según un informe realizado por el Grupo Artigas en base a datos de Cátedra Unesco, hay alrededor de 500 mil jóvenes que se encuentran desalentados y ya no buscan trabajo por la imposibilidad de encontrar uno y unos 300 mil aún están en la búsqueda de un cupo laboral (Minuto Uno, 2020).

#### Factores Tecnológicos.

En la provincia de Córdoba se puso en funcionamiento una herramienta tecnológica llamada Chequeo Digital. Esta herramienta permite a las Pymes medir su nivel de alcance digital dentro de la organización cuyos resultados permitirán a estas organizaciones impulsar su evolución y actualización tecnológica. Respondiendo un test de 25 minutos cada pyme podrá conocer su

nivel de digitalización y obtener asesoramiento para el mejoramiento del proceso digital de la empresa, además tendrán un registro cada trimestre para comparar los resultados propios que vayan obteniendo. Esta herramienta se realizó en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo que garantiza un método válido de seguridad y confidencialidad de la información (Amarante, 2020).

En base al contexto que se está viviendo, las empresas intensificaron el uso de herramientas tecnológicas convirtiéndose en un factor clave para un 53% de las Pymes, estas encontraron de cierta forma las ventajas y la potencialidad de estos recursos y la decisión de avanzar sobre esta senda. Tanto el trabajo remoto como las ventas online se convirtieron en puntos claves aunque muchas de las empresas no se encontraban preparadas para transitar el proceso. Del 53% de las empresas que han implementado un proceso digital, el 79% de las organizaciones consideran a las nuevas tecnologías como herramientas claves en el corto plazo (Lanzafame, 2020).

Factores Ecológicos.

Mediante la creciente conciencia ambiental los consumidores incorporan nuevos elementos para sus vidas. Por ellos las empresas debieron afianzar la sustentabilidad como atributo diferencial. En virtud de ellos los clientes empiezan a valorar a los establecimientos que separan los residuos o se informan sobre la elaboración de los productos y privilegian ámbitos con accesibilidad para bicicletas (CAME, 2019).

Un nutrido grupo de entidades empresarias, organizaciones sindicales agrupadas en torno a la CTA y a la Corriente Federal (CGT), cooperativas de trabajadores, entidades agrarias y otros movimientos sociales se alinean para declarar en los próximos días definiciones políticas y así esperan la apertura de una mesa de diálogo con el gobierno sobre el uso eficiente y racional de los recursos naturales y energéticos como cuidar que los procesos industriales no dañen el entorno socio ambiental donde residen (Dellatorre, 2020).

Factores Legales.

El Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU 34 / 2019) establece que en caso de despido sin justa causa durante la vigencia del presente decreto, los trabajadores

afectados tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización correspondiente de conformidad a la legislación vigente. Con estas medidas se busca desalentar los despidos aumentando los costos de la salida del trabajador, además este decreto no rige para las contrataciones posteriores al inicio de su vigencia a fin de que no se lo plantee como excusa para no adquirir nuevos empleados (Cannataro, 2020)

#### *Diagnostico Organizacional. Análisis FODA.*

El análisis FODA se trata de un esquema basado en 4 ejes básicos, ellos son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es la base de diagnóstico de una estrategia empresarial, ya que analiza la información de la misma y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar un plan de negocios competitivo para lograrlo.

Se presenta la matriz FODA para el Empresa Redolfi SRL.

Tabla 1. Matriz F.O.D.A.

Fuente: Elaboración propia.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Internos (Factores de la empresa)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento en el mercado local.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Representación exclusiva de algunos productos.</li> <li>• Estructura financiera firme.</li> <li>• Excelente relación con proveedores.</li> <li>• Posee buena liquidez y solvencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de herramientas de control interno y de gestión.</li> <li>• Información deficiente para toma de decisiones.</li> <li>• Falta del Área de Recursos Humanos y Seguridad e Higiene.</li> <li>• Escasa capacitación y promoción para empleados.</li> <li>• Precaria herramientas de publicidad.</li> <li>• Ausencia de nuevas tecnologías.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Externos (factores del ambiente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repunte del consumo.</li> <li>• Estabilización del sector industrial favoreciendo a los proveedores.</li> <li>• Aumento de ventas online.</li> <li>• Tarjeta alimentaria, aumentos en beneficios sociales y jubilaciones.</li> <li>• Fortalecimiento de la estructura tecnológica para Pymes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada inflación.</li> <li>• Crisis económica generalizada.</li> <li>• Tipo de cambio inestable.</li> <li>• Aumento de los índices de pobreza.</li> <li>• Aumento del desempleo y disminución en la generación de puestos de trabajo.</li> <li>• Incertidumbre macroeconómica.</li> </ul>

En cuanto al análisis específico según el perfil profesional de la carrera se hace hincapié en las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento.

**Perspectivas financieras.** Esta Pyme realiza un 80% de sus ventas en efectivo y el 20% son créditos por ventas realizadas en un plazo no mayor a 21 días, por lo que cuenta con una estructura de financiamiento sólida, posee liquidez para afrontar de forma cómoda sus obligaciones corrientes generando una relación beneficiosa con sus proveedores debido a que evita realizar compras mediante financiamientos a largo plazo. Los objetivos para esta perspectiva es el incremento de un 5% de las ventas para el primer semestre del año 2021 y un 7% para el segundo semestre del mismo año además de una reducción de un 5% de los costos indirectos para el primer semestre del 2021. También se planifica un aumento del 10% de rentabilidad para los socios. Para medir los resultados obtenidos usaremos la tasa de crecimiento de ventas, tasa de rentabilidad y presupuesto de costos indirectos.

**Perspectivas del cliente.** A pesar de que la estrategia de la empresa es brindar un servicio dirigido hacia los clientes mediante precios competitivos, en la actualidad no logra cumplir con este cometido en virtud de que presenta inconvenientes en la entrega de los productos generados por la demora en los envíos y equivocaciones en el armado de los pedidos. Esto se debe a que al tener la representación exclusiva con algunos de los proveedores dependen de que ellos envíen la mercadería en tiempo y forma, a su vez también la falta de capacitación de sus empleados en torno al manejo del sistema de cargar de pedidos afecta el armado de los mismos. Para esta perspectiva se propone aumentar un 15% la participación en el mercado para el primer semestre del 2021, conseguir aumentar en un 5% la cartera de clientes para el mismo periodo y un 10% para el segundo semestre del 2021, además lograr que un 35% de clientes se encuentren satisfechos para el primer semestre del año que viene. Para tales objetivos se recurre a los indicadores de medición de porción del mercado, índice de captación de clientes y de satisfacción del cliente.

**Perspectivas del proceso interno.** Como alegamos anteriormente la centralización de las compras en pocos proveedores conlleva a depender de terceros la disponibilidad de mercadería, además la falta de capacitación de los empleados sumada la precaria inversión en herramientas que faciliten el control de stock de los productos

llevan a que la empresa se encuentre susceptible a diversas complicaciones como puede ser la falta de stock, productos vencidos que figuran en buen estado, que haya sobre stock de mercaderías o bien la venta de productos defectuosos, esto afecta a los costos y los procesos de ventas y por ende los rendimientos de la Pyme. En esta perspectiva se plantea el objetivo de aumentar la cantidad de empresas proveedoras y la incorporación de nuevos productos en un 10% para el primer semestre del año que viene, disminuir el número de productos defectuosos, vencidos y devueltos por los clientes en un 15% para los primeros 6 meses del año 2021, asegurar para el año que viene niveles de stock acordes a la rotación de los mismo. Para ello usaremos los indicadores de porcentaje de nuevos productos, margen de productos defectuosos, devoluciones por productos defectuosos y rotación de inventario.

Perspectiva de formación y conocimiento. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. principalmente no cuenta con un área destinada a la gestión de Recursos Humanos. Esta actividad en la organización es meramente administrativa por lo que no tienen un objetivo claro en base al mejoramiento del clima laboral, no promueven planes de capacitación e incentivos para el desarrollo de los empleados, además no hay proceso de inducción para los ingresantes o aquellos que hayan cambiado de función, por lo que su aprendizaje se logra en el día a día. Se plantea el objetivo de capacitar al 40% del personal en el transcurso de los primeros 6 meses del año 2021, promover la búsqueda de mandos medios en base al talento clave de cada trabajador en el primer semestre del año 2021 y conocer el clima laboral de la organización encuestando al 100% de la plantilla de trabajadores para el inicio del año 2021. Usaremos los indicadores de clima laboral, retención de talentos claves y un índice de capacitación de empleados.

## Marco Teórico

A continuación, se expone el fundamento teórico que proporciona los principios necesarios para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para lo cual se ha consultado bibliografía de diversos autores que tratan esta temática.

En el año 1990, los estudiosos Robert Kaplan y David Norton, dieron nacimiento a una investigación sobre múltiples empresas denominada como “*La medición de los resultados en la empresa del futuro*” con el fin de obtener resultados que satisfagan la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones y la búsqueda de ampliar la visión de gestión empresarial (Berríos y Flores, 2017).

Kaplan y Norton (2016) consideran que los enfoques existentes, basados en la medición de la actuación, estaban directamente relacionados por las valoraciones solo de las variables financieras y que la dependencia en esas mediciones de la actuación financiera se centraba particularmente en el corto plazo bloqueando la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear valor económico en el largo plazo.

Estos autores conceptualizan al cuadro de mando integral como una herramienta que logra traducir la estrategia y visión organización en un conjunto amplio de medidas de actuación. Además consideran que esta herramienta provee la estructura indicada para un sistema de gestión y medición de la estrategia utilizando diferentes perspectivas como las financieras, de los clientes, de procesos internos y formación y conocimiento. El cuadro de mando integral permite medir y analizar los resultados obtenidos en simultáneo con la observación de los progresos de formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles necesarios para agregar valor económico a largo plazo (Kaplan y Norton, 2016).

Además Troconis y González (2018), conceptualizan al cuadro de mando integral como una herramienta que permite a las empresas alcanzar su visión mediante una transformación, separando los objetivos de cambio de los objetivos orientados al mantenimiento de la situación actual, en base a esto se puede transformar la situación de la empresa a través de estrategias que deben ser visualizadas al corto, mediano y largo plazo y que apuntan a crear valor económico para la organización.

El mayor desafío para los administradores tiene que ver con asegurar generación de valor para la empresa, los empleados que trabajan en ella, los accionistas, los clientes y la comunidad en general. Esa propuesta de valor es el componente fundamental a ser analizado en el mapa estratégico y representa un gran porcentaje del valor agregado de un bien o servicio (Berríos y Flores, 2017).

El proceso de presentar visualmente las relaciones causa y efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa es lo que se conoce como mapa estratégico cuya estrategia organizacional y capital humano son partes esenciales de la misma (Jadeed, 2016)

Los autores Kaplan y Norton (2016) explican que los mapas estratégicos se utilizan para describir de que forma una organización tiene la intención de crear valor económico sostenido, otorgando un marco simplificado y visible, permitiendo ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

En cambio Batista López (2018) define este proceso como la posibilidad de describir la estrategia de la empresa de manera simple, coherente y unificada convirtiéndose en el punto de encuentro entre la confección de la estrategia y la ejecución de la misma.

En cuanto a los beneficios del cuadro de mando integral podemos encontrar que nos permite observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles necesarios para un crecimiento a largo plazo, además de otorgar a la empresa una capacidad de ser flexible que le servirá para atravesar los cambios provocados por el entorno competitivo (Kaplan y Norton, 2016).

Salas, Banchieri, y Campa Planas, (2015) indican que esta herramienta es beneficiosa por brindar información valiosa y ofrece a los administradores una visión global de la organización para el mejor desarrollo de sus decisiones. Además, este modelo permite entender de forma clara la visión y la estrategia, además de poder

relacionar los objetivos con los indicadores estratégicos y permitiendo acrecentar la retroalimentación dentro de la organización, a su vez da la posibilidad de poder corregir los desvíos generados en el proceso para encauzarlos a la concreción de los objetivos.

Algunos autores denotan la contraparte de los beneficios que brinda esta herramienta, como lo es (Rodriguez Quesado, Lima Rodrigues, y Guzmán, 2017) donde indica que si bien el grado de fracaso en su aplicación ha disminuido en los últimos años, la falta de implicancia por parte de la alta gerencia como la ausencia en la gestión de desempeño o escasa percepción de los beneficios de los sistema de medición conlleva a que las variables atribuidas, por el cuadro de mando integral, no sean exactas o que difieran notablemente con la realidad obteniendo así indicadores errados.

También, un típico error es considerar al cuadro de mando integral como un mecanismo de información operacional, esto genera tener demasiadas medidas y la administración no será capaz de discernir cual es información clave u cual no tiene injerencia en el desarrollo de la estrategia organizacional (Jadeed, 2016).

Además Felani (2018) expone que cuando esta herramienta se utiliza por primera vez generan inconvenientes que dificultan el proceso y desmotiva la continuidad de su uso. Requiere de un cambio cultural y compromiso serio por parte de todo el personal como también de un sistema informático que pueda servir de soporte y preste confiabilidad en su uso.

Si bien el cuadro de mando integral ha demostrado su validez en una gran cantidad de empresas y de diversos sectores, la administración que aplique esta herramienta tiene que tener en cuenta que se trata de un modelo, por lo tanto la aplicación de la misma va a depender de las circunstancias donde se encuentre la empresa, el sector donde se desenvuelve y la estrategia de la unidad de negocio, para ello pueden requerir una o más perspectiva. La falta de esta claridad sobre este aspecto puede llevar a los administradores que reciban información innecesaria y pérdida de tiempo para el análisis de perspectivas que no son cruciales para su organización (Coutiño, 2016).

En virtud de los conceptos y opiniones sobre el cuadro de mando integral abarcadas por destacados y diversos autores, se propone la implementación de esta herramienta desarrollada por Kaplan y Norton tanto con sus aspectos positivos y negativos, pero teniendo en cuenta en base a antecedentes, que da excelentes resultados con una correcta aplicación.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del Problema*

De acuerdo con el análisis realizado sobre la empresa, se identifica que el problema principal que presenta A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es la falta de control interno. Esta deficiencia repercute en la organización al momento de la toma de decisiones basándose solamente en indicadores financieros que pueden verse sesgados por los cambios constantes en el contexto tanto interno como externo, dificultando así la consecución de los objetivos establecidos, la rentabilidad y la competitividad.

### *Justificación.*

El diseño de una herramienta de gestión que incluya indicadores financieros y no financieros como el cuadro de mando integral es de suma importancia para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ya que le permitirá obtener una organización más clara en cuanto a su estructura y funcionamiento, además de poder percibir prontamente los resultados cotidianos que van surgiendo e influyen en el corto y largo plazo. La elaboración de esta herramienta genera una utilidad que de otra forma no lo conseguiría, como lo es la posibilidad de tomar decisiones con información certera, siendo competitivo en el mercado y sobre todo la posibilidad de poder corregir desvíos en el proceso sin alejarse del cumplimiento de las metas y la consecución de la misión y visión empresarial.

### *Conclusión diagnóstica*

A partir de los cambios constantes que sufre la economía de este país afectando tanto el contexto interno y principalmente el externo de la empresa, es imprescindible, contar con esta herramienta de gestión. En base a su diseño e implementación le otorga a la organización la posibilidad de planificar, controlar y retroalimentar la estrategia empresarial. El cuadro de mando integral, mediante sus cuatro perspectivas, propondrá objetivos estratégicos y obtendrá indicadores medibles que permitirá a los administradores alcanzar las metas establecidas y el éxito organizacional, involucrando y haciendo partícipes del proceso al personal de la institución.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General.*

Proponer la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión interna para la toma de decisión en la Empresa A. J. & J. A Redolfi SRL, ubicada en la ciudad James Craik, para incrementar la rentabilidad en el primer semestre del año 2021.

#### *Objetivos Específicos.*

Establecer metas estratégicas para las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral.

Proponer indicadores de gestión para el control y medición de cada objetivo establecido.

Evaluar la información brindada por los indicadores para facilitar la toma de decisiones.

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

El presente trabajo de reporte de caso propone el diseño e implementación de una modelo de control de gestión interna basado en el cuadro de mando integral y en

sus cuatro perspectivas para aumentar el valor agregado de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

#### *Alcance geográfico*

Este trabajo final de grado se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la Provincia de Córdoba, cuya casa matriz se encuentra en la ciudad de James Craik, la cual se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos.

#### *Alcance temporal*

Este proyecto comprende el periodo que va desde el mes de enero del año 2021 al mes de diciembre del mismo año.

#### *Alcance en relación al universo*

El presente trabajo alcanza las áreas de administración, ventas y depósito de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

#### *Limitaciones*

Para la realización de este trabajo se contó con escasa información que limitó la obtención de datos precisos para la comparación de un año base respecto de los siguientes periodos por lo que solicitar a la empresa un nuevo relevamiento de datos. En cuanto a la información financiera, si bien la empresa presentó los balances estos no eran los actuales sino de años anteriores por lo que se tuvo que trabajar con supuestos.

#### *Recursos Involucrados.*

Se puede distinguir dos tipos de recursos, los tangibles y los intangibles, se trata de aquellos que se puedan percibir de manera precisa y clara y aquellos que no se pueden percibir o bien no pueden ser tocados.

#### *Recursos tangibles*

- Oficina exclusiva para los integrantes de la implementación.
- Tres escritorios con sillas.
- Dos computadores de escritorio con una impresora multifunción.
- Un mueble tipo estante.
- Artículos de oficina varios.

- Balances y estados contables de los últimos 2 ejercicios.
- Libro de quejas y recomendaciones para clientes.
- Planilla de empleados activos.
- Listado de principales proveedores.
- Listado de principales clientes.
- Archivo de mercadería en existencia.
- Mapas de ruta de distribución de mercadería.
- Listado de rodados para distribución de mercadería.
- Plan comercial.

#### *Recursos intangibles*

- Capacitaciones generales y específicas de cada área a abordar.
- Contratación de personal calificado como auxiliares.
- Reuniones con proveedores para mejorar la relación comercial.
- Reuniones con principales clientes para fortalecer el vínculo comercial.
- Reuniones y capacitaciones con la alta gerencia y mandos medios.

#### *Planificación de recursos*

A los efectos de aproximar los costos asociados a la implementación inicial y al mantenimiento del proyecto, se utiliza como base el valor módulo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, vigente para el año 2020 (Resolución 38/20), el cual asciende a \$1.860,00. Esto, en razón de considerar que las tareas desarrolladas en el próximo apartado serán efectuadas por el contador de la firma, y que se utilizarán los recursos propios de la empresa para las presentaciones y reuniones establecidas.

Tabla 2. Presupuesto de recursos por implementación del cuadro de mando integral.

Actividades	Módulos (hs)	Monto (\$)
Diagnóstico de la situación empresarial	10	\$ 18.600,00
Diseño del cuadro de mando integral	35	\$ 65.100,00
Capacitaciones sobre uso de la herramienta	30	\$ 55.800,00
Implementación Inicial	32	\$ 59.520,00
Mantenimiento	40	\$ 74.400,00
Total estimado	147	\$ 273.420,00

*Fuente:* Elaboración propia.

*Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación*

En principio se realiza un diagnóstico organizacional en conjunto con el directorio y la administración de la empresa. Una vez diagnosticada la empresa se convocará a una reunión con el directorio para comunicar la necesidad de implementar un cuadro de mando integral diseñando el mismo.

Se confecciona un mapa estratégico para describir en forma simple y visual los objetivos de la empresa. A posterior se establecen los indicadores y los objetivos correspondientes para cada perspectiva del cuadro de mando integral.

Para poder implementar adecuadamente el cuadro de mando integral se realizan capacitaciones periódicas sobre la implementación de esta herramienta y el funcionamiento de la misma para cada sector en particular.

Una vez que se culmine la actividad anterior se procede a la implementación del cuadro de mando integral en los sectores de administración, contable, de recursos humanos y de depósito. Es importante recolectar de los datos obtenidos y resultados conseguidos. Para que por último se controle estos resultados y se aplican medidas correctivas si fueren necesarios para lograr los objetivos propuestos.

En el siguiente diagrama de Gantt se exponen las actividades a desarrollar y plazos en el que se realizarán.

Nº	Actividades	Responsable / Áreas involucradas	Periodos																			
			Enero '21				Febrero '21				Marzo '21				Abril '21				Mayo '21			
			Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Realizar un diagnóstico de la organización	Directorio y Sector de administración	■	■																		
2	Diseño de un C.M.I. y comunicación al directorio	Directorio		■	■	■																
3	Elaboración de un mapa estratégico	Gerencia y Sector contable			■	■																
4	Establecer los objetivos e indicadores para cada perspectiva	Directorio, sector administrativo y contable			■	■	■															
5	Realización de capacitaciones sobre esta herramienta de gestión	Capacitadores, Áreas contable, administración, R. R. H. H y Depósito					■	■	■	■												
6	Implementación del cuadro de mando integral	Sector contable, de administración y mandos medios								■	■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Obtención de datos y medición de resultados obtenidos	Gerencia y Sector contable														■	■	■	■			
8	Control de resultados y aplicación de medidas correctivas	Sector contable, de administración y mandos medios																■	■	■		

Figura 3 Diagrama de Gantt.

Fuente. Elaboración propia.

Una vez diagramado las diferentes actividades a desarrollar y el marco temporal de cada una de ellas, se plantea el mapa estratégico cuyo fin es vincular las estrategias de las diferentes perspectivas con sus relaciones causa y efecto.

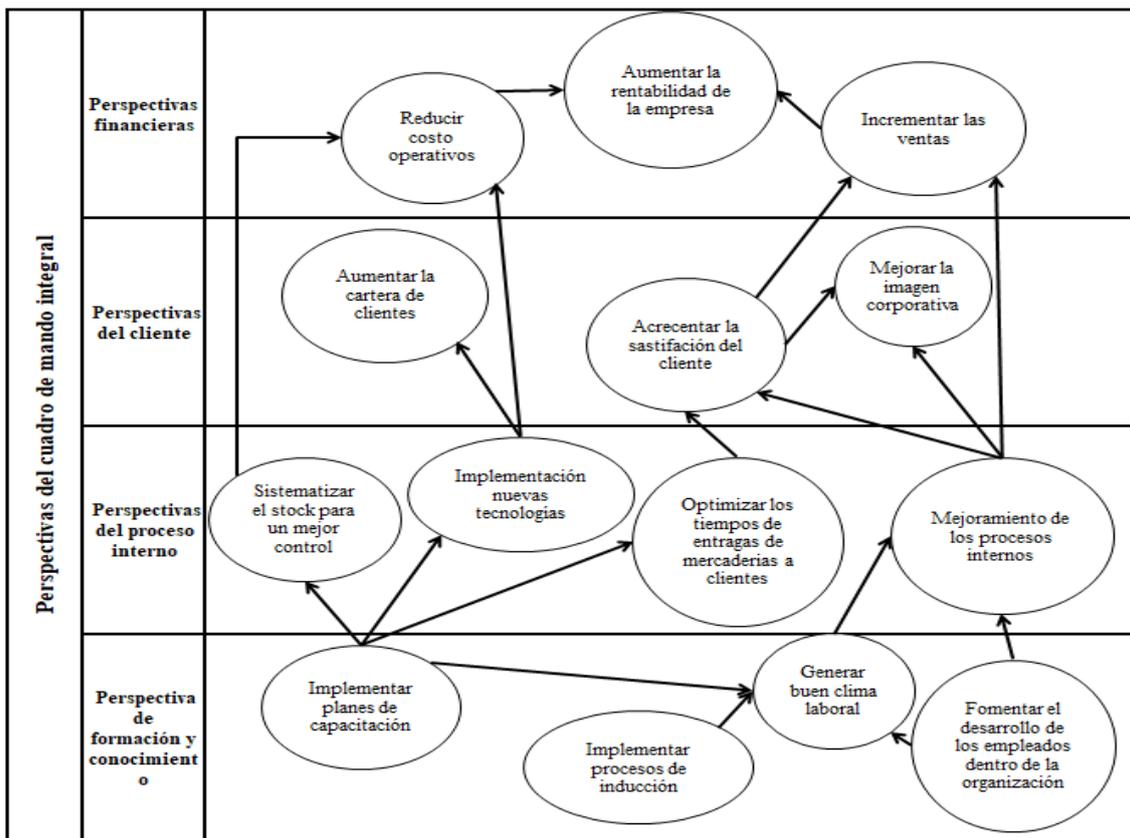


Figura 4. Mapa estratégico A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se presentan tres cuadros, el primero propone los indicadores de cada perspectiva con la justificación de su elección, también plantea los objetivos que deben cumplir y el plazo máximo a realizarlo, además se hace foco en aquellas debilidades que busca reforzar para un futuro y el área o responsable encargado de esas actividades.

El segundo cuadro propone fórmulas de medición de cada indicador, el valor de medición y lo más relevante que son las metas objetivas con sus niveles de óptimos, aceptables o bien deficientes, además se fundamenta el valor de los niveles óptimos de cada indicador como también se expresa en plazo la medición de los resultados obtenidos.

Por último, el tercer cuadro representa de forma sintética la medición y control de los indicadores. Se puntualiza en las acciones a desarrollar y se verifica si los mismos se encuentran en los niveles óptimos en base al valor actual y el desempeño logrado, caso contrario se especifican las medidas correctivas a realizar y su responsable de cada una de ellas.

Figura 5. Indicadores y justificación .

	Indicador	Justificación de su selección	Objetivos y plazos	Debilidades que se pretenden reforzar	Responsable
Perspectivas financieras	Índice de costos de ventas	Este indicador permitirá medir el incremento de los costos de ventas de un periodo a otro con el fin de tener conocimiento si hubo un aumento mayor a lo esperado y así poder tomar las medidas correctivas necesarias	Reducir costos de ventas en el período 2021	Información deficiente para toma de decisiones	Gerente y Administración
	Índice de ingresos por ventas	La importancia de este indicador es que nos brinda una información en porcentajes respecto de las ventas de un periodo sobre el año base para así poder determinar si hubo un aumento o disminución de las mismas	Incrementar niveles de ventas aceptables en el período 2021	Información deficiente para toma de decisiones	Directorio y Sector Contable
	Índice de rentabilidad del patrimonio neto	Este indicador fue elegido porque evalúa la capacidad con la que la empresa genera beneficios a partir de las inversiones de sus socios además de poder medir esta capacidad de generar beneficios en los siguientes ejercicios	Incrementar la rentabilidad de la empresa en el período 2021	Información deficiente para toma de decisiones	Directorio y Sector Contable
	Margén de utilidad bruta	Representa el porcentaje de beneficios obtenidos después de asumir los costos básicos, el análisis sobre estos datos permitirá conocer sobre la rentabilidad de la empresa, si los precios se ajustan correctamente y un control de costos	Incrementar márgenes de utilidad bruta en el período 2021	Información deficiente para toma de decisiones	Directorio y Sector Contable
	Rentabilidad del Activo	Este indicador muestra como la empresa convierte activos en capital neto, esto es importante debido a que con estos datos se puede evaluar los resultados e identificar y corregir posibles deficiencias en las inversiones de la empresa para que esta sea rentable	Incrementar la rentabilidad del activo en el período 2021	Información deficiente para toma de decisiones	Gerente y Sector Contable
Perspectivas del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	Brinda el grado de clientes satisfechos, en base a encuestas, para determinar si la empresa está otorgando una buena atención en ventas y entregas y buena relación en precios y calidad de sus productos	Acrecentar la satisfacción del cliente en un plazo de 9 meses	Ausencia de herramientas de control de gestión	Gerente y Administración
	Incremento de la cartera de clientes	Permite conocer el nivel de incremento de la cartera de clientes con el fin de poder identificar si el mismo aumenta o disminuye con el transcurso del tiempo y así tomar medidas correctivas	Aumentar la cartera de clientes en un plazo de 9 meses	Ausencia de herramientas de control de gestión	Gerente y Administración
	Fidelización de clientes	Este indicador mide la cantidad de clientes fidelizados en base a la cartera total de clientes sobre todo aquellos clientes grandes, en virtud de que es más accesible y barato la fidelización que conseguir nuevos clientes	Acrecentar la satisfacción del cliente y fidelizarlos en un plazo de 9 meses	Ausencia de herramientas de control de gestión	Gerente y Administración
	Disminución de demora en atención	Permite conocer el grado de demora en la atención con el fin de poder brindar a los clientes una mejor atención y aumentar así la satisfacción de los mismos para con la empresa	Mejorar la imagen corporativa y la satisfacción de los clientes en un plazo de 6 meses	Información deficiente para toma de decisiones	Encargado de ventas
	Reconocimiento de la empresa	Mide, en base a diferentes aspectos, el posicionamiento de la empresa en el mercado en comparación con sus competidores a fin de conocer si se encuentra bien posicionado en virtud de la visión de la organización	Mejorar la imagen corporativa y posicionarse en el mercado en el período 2021	Información deficiente para toma de decisiones	Administración
	Impacto de acciones de marketing	Permite conocer si la acciones de marketing tiene algún impacto respecto las ventas con el fin de poder analizar la continuidad de las estrategias de marketing que estén en uso o cambiarlas por otras	Atraer nuevos clientes en base a estrategias de marketing en un plazo de 9 meses	Precaria herramientas de publicidad	Gerente
	Perspectivas del proceso interno	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas	Mide en porcentaje del cumplimiento de las entregas en base a los plazos propuestos, esto permitirá conocer si la empresa cumple en tiempo y forma la entrega de los pedidos y así fortalecer el vínculo comercial con los clientes	Optimizar los tiempos de entregas de mercaderías a clientes en un plazo de 6 meses	Falta de mandos medios para el control de procesos internos
Incremento de inversión en sistemas		Permite conocer el grado de inversión que realiza la empresa en sistemas, radica su importancia en poder contar con sistemas adecuados para la actividad que se desarrolla y su actualización para evitar que queden obsoletos con el transcurso del tiempo.	Obtener información precisa mejorar el control y toma de decisiones en el período 2021	Ausencia de nuevas tecnologías	Gerente
Implementación de nuevas tecnologías		Brinda datos en base a si se implementan nuevas tecnologías en la empresa, la implementación de estas tecnologías facilitan el trabajo, el ahorro de tiempo y permite mayor accesibilidad y calidad de la información	Implementación nuevas tecnologías y facilitar el trabajo en el período 2021	Ausencia de nuevas tecnologías	Gerente
Implementación de guías laborales de procesos internos		Mide la cantidad de manuales creados para los diferentes puestos de trabajo, estos manuales brindaran información necesaria a los empleados a fin de que puedan llevar sus actividades en base a una normativa.	Mejoramiento de los procesos internos, brindar información clara y precisa a los empleados en un plazo de 6 meses	Ausencia de herramientas de control interno	Encargado de cada sector
Grado de optimización de entregas de pedido		Permitirá conocer si hay una optimización en los tiempos de entregas y los costos generados por estos.	Optimizar los tiempos de entregas de mercaderías a clientes y reducción de costos en un plazo de 6 meses	Falta de mandos medios para el control de procesos internos	Encargado de distribución
Perspectiva de formación y conocimiento	Capacitaciones a los empleados	Permitirá conocer en qué medida los empleados se encuentran capacitados. Estas capacitaciones ayudará a transmitir mejor los valores de la empresa generando empleados competentes y proporcionando una mejor integración del personal	Implementar planes de capacitación y desarrollo para los empleados de la empresa en un plazo de 6 meses	Escasa capacitación y promoción para empleados	Gerente y Administración
	Cursos de inducción	Facilitará conocer la adaptación de nuevos empleados al ambiente laboral o de empleados a un nuevo puesto de trabajo, estos cursos permiten brindar a los empleados la información necesaria sobre la organización, políticas y reglamentos	Implementar procesos de inducción en un plazo de 6 meses	Escasa capacitación y promoción para empleados	Gerente y Administración
	Grado de satisfacción de empleados	Evalúa la satisfacción que tienen los empleados por trabajar en la empresa, esto permitirá conocer si el clima laboral y las condiciones de las mismas son favorables	Generar buen clima laboral en un plazo de 6 meses	Falta de un área de RRHH que gestione	Gerente y Administración
	Grado de sugerencia del personal	Mide la cantidad de sugerencias por parte de los empleados los cuales permitirá a la empresa, en lo posible, llevarlas a cabo para el bienestar del personal además de sentir que son escuchados	Generar buen clima laboral y sentido de pertenencia en un plazo de 6 meses	Falta de un área de RRHH que gestione	Gerente y Administración
	Índice de ascensos de empleados	Permitirá conocer el grado de ascenso del personal brindando la información necesaria para fortalecer la línea de mandos medios	Fomentar el desarrollo de los empleados dentro de la organización en un plazo de 6 meses	Escasa capacitación y promoción para empleados	Gerente y Administración
	Grado de ausentismo de empleados	Mide la cantidad de inasistencia de los empleados, permitirá conocer los motivos y así fomentar la cultura del trabajo y el sentimiento de pertenencia hacia la empresa	Generar buen clima laboral y sentido de pertenencia en un plazo de 6 meses	Falta de un área de RRHH que gestione	Gerente y Administración

. Figura 6. Tablero de indicadores

	Indicador	Fórmula de medición	Medida	Metas objetivas			Fundamento de los niveles óptimos elegidos	Plazo de medición de resultados
				Óptimo	Aceptable	Deficiente		
Perspectivas financieras	Índice de costos de ventas	$(\text{Costos de vtas (n)} / \text{Costos de vtas (n-1)}) - 1 \times 100$	Porcentaje que se estima alcanzar	< 12%	12% - 14%	> 14%	Refleja un reducción basados en el mejoramiento de los procesos internos	Semestral
	Índice de ingresos por ventas	$(\text{Ventas del año (n)} / \text{Ventas del año (n-1)}) - 1 \times 100$	Porcentaje que se estima alcanzar	> 20%	16% - 20%	< 16%	Refleja un aumento basados en las estrategias apuntadas a los clientes	Semestral
	Índice de rentabilidad del patrimonio neto	$(\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}) \times 100$	Porcentaje que se estima alcanzar	> 15%	13% - 15%	< 13%	Significa que la empresa tiene capacidad de generar beneficios a partir de la inversión de sus socios	Semestral
	Margén de utilidad bruta	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas totales}) \times 100$	Porcentaje que se estima alcanzar	> 23%	20% - 23%	< 22%	Significa un aumento de las ventas y una reducción de costos de ventas	Semestral
	Rentabilidad del Activo	$(\text{Beneficio neto} / \text{Total de Activos}) \times 100$	Porcentaje que se estima alcanzar	> 7%	5% - 7%	< 5%	Debido a que la empresa tendrá mejor acceso a financiamientos	Semestral
Perspectivas del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	$\text{Clientes satisfechos (n)} / \text{Clientes satisfechos (n-1)} \times 100$	Porcentaje estimativo a lograr	> 35%	15% - 35%	< 15%	Una mayor satisfacción produce un aumento en la fidelización de clientes	Trimestral
	Incremento de la cartera de clientes	$(\text{Cantidad clientes (n)} / (\text{Cantidad clientes (n-1)})) \times 100$	Porcentaje estimativo a lograr	> 10%	5% - 10%	< 5%	Significa un aumento significativo de los ingresos totales	Trimestral
	Fidelización de clientes	$(\text{Clientes fidelizados} / \text{Total cartera de clientes}) \times 100$	Porcentaje estimativo sobre cartera de clientes	> 25%	10% - 25%	< 10%	Significa que un cuarto de la cartera de clientes nos producirá ingresos fijos	Trimestral
	Disminución de demora en atención	$(\text{Tiempo demora de atención (n)} / \text{Tiempo demora de atención (n-1)}) - 1 \times 100$	Porcentaje sobre cantidad de tiempo demorado	Reducción > 15%	Reducción entre un 15% - 5%	Reducción < 5%	Este porcentaje aumenta el nivel de satisfacción de los clientes	Mensual
	Reconocimiento de la empresa	Ranqueo respecto a la competencia en el mercado	Posición ranking del sector	1ro a 3er puesto	4to puesto	5to puesto en adelante	En virtud de la Visión de la Empresa	Semestral
	Impacto de acciones de marketing	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes a partir de leads de marketing}) \times 100$	Porcentaje estimativo a lograr	> 10%	5% - 10%	< 5%	Significa que las estrategias de marketing dan resultados	Trimestral
Perspectivas del proceso interno	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas	$(\text{Entregas a tiempo en (n)} / \text{Entregas totales per (n-1)}) \times 100$	Porcentaje estimativo a lograr	> 70%	50% - 70%	< 50%	Este porcentaje aumenta el nivel de satisfacción de los clientes	Mensual
	Incremento de inversión en sistemas	$(\text{Recursos invertidos en sistemas (n)} / \text{Recursos invertidos en sistemas (n-1)}) \times 100$	Porcentaje sobre el activo total de 3 años	> 3%	1% - 2%	< 1%	Grado óptimo de inversión en sistemas que mejoren los procesos	Semestral
	Implementación de nuevas tecnologías	Cantidad de nuevas tecnologías incorporadas	Unidades	> 3	1 - 3	< 1	Genera una mayor recolección de información útil	Semestral
	Implementación de manuales de procesos internos	Cantidad de manuales de procesos internos	Unidades por cada sector	> 3	1 - 3	< 1	Perfecciona las diferentes tareas a realizar	Mensual
	Grado de optimización de entregas de pedido	Cantidad de hojas de rutas analizadas y optimizadas	Unidades	> 10	7 - 10	< 7	Debido a que genera una reducción considerable en las demoras de la entregas	Mensual
Perspectiva de formación y conocimiento	Capacitaciones a los empleados	Cantidad de capacitaciones	Unidades por cada sector	> 6	4 - 6	< 4	Significa el perfeccionamiento de los empleados en sus tareas	Mensual
	Cursos de inducción	Cantidad de cursos de inducción	Unidades por total del personal	> 20	10 - 20	< 10	En virtud de la necesidad de inducción por la complejidad de ciertas tareas	Trimestral
	Grado de satisfacción de los empleados	Puntuación promedio según encuesta de satisfacción	Puntos promedio sobre total personal	> 8	5 - 8	< 5	Significa que la empresa satisface plenamente a sus empleados	Mensual
	Grado de sugerencia del personal	$(\text{Cantidad de sugerencias} / \text{Nomina del personal}) \times 100$	Porcentaje sobre total del personal	> 25%	10% - 25%	< 10%	Significa que un cuarto del personal quiere ser escuchado	Mensual
	Índice de ascensos de empleados	$(\text{Cantidad de Ascensos} / \text{Nomina de empleados}) \times 100$	Porcentaje sobre total del personal	> 5%	2% - 5%	< 2%	Debido a que ese porcentaje refuerza la línea de mandos medios	Trimestral
	Grado de ausentismo de empleados	$(\text{Cantidad de ausencias totales} / \text{Días laborables trimestral}) \times 100$	Porcentaje promedio sobre total del personal	< 4%	4% - 9%	> 9%	Debido a que ese porcentaje significa que se fomenta el trabajo en la empresa	Mensual

Medición y Control								
Indicadores	Acciones a controlar	Valor actual	Desempeño logrado	Medidas correctivas			Responsable de medición	
				Óptimo	Aceptable	Deficiente		
Perspectivas financieras	Índice de costos de ventas	Reducción de costos	14,63%	A completar por la empresa	< 12% - Mantener estrategias de reducción de costos	12% - 14% - Verificar estrategias de reducción de costos	> 14% - Rehacer estrategias de reducción de costos	Gerente y Sector contable
	Índice de ingresos por ventas	Aumento de ventas	15,81%	A completar por la empresa	> 20% - Mantener el plan comercial	16% - 20% - Ajustar el plan comercial	< 16% - Modificar el plan comercial	Directorio, Gerente y Sector Contable
	Índice de rentabilidad del patrimonio neto	Aumento rentabilidad sobre patrimonio neto	12,10%	A completar por la empresa	> 15% - Continuar con el plan de rentabilidad sobre Patrimonio neto	13% - 15% - Ajustar el plan de rentabilidad sobre Patrimonio neto	< 13% - Rehacer el plan de rentabilidad sobre Patrimonio neto	Directorio, Gerente y Sector Contable
	Margén de utilidad bruta	Aumento de la utilidad bruta	21,63%	A completar por la empresa	> 23% - Continuar con el plan de ventas y costos	20% - 23% - Ajustar el plan de ventas y costos	< 22% - Modificar el plan de ventas y costos	Directorio, Gerente y Sector Contable
	Rentabilidad del Activo	Aumento de la rentabilidad sobre el Activo	4,63%	A completar por la empresa	> 7% - Continuar con el plan de rentabilidad sobre el activo total	5% - 7% - Verificar el plan de rentabilidad sobre el activo total	< 5% - Rehacer planificación de rentabilidad sobre el activo total	Directorio, Gerente y Sector Contable
Perspectivas del cliente	Nivel de satisfacción de clientes	Acrecentar la satisfacción del cliente	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 35% - Conservar plan de satisfacción	15% - 35% - Mejorar plan de satisfacción	< 15% - Replantear plan de satisfacción y mejorar atención al cliente	Gerente y Administración
	Incremento de la cartera de clientes	Aumentar la cartera de clientes	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 10% - Mantener plan de incremento de clientes	5% - 10% - Verificar plan de incremento de clientes	< 5% - Modificar plan de incremento de clientes y mejorar procesos de ventas	Gerente y Administración
	Fidelización de clientes	Acrecentar la fidelización	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 25% - Conservar estrategias de fidelización	10% - 25% - Ajustar estrategias de fidelización	< 10% - Replantear estrategias de fidelización	Gerente y Administración
	Disminución de demora en atención	Disminución en los tiempos de atención	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	Reducción > 15% - Continuar con el plan de atención	Reducción entre un 15% - 5% - Mejorar plan de atención	Reducción < 5% - Modificar plan de atención y reducir demoras	Encargado de ventas
	Reconocimiento de la empresa	Mejorar la imagen corporativa	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	1ro a 3er puesto - Continuar con planificación	4to puesto - verificar planificación	5to puesto en adelante - Replantear planificación	Directorio, Gerente y Administración
	Impacto de acciones de marketing	Aumentar clientes mediante estrategias de marketing	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 10% - Conservar estrategias de marketing	5% - 10% - Ajustar estrategias de marketing	< 5% - Modificar estrategias de marketing	Gerente y Administración
Perspectivas del proceso interno	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas	Mejorar los tiempos de entrega de mercaderías	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 70% - Conservar estrategias de entregas	50% - 70% - Verificar estrategias de entregas	< 50% - Cambiar estrategias de entregas y reducir demoras	Encargado de distribución
	Incremento de inversión en sistemas	Aumento de la inversión en sistemas	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 3% - Mantener inversiones en sistemas	1% - 2% - Ajustar inversiones en sistemas	< 1% - Replantear inversiones en sistemas	Directorio y Gerente
	Implementación de nuevas tecnologías	Aumento de implementación de nuevas tecnologías	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 3 - Continuar con la implementación	1 - 3 - Ajustar plan de implementación	< 1 - Cambiar plan de implementación	Directorio y Gerente
	Implementación de manuales de procesos internos	Aumento en la confección de manuales	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 3 - Continuar con la confección de manuales	1 - 3 - Verificar el grado de confección de manuales	< 1 - Requerir confección de manuales	Encargado de cada sector
	Grado de optimización de entregas de pedido	Aumentar la optimización en los procesos de	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 10 - Continuar con la optimización de procesos	7 - 10 - Ajustar la optimización de procesos	< 7 - Replantear los procesos de entregas y mejorarlos	Encargado de distribución
Perspectiva de formación y conocimiento	Capacitaciones a los empleados	Aumentar las capacitaciones de los empleados	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 6 - Conservar plan de capacitaciones	4 - 6 - Verificar plan de capacitaciones	< 4 - Replantear plan de capacitaciones y aumentar la cantidad	Gerente y Administración
	Cursos de inducción	Aumentar los cursos de inducción	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 20 - Conservar plan de inducción	10 - 20 - Ajustar plan de inducción	< 10 - Modificar plan de inducción y aplicar nuevos cursos	Gerente y Administración
	Grado de satisfacción de los empleados	Aumentar la satisfacción de los empleados	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 8 - Conservar plan de incentivo	5 - 8 - Ajustar plan de incentivo	< 5 - Modificar plan de incentivo y mejorar condiciones laborales	Gerente y Administración
	Grado de sugerencia del personal	Aumento de las sugerencias de los empleados	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 25% - Conservar plan de comunicación	10% - 25% - verificar plan de comunicación	< 10% - Rehacer plan de comunicación e incentivar su aplicación	Gerente y Administración
	Índice de ascensos de empleados	Aumento de los ascensos de los empleados	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	> 5% - Conservar plan de incentivo	2% - 5% - Ajustar plan de incentivo	< 2% - Modificar plan de incentivo y aumentar ascensos	Gerente y Administración
	Grado de ausentismo de empleados	Disminuir el ausentismo de los empleados	Sin datos iniciales	A completar por la empresa	< 4% - Conservar plan de incentivo	4% - 9% - Ajustar plan de incentivo	> 9% - Modificar plan de incentivo y determinar motivos	Gerente y Administración

Figura 7. Cuadro de medición y control.

## Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un análisis íntegro sobre A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., en cuanto a sus aspectos internos y externos que afectan la cotidianeidad de la empresa, se pudo observar la falta de una herramienta de control interno que brinde eficientemente la información necesaria para la toma de decisiones y así favorecer la gestión gerencial.

Por tal motivo se propuso a la empresa desarrollar un cuadro de mando integral, guiado por un mapa estratégico, que permitirá estructurar un sistema de gestión posibilitando la medición de diversos indicadores relativos a las perspectivas de esta herramienta.

Si bien para la confección del cuadro de mando integral no se encontró la totalidad de los datos necesarios para su comparación es de suma importancia que las mismas sean efectuadas a partir de ahora por la organización para que a futuro esta herramienta sea perfeccionada, además, se le propuso a la empresa plazos máximos para la concreción de los objetivos de cada indicador los cuales serán revisados y actualizados una vez cumplidos los mismo a efectos de que la sociedad cuente con una herramienta que no se vuelva obsoleta con el pasar de los años.

Una vez analizados los resultados de este estudio se obtiene que si bien la empresa posee aceptables resultados financieros lo que condiciona a la organización es su estructura interna, como lo es la falta de capacitación al personal o la precaria implementación de nuevas tecnologías, entre otras, esto nos lleva a una conclusión de que si la sociedad pone énfasis en pulir el ambiente interno mejorando las condiciones de sus trabajadores con nuevas herramientas, capacitaciones y que logren sentido de pertenencia para con la compañía, brindará un valor agregado que sus clientes reconocerán logrando así fidelizarlos, aumentando su satisfacción y las ventas.

Se presentaron una serie de limitaciones referidas a la falta de acceso de información lo cual impidió conocer los valores de cada uno de los indicadores propuestos al momento cero para poder comparar a través de los indicadores si los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas se cumplieron o no.

A continuación, se recomienda a la empresa diseñar nuevos canales de comunicación donde se pueda informar al personal los distintos resultados logrados de manera tal que los empleados puedan sentirse partícipes en la implementación de la herramienta de control de gestión.

Otra cosa que se recomienda es la contante capacitación tanto al personal operativo como a la gerencia sobre la actualización en la carga de datos, aspecto fundamental para mantener actualizada la base de datos de la firma y así mejorar el control a la hora de la medición de los indicadores de gestión propuestos.

También es fundamental para la sociedad que avoquen más recursos a la recolección de información en virtud de su esencialidad para la búsqueda de un alto nivel competitivo y de crecimiento. Este punto es importante para tener la información disponible en el momento adecuado para que pueda ser analizada por los que tienen que tomar decisiones en la empresa, por último, esta debe ser precisa y clara a fin de que el directorio y la gerencia tengan la certeza de que las decisiones a tomar sobre el curso de acción a implementar sean eficientes.

## Bibliografía

- Amarante, F. (08 de septiembre de 2020). *laradio1029.com.ar*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de *laradio1029.com.ar*: <https://bit.ly/3q1tCOJ>
- Banó, M. J., Bordonaro, R. L., & Marín, N. J. (2016). *Aplicación de herramientas de costos y control para la optimización de la gestión en pymes: el caso de una cervecería artesanal*. Mendoza: Universidad Nacional De Cuyo.
- Batista López, Y. (2018). *Desarrollo del cuadro de mando integral con enfoque multicriterio como herramienta de control interno*. Holguín Cuba: Universidad de Holguín.
- Berríos, R. L., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral Resumen marco teórico*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación.
- Blanco Gómez, D. (07 de agosto de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 05 de septiembre de 2020, de *infobae.com*: <https://bit.ly/3nSIhKa>
- CAME. (2019). *redcame.org.ar*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de *redcame.org.ar*: <https://bit.ly/319RYIM>
- Cannataro, M. (19 de mayo de 2020). *argentina.as.com*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de *argentina.as.com*: <https://bit.ly/33kmhjC>
- Coutiño, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Guatemala Guatemala : Universidad de Galileo.
- Dellatorre, R. (13 de septiembre de 2020). *pagina12.com.ar*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de *pagina12.com.ar*: <https://bit.ly/2KIm4QS>
- Felani, C. R. (2018). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires Argentina: Univeridad del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Ferreres, O. (25 de agosto de 2020). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de *lanacion.com.ar*: <https://bit.ly/2Jh1iH4>
- Filgueira, M. (14 de septiembre de 2020). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de *lanacion.com.ar*: <https://bit.ly/2V7Ovtf>
- Gammacurta, G. (13 de septiembre de 2020). *ambito.com*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de *ambito.com*: <https://bit.ly/3o2ogki>

- Gutierrez, C. R. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Jadeed, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y sus Efectos en la Rentabilidad*. Oviedo España: Universidad de Oviedo.
- Kahale, A. (28 de abril de 2019). *cronista.com*. Recuperado el 03 de septiembre de 2020, de *cronista.com*: <https://bit.ly/3q3ZfqT>
- Kanenguiser, M. (23 de agosto de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de *infobae.com*: <https://bit.ly/3mdNOe6>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona España: Gestión 2000.
- Lanzafame, S. (01 de septiembre de 2020). *cronista.com*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de *cronista.com*: <https://bit.ly/2V2r1Wu>
- Minuto Uno. (07 de septiembre de 2020). *minutouno.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de *minutouno.com*: <https://bit.ly/3fEQONP>
- Nolasco Calle, M. A. (2020). *La comunicación interna en la distribuidora "San Hilarión" ubicada en el distrito de ate y su incidencia en el clima organizacional*. Lima: Universidad San Ignacio De Loyola.
- Nolé, F. (13 de septiembre de 2020). *perfil.com*. Recuperado el 13 de septiembre de 2020, de *perfil.com*: <https://bit.ly/3mbtOIP>
- Rodriguez Quesado, P., Lima Rodrigues, L., & Guzmán, B. A. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. 13.
- Salas, O., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2015). *La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona*. Barcela España: Universitat Pompeu Fabra, Universidad Nacional del Sur y Universitat Rovira I Virgili.
- Troconis, N., & González, H. . (2018). Perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA. *Revista Científica*, 37.
- Vargas Eguinoa, C., & Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de control de. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 11.
- Zícari, J. (25 de agosto de 2020). *ambito.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de *ambito.com*: <https://bit.ly/369jECV>