

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Cuadro de Mando Integral, una herramienta de control interno para**

**A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**"Balanced Scorecard, an internal control tool for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Muñoz Portalez, María Cecilia

Legajo: VCPB31602

DNI: 27.322.403

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Río Negro - Noviembre 2020.

## Índice de Contenido.

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Objetivos</b> .....	9
<i>Objetivo General</i> .....	9
<i>Objetivos Específicos</i> .....	9
<b>Análisis de la situación</b> .....	10
<i>Descripción de la situación</i> .....	10
<i>Análisis del contexto. PESTEL</i> .....	12
<i>Diagnóstico Organizacional. FODA</i> .....	15
<i>Análisis externo. PORTER</i> .....	16
<i>Análisis según Perfil Profesional</i> .....	17
<b>Marco Teórico</b> .....	19
<b>Conclusión diagnóstica y discusión</b> .....	22
<i>Declaración del problema</i> .....	22
<i>Justificación del problema</i> .....	22
<i>Discusión diagnóstica</i> .....	23
<b>Plan de Implementación</b> .....	24
<i>Alcance</i> .....	24
<i>Recursos</i> .....	24
<i>Acciones y marco de tiempo</i> .....	25
<i>Propuesta de Medición</i> .....	30
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	33

### **Índice de Tablas.**

Tabla 1. Ratios Financieros.....	17
Tabla 2: Presupuesto estimado.....	24
Tabla 3: Ratios Perspectiva Financiera.....	27
Tabla 4: Ratios Perspectiva de Cliente.....	27
Tabla 5: Ratios Perspectiva Procesos Internos I.....	28
Tabla 6: Ratios Perspectiva Procesos Internos II.....	28
Tabla 7: Ratios Perspectiva Formación y Crecimiento I.....	29
Tabla 8: Ratios Perspectiva Formación y Crecimiento II.....	29
Tabla 9: Cuadro de Mando Integral.....	29
Tabla 10: Medición.....	30

### **Índice de Figuras.**

Figura N° 1.....	15
Figura N° 2.....	17
Figura N° 3.....	25
Figura N° 4.....	26

## **Resumen.**

El presente trabajo, se basa en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, dedicada a la distribución de productos alimenticios, de perfumería, limpieza y cigarrillos ubicada en James Craik. Se realizó un análisis interno y externo de la empresa que permitió establecer un diagnóstico completo de su situación actual. Se investigaron antecedentes nacionales e internacionales que facilitaron el conocimiento de otros casos de implementación de ésta herramienta de gestión. Se estudiaron diferentes autores y teorías académicas con las que se confeccionó un Marco Teórico que permitió comprender el éxito que tiene la implementación de un Cuadro de Mando Integral en cualquier organización. Para el diseño se identificaron los objetivos estratégicos de cada perspectiva junto a los indicadores de medición, que permiten monitorear el avance de la empresa hacia los objetivos planteados. Cabe destacar que cada uno de los objetivos se pensó en función de subsanar las principales falencias detectadas en el diagnóstico organizacional, principalmente las de control interno e información. Se desarrolló un plan de implementación con sus respectivas tareas, recursos y tiempos estimados para poner en funcionamiento el diseño propuesto, que aporta soluciones y mejoras en relación a las problemáticas mencionadas. Se finaliza con un apartado de conclusiones y recomendaciones en el que se plasman los aspectos sobresalientes que brinda la implementación de éste Cuadro de Mando Integral, con sugerencias para maximizar los resultados empresariales.

Palabras claves: C.M.I, estrategia, control, información, gestión.

### **Abstract.**

This paper about the design and implementation of a Balanced Scorecard for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, dedicated to the distribution of food products, toiletries and household products, and cigarettes, located in James Craik. An external and internal analysis of the company was carried out, which allowed a complete diagnosis of its current situation. National and international records were researched, which facilitated the knowledge of other cases implementing this management tool. Different authors and academic theories were studied to put together a Theoretical Framework that helped realize the success the implementation of a Balanced Scorecard has in any organization. For the design, strategic objectives of every perspective were identified together with measurement indicators, which allow to monitor the progress of the company towards its objectives. It is worth mentioning that each of the objectives was thought to correct the main flaws that were detected in the organizational diagnosis, mainly the internal control and limited quality information. An implementation plan was developed with its respective tasks, resources and estimated times to implement the proposed design that contributes with solutions and improvements related to the already mentioned problems. It ends with a conclusions and recommendations section, in which the highlights that provide the implementation of the Balanced Scorecard are mentioned, with suggestions for improvements in the company results.

Keywords: B.S, strategy, control, information, management.

## Introducción.

El presente trabajo final de graduación tiene como eje central el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, herramienta útil para gestionar organizaciones íntegramente, más aún, cuando se desarrollan en ambientes cambiantes y turbulentos.

El contexto socio-económico a nivel mundial se ha visto empujado a una realidad desconocida por todos debido a la Pandemia que dejó el Covid - 19. Las necesidades sociales y empresariales se modificaron sustancialmente y con ellas la manera de hacer negocio. Situación que incide directamente en los sistemas de dirección empresarial.

Esta particularidad mundial se suma a la crisis internacional que se venía experimentando desde años anteriores, en la que se produjo un aumento de las tasas de desempleo, de los índices de pobreza y de las necesidades sociales. En este escenario cobra relevancia el proceso de globalización y se incrementa la competencia, los cambios tecnológicos son cada vez más vertiginosos, volviendo más relevante el *E-Commerce*.

En este contexto, la empresa presenta ciertas falencias internas que pueden ocasionar grandes dificultades de sobrevivencia en ambientes de escasa estabilidad, como en el que opera.

Se detecta que no cuenta con un sistema de control interno en áreas claves como es el circuito de abastecimiento y gestión de stock, y en relación a los recursos humanos.

Su metodología para la toma de decisiones se lleva adelante con escasa profesionalismo y con información rudimentaria.

En la gestión de stock, entendida como el proceso integral de abastecimiento, recepción y control de mercaderías, almacenamiento, armado de pedidos de clientes y despacho, no cuenta con los controles adecuados a dicho sistema, generando pérdidas por roturas y vencimientos, entre otras. A pesar de que la empresa ha ampliado sus instalaciones pensando en optimizar movimientos y almacenamientos dentro del depósito, se ve necesario que acompañe esa intención con un sistema de control de mercaderías. Esta falencia impacta no solo en las pérdidas mencionadas, sino también en el ciclo de ventas, cada quiebres de stock es un impedimento para cumplir con las entregas acordadas, impactando directamente en la rentabilidad de la empresa.

En relación a la gestión de recursos humanos, la empresa no cuenta con un área que se encargue de la planificación y desarrollo de los colaboradores. Ha planificado un crecimiento a largo plazo que debe ser acompañado con una planificación de personal que apoye dicho desarrollo.

La falta de gestión mencionada impacta directamente en la eficiencia y eficacia de toda la actividad de la organización y, por ende, en su rentabilidad.

Desde esta perspectiva, y bajo la nueva realidad mundial, en la que se ha instalado el teletrabajo y el distanciamiento social, sumadas a las políticas adoptadas en materia de actividades esenciales particularmente en la Argentina, se considera necesario contar con un Cuadro de Mando Integral que permita adaptar, y llevar adelante, la estrategia organizacional en la realidad actual.

El Cuadro de Mando Integral, *Balanced Scorecard*, fue diseñado por Norton y Kaplan por los años 90 para dar respuesta a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control teniendo en cuenta aspectos financieros y no financieros, información interna y externa e información sobre resultados actuales y los esperados (Catalina Javier 2012).

En aquellos años, las decisiones se tomaban teniendo en cuenta solo aspectos financiero, limitando la capacidad de decisión y el impacto de éstas. El Cuadro de Mando Integral propone una manera de desarrollo, gestión y control superior que permite la integración de todos los recursos disponibles tanto físicos como intangibles. Dicha propuesta se pensó en post de la consecución de la estrategia empresarial, que facilite detectar desviaciones, comunicarlas, corregirlas, y direccionar los esfuerzos logrando sinergia organizacional. De lo expuesto emana la importancia de traducir la estrategia organizacional en medidas de gestión que permitan el monitoreo constante del sistema.

El Cuadro de Mando Integral es utilizado por varias empresas, llega a su éxito cuando la Alta gerencia está comprometida activamente con su utilización. Numerosos estudios ponen de manifiesto los beneficios de gestionar la estrategia organizacional combinando las cuatro aristas de la herramienta mencionada: perspectiva de financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento, aprendizaje e innovación (Kaplan & Norton, 2014).

A continuación se mencionan antecedentes, a nivel internacional y nacional, en los que desarrollaron este instrumento de gestión:

Cuadro de mando integral aplicado a una empresa productora y comercializadora de material de acero de la ciudad de Guayaquil – Colombia, en la que se pudo observar cómo ésta herramienta unificó los esfuerzos hacia los resultado deseados. Bajo una mirada sistémica se vincularon objetivos y mediciones para ser comunicadas a todos los niveles de la organización y evaluar el alcance de las metas junto a el monitoreo de las desviaciones. (Andrade Molina, 2012). En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es elemental desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita llevar adelante el control interno de la organización y obtener información de calidad.

Puede notarse en el desarrollo anterior, cómo la empresa, a la que le fue recomendada ésta herramienta, pudo ajustar parámetros importantes teniendo en cuenta el análisis interno y externo, permitiendo convertir los objetivos estratégicos en indicadores de gestión útiles para el control interno.

En el ámbito de la comercialización y distribución de productos alimenticio en la ciudad de Bogotá - Colombia, también fue necesario un modelo de seguimiento que cumpla con las expectativas de gestión y consecución de los objetivos, que sea útil como herramienta de mejora continua (Angulo Osmá, 2018). En este desarrollo queda expuesto cómo el desconocimiento de los factores relevantes, que inciden en el logro de los objetivos organizacionales, impactan negativamente en las oportunidades de mejora y hace que la toma de decisiones sea un proceso incierto. La implementación de un Cuadro de Mando Integral subsana esa situación. En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se identifica la misma falencia, y se espera suplirla de la misma manera.

Para gestionar la visión y la estrategia empresarial el Cuadro de Mando Integral proporciona una serie de indicadores que miden los aspectos más relevantes de la gestión empresarial. Esta herramienta permitió articular y comunicar la estrategia a toda la organización buscando coordinar y alinear iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir objetivos estratégicos comunes (Cáceres, 2012). Cáceres demuestra la importancia que tiene la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización con el Cuadro de Mando Integral para lograr resultados exitosos de su utilización.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L no sería la excepción, de igual manera los colaboradores y la gerencia deben estar comprometidos con el diseño, implementación y uso del Cuadro de Mando Integral. En la empresa se deben entender cuáles son los beneficios de la herramienta y que con ella se logrará un trabajo integral orientado al logro de los objetivos estratégicos. Medir el logro de objetivos solo bajo la órbita de indicadores financieros, parecía ser la práctica más habitual, el Cuadro de Mando Integral realizó mediciones más generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Felani, 2018). Ésta investigación enfocada en el estudio de Cuadro de Mando Integral en PyMEs del sector agrícola, concluye diciendo que esta herramienta es flexible y fácil de utilizar, permitiendo cambiar las prácticas y perspectivas tradicionales en materia de control interno. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una PyME familiar en la que la implementación del Cuadro de Mando Integral logrará optimizar el accionar de la empresa de manera sencilla y adaptada.

Todo cambio genera tensión y cierto rechazo, por ello es necesario que la empresa se comprometa a transformar su sistema de administración, he implemente premisas que apoyen la estrategia como guía de las actividades. También es preciso que defina sus prioridades y haga que las actividades diarias sean coherentes con los compromisos de corto, mediano y largo plazo, para ello el Cuadro de Mando Integral es la opción adecuada (Gutiérrez 2015).

Analizando los antecedentes anteriores puede notarse que no importa en qué nivel se esté analizando una organización, si es internacional o nacional. Tampoco cobra relevancia el contexto o la actividad que tienen, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta apropiada de control y gestión empresarial.

## **Objetivos.**

### *Objetivo General.*

Elaborar una propuesta de un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, a ser aplicada a partir de enero del año 2021, que permita disponer de información de calidad para el control interno.

### *Objetivos Específicos.*

- Diagnosticar puntos críticos a mejorar a partir del análisis organizacional de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- Armar el mapa estratégico para visualizar la relación causa – efecto entre los factores claves de éxito para el año 2021.
- Elaborar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral para contar con un criterio de medición.
- Definir indicadores de gestión en función de las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje; para la creación de valor de la empresa.
- Confeccionar el plan de implementación para la ejecución del Cuadro de Mando Integral.

## **Análisis de la situación.**

### *Descripción de la situación.*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es la empresa seleccionada para desarrollar el presente reporte de caso en el marco del trabajo final de graduación.

Se dedica a la comercialización y distribución de productos considerados esenciales dentro de las medidas tomadas en la Argentina bajo el contexto del Covid-19.

Es una empresa familiar con amplia trayectoria de emprendedores, lleva 50 años en el sector mayorista y preventa de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Cuenta con varias primeras marcas como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Su casa matriz se ubica en James Craik una pequeña localidad de la provincia de Córdoba, cuenta con una flota de 56 vehículos permitiendo realizar la distribución a sus clientes, los que son en su mayoría, pequeños comercios que no cuenta con vehículos propios para retirar los pedidos de los depósitos.

Su plantel de empleados suman 170 colaboradores distribuidos entre su casa matriz, las distribuidoras y los autoservicios. En la localidad de Rio IV, Rio III y San Francisco se ubican sucursales que tiene autoservicios mayorista y preventa o ejecutivos de cuenta para abarcar geográficamente el mayor territorio de cada una de éstas localidades. En Córdoba Capital cuenta con un centro de distribución y distribución exclusiva de productos Kodac.

Todos los años capta nuevos clientes en el mercado interno de Córdoba y del país. En la actualidad cuenta con 6000 clientes, en su mayoría de la provincia de Córdoba, llegando a conquistar clientes del sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis debido a su ubicación estratégica.

El crecimiento en las ventas es sostenido a través de los años, para ello cuenta con 35 vendedores que visitan y asesoran a clientes actuales y potenciales. Ofrece un mix de productos atractivos y exclusividad en la comercialización de algunas marcas, beneficiando su crecimiento. A pesar de dicho aumento en las ventas la rentabilidad fue disminuyendo a través de los años producto del incremento en los costos operativos y de los precios de los insumos, que se desplegó a una tasa mayor que el aumento del precio de venta.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ante esta situación, decidió absorber gran parte del aumento de los costos para continuar con un precio competitivo. El mercado en el que opera cuenta con una altísima competencia y los clientes son muy sensible a los precios. Esta situación demuestra que la elasticidad precio de la demanda es elástica, indicando que los consumidores migran, fácilmente, a otros proveedores y/o mercados ante un aumento en los precios de los productos o servicios. La ventaja de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es que cuenta con exclusividad en determinadas marcas.

Debido a la alta competencia y a la sensibilidad en los precios, es que la empresa se enfoca en la diferenciación en el servicio al cliente, velando por sostener tiempos de entrega acotados, financiación a corto plazo, descuentos entre el 2% y el 3% por pago al contado, asesoramiento comercial y mix de productos.

Las compras de la empresa se centralizan en el centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, desde ahí se abastecen las sucursales. La política en materia de provisión es lograr economía de escala, realizando compras a granel con pago al contado para obtener precios competitivos.

Observando el organigrama de la empresa se destaca que no cuenta con un departamento o área de recursos humanos que permita desarrollar y gestionar adecuadamente temas relacionados a dichos recursos.

En materia de selección de personal no tiene procedimientos definidos, los ascensos se basan en la antigüedad, sin un proceso de aprendizaje de las tareas del puesto al que ascienden. Esto trae aparejado errores operativos, pérdida de tiempo y frustración en los empleados al momento de tener nuevas tareas y responsabilidades.

En relación a la gestión de stock es alarmante que no cuente con un sistema de control de ingresos de mercaderías moderno con el que ahorrar tiempos, minimizar los faltantes por robo y roturas, obtener eficiencia en la preparación de pedidos y control de vencimientos de productos perecederos. En la actualidad este control se realiza de forma manual al llegar la carga.

### *Marco estratégico.*

Toda organización necesita contar con un marco estratégico que le de existencia. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L lo ha establecido definiendo su misión, su visión y los valores bajo los cuales pretende funcionar.

Misión; un concepto muy utilizado en la literatura administrativa que identifica la razón por la que una organización existe. Según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) formular la misión o propósito de un ente suele corresponder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es la rama de actividad?, ¿Quiénes son nuestros clientes? “y sirve como elemento aglutinador e impulsor dentro del proceso de planeamiento estratégico y de la conducción de la organización hacia el logro de objetivos a largo plazo” (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016 p23). En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L la misión se centraliza en la atención de necesidades apelando a la calidad del servicio de distribución mayorista de variedad bajo primeras marcas. Hace mención a la importancia que le da el desarrollo de habilidades y crecimiento de sus empleados.

Visión; este concepto prede determina las aspiraciones de las organizaciones a largo plazo, responde a la pregunta ¿Dónde quiere llegar?. Se trata de identificar cual es la imagen futura en un horizonte de tiempo lejano, la que debe ser motivadora e impulsar a la acción (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016). La visión de la empresa es ser líderes en el mercado actual observando las oportunidades de mercados y negocios potenciales. En esta manifestación también deja entrever la importancia que le otorga al servicio que brinda a sus clientes.

En relación a los valores, se establecen con la intención de que se conviertan en principios éticos de la cultura organización que rija el comportamiento de sus miembros, “la declaración de valores en una organización debe responder a la pregunta ¿En qué creemos?” (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016 p23). Los valores de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L apoyan la misión y visión de la empresa, basados en el servicio, la confianza, el compromiso y la responsabilidad social.

#### *Análisis del contexto. PESTEL.*

Toda organización se encuentra en un medio ambiente en el que crece, se desarrolla y muere. Para conocer los lineamientos generales del contexto de la empresa bajo análisis, se utiliza PESTEL.

Situación Política. El mundo ha cambiado como consecuencia de la aparición del COVID – 19. Particularmente en la Argentina, esta situación trasciende en el primer mandato del presidente electo en los últimos comicios, quién obtuvo un 48.10% por sobre el ex presidente Mauricio Macri (Gonzalez, Miri, y Blanco, 2019).

En la actualidad, las alianzas políticas se ven debilitadas y el Presidente Alberto Fernández pierde 25 de los 30 puntos que consiguió durante el inicio de la pandemia (Julio 2020,

profesional). Esto significa que va perdiendo credibilidad y seguidores, situación que se traslada a las relaciones políticas internas. Con el gobernador de la provincia de Córdoba, Schiaretti, la relación con la Casa Rosada mejoro tras el envío de 1.677 millones de pesos, que la provincia coparticipa con las comunas. Para una buena relación se necesitan dos partes, por ello el gobernador brindara su apoyo a través de sus cuatro diputados a todas las propuestas enviadas al congreso por parte del Gobierno Nacional (La Voz del Interior, 2020).

En la Argentina, a pesar que la economía no está dolarizada oficialmente, la moneda fuerte es el Dólar, por cuanto cualquier movimiento político influye en su cotización, aumentando el riesgo país, y disminuyendo el rendimiento de los bonos. Ahora bien, durante los últimos días el Riesgo país bajo de 2100 puntos a 1100 puntos, debido a la restructuración de la deuda externa, cuestión que implicaría una mejora en el rendimiento de los bono y una caída en la cotización del dólar (El Cronista, 2020).

Situación económica. La actividad económica en nuestro país se vio fuertemente golpeada producto de la cuarentena más larga del mundo. El aislamiento y la prohibición de ciertas actividades produjeron una caída importante en la economía. La implementación de medidas económicas relacionadas a la impresión de billetes impulsó el aumento de la inflación que ya se arrastraba del gobierno anterior.

El INDEC confecciona un índice denominado Estimador Mensual de Actividad Económica, EMAE, el que registró una caída del 12.9% en los primeros seis meses del 2020 en relación al mismo periodo del 2019. También establece que durante el mes de junio 2020 se incrementó en un 7.4% con relación al mes de Mayo del mismo año, producto de la mayor flexibilización en las restricciones a la circulación en las industrias y el comercio (INDEC, 2020). La caída en el consumo y por ende, de las actividades económicas, es una situación que la empresa no puede dejar de contemplar en toda decisión que lleve adelante. A pesar de estos datos poco alentadores, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tiene una actividad que no se ha visto suspendida durante la cuarentena, ventaja en relación a otros rubros no esenciales.

Situación social. En la actualidad la situación social a nivel país se encuentra muy tensa por la falta de bienestar económico principalmente. Las fuentes de trabajo son cada vez más escasas, el desempleo crece, la inflación impacta en el poder adquisitivo, las injusticias se aceleran. Todas estas situaciones provocan cada vez más problemas sociales.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se encuentra muy valorada por la comunidad de James Craik debido a que representa importantes fuentes de trabajo para la localidad. Su colaboración con las organizaciones deportivas, su accionar solidario y la práctica en materia de selección de

personal centrada en el mercado laboral local, posicionan a la empresa en las más importantes en la zona.

Situación tecnológica. En la actualidad se hace muy necesario contar con soportes tecnológicos que acompañen el trabajo remoto, el *E-Commerce* y las nuevas prácticas comerciales que ha dejado la pandemia. Para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L la situación no es menor, a pesar de que cuenta con un sistemas automatizados de control de stock y pedidos a proveedores, debería implementar un sistema de pedidos de clientes, facturación y órdenes de pago, en las que es de vital importancia incorporar nuevas tecnologías para obtener eficiencia y eficacia en las áreas mencionadas.

Situación ecológica. El cuidado del medio ambiente y su ecología se han instalado en todas las actividades económicas a nivel mundial. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L no presenta grandes amenazas que atenten contra la ecología del lugar dado que es una empresa revendedora. Se destaca su reciente inversión en instalaciones cumpliendo con la ordenanza municipal que determina los lugares apropiados para esta actividad.

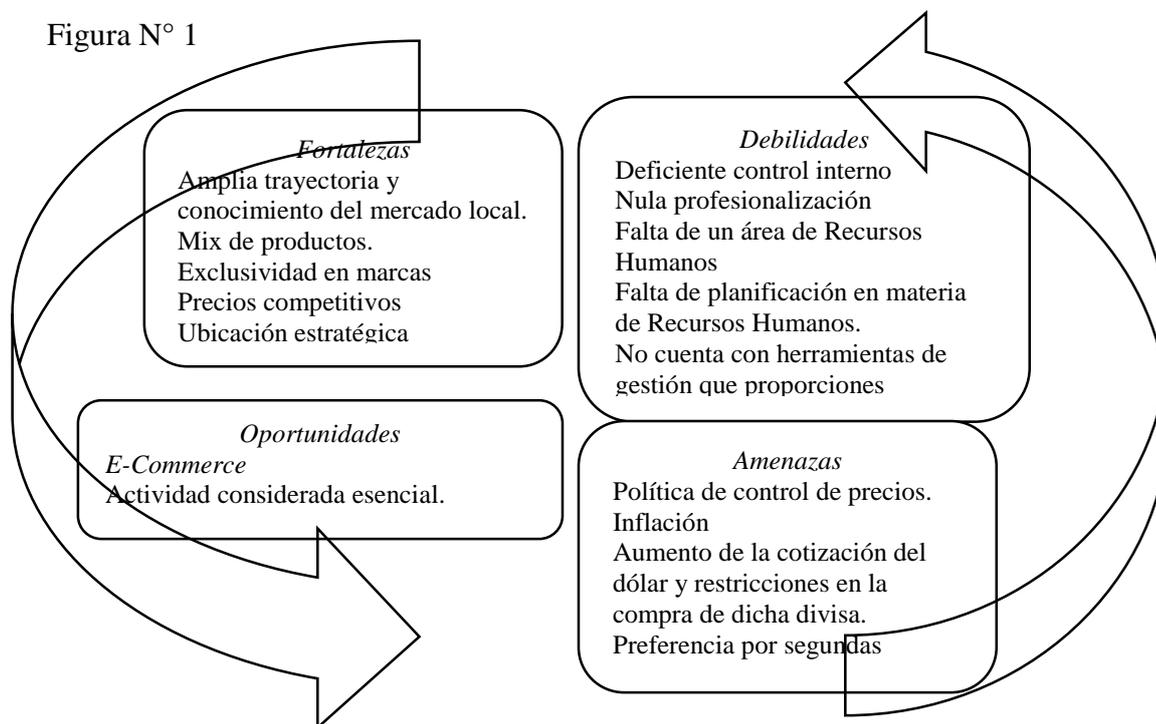
Situación Legal. En cumplimiento de la ordenanza n° 1564/07, el nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario que reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Por otro lado, también debe dar cumplimiento a los protocolos relacionados al movimiento de personas establecidos por el anexo n° 48: Tránsito de personas por rutas y caminos de la provincia, al igual que lo establecido en el anexo n° 56: Flexibilización industrias comercio, obras privadas y profesionales.

Hasta aquí se identifican las variables claves en el contexto actual, con las que debe lidiar la empresa. A continuación se realiza el análisis interno de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través de un FODA estableciendo las Fortalezas y Debilidades de la empresa, y las Amenazas y Oportunidades del entorno que debe aprovechar o minimizar para el éxito de la estrategia empresarial.

*Diagnóstico Organizacional. FODA*

Figura N° 1



Fortalezas y debilidades de la empresa y, las oportunidades y amenazas del medio ambiente específico bajo una mirada sistémica.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis FODA se desprende que las debilidades y las fortalezas son propias de la empresa, las amenazas y oportunidades las marca el mercado y medio ambiente específico en el que opera A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Por ello es que las debilidades deben conocerse y gestionarse en post de eliminarlas o convertirlas en fortalezas. Por otro lado, las fortalezas identificadas, deben monitorearse y alimentarse para que sigan siendo tales.

Las amenazas y oportunidades son variables que provienen desde el exterior de la organización. Deben gestionarse de manera tal de minimizar los riesgos que significan las amenazas y aprovechar las oportunidades generando ventajas competitivas. Por lo expuesto, es importante que la empresa cuente con una práctica constante en el monitoreo de su entorno, principalmente en las variables identificadas en el análisis.

El esquema de la figura n° 1 expone la situación de la empresa, útil para detectar los aspectos a mejorar, aquellos a controlar y los que se debe aprovechar o combatir.

### *Análisis externo. PORTER*

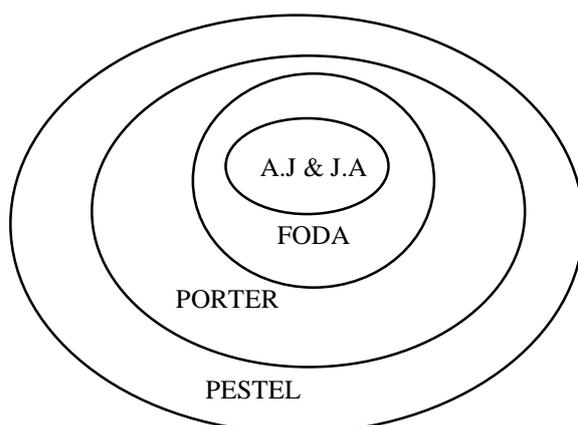
A través de PORTER se cuenta con un panorama general y ordenado de las fuerzas que intervienen en la industria en la que opera la empresa, cobrando relevancia la competitividad, la facilidad de ingreso de posibles competidores, el poder de los consumidores y de los proveedores y, por último, la incidencia de los productos sustitutos.

1. Poder de negociación de los clientes. Los clientes de A.J. & J.A. Redolfi S.R L son variados y distribuidos en varias zonas geográficas. Se puede identificar una concentración en la provincia de Córdoba. La mayoría son de escaso tamaño y realizan compras proporcionales a sus actividades. Éstos valoran la variedad de productos, marcas y precios bajos. Dentro de la industria específica en la que opera la organización, se encuentran numerosos competidores, es por ello que el precio de venta suele ser el atractivo más valorado por los clientes actuales y potenciales, razón por la cual aumenta su poder de negociación.
2. Poder de negociación con los proveedores. En la actualidad la empresa cuenta con proveedores de primeras marcas, manteniendo exclusividad. La inversión que se hizo en infraestructura permite incrementar la capacidad de stock, realizar compras en mayores volúmenes y obtener económica de escala. Los proveedores de primeras marcas como Molinos Río de la Plata, Unilever, Arcor, entre otras, tiene un gran poder de negociación por sobre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L En la crisis económica actual debe tenerse en cuenta la incidencia de los bienes sustitutos o segundas marcas que comienzan a ser preferencia.
3. Barreras de entrada. En mercados de bienes de primera necesidad y en momentos de crisis, la preferencia de bienes sustitutos de menor precio, es inminente. En la actualidad las compras *on line* son una puerta de acceso a dichos productos. En este sentido, las barreras de entrada no son altas, siendo una industria permeable, es por ello que la empresa se plantea la estrategia de diferenciación a través de servicios altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos.
4. Barreras de salida. En este punto es elemental destacar los precios de los productos sustitutos y de segundas o terceras marcas, hacia los cuales se inclinan los consumidores actuales.
5. Rivalidad entre los competidores. Se identifican dos grupos de competidores, los mayoristas con salones comerciales y las empresas con preventistas y entrega a domicilio. En esta segunda clasificación es donde se encuentran los principales competidores que son Rosental y Micropack dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Así mismo, se identifican competidores de menor tamaño en cada área geográfica donde opera A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Analizando las cuatro fuerzas anterior

se afirma que existe una alta competencia en el sector que se traduce en una menor rentabilidad.

Dentro de éste análisis no hay que dejar de lado el accionar del Gobierno, que se inclina a aplicar medidas tendientes a regularizar precios, entrada de nuevos competidores, oportunidades del libre comercio, entre otras. Acciones que afectan directamente a la empresa.

Figura N° 2.



Se observan las diferentes herramientas utilizadas según el contexto y nivel organizacional estudiado.

Fuente: Elaboración propia.

#### *Análisis según Perfil Profesional.*

Hasta aquí se ha analizado a la organización dentro de una mirada sistémica, tanto dentro como fuera de ella. A continuación se analiza su situación financiera utilizando índices de Liquidez, Rentabilidad, Solvencia y Rendimiento de forma comparativa para determinar la evolución y salud financiera de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ver tabla n°1 – Ratios.

Tabla 1. *Ratios Financieros.*

Ratios	Formulas	Año 2018	Año 2017	Año 2016
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente	1.57	1.91	1.64
Prueba ácida	(Activo corriente – Inventarios)/ Pasivo corriente	1.02	1.35	1.88
Rentabilidad sobre ventas	(Ventas- C.M.V)/Ventas*100	22%	21%	20%
Solvencia	Activo total/pasivo total	1.62	1.74	2.48
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad Neta/ Activo total *100	4.63%	4.08%	7.61%

Fuente: Elaboración propia.

Índice de liquidez y prueba ácida. Un índice de liquidez y de prueba ácida superior a 1.00, como es el caso bajo estudio, demuestra que la empresa posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Esta situación es positiva aunque se puede ver una marcada disminución a través de los tres periodos analizados, debido a ello es un índice a monitorear constantemente.

Índice de solvencia. Este ratio indica que la empresa es solvente a pesar de que dentro de los años estudiados se observa una tendencia a la baja. Esto se debe a que el pasivo aumentó en mayor proporción que el aumento experimentado por el activo, en los 3 periodos.

Rentabilidad sobre ventas. Este índice demuestra un aumento de dos puntos porcentuales de punta a punta en periodo bajo estudio. Esta situación es alentadora y debe monitorearse a fin de incrementar dicha rentabilidad o, en el peor de los escenarios, mantenerla.

Rendimiento sobre la inversión. Bajo la órbita de este índice se puede notar que la inversión de 1\$ en el año 2016 rindió un 7.61%. Esa rentabilidad disminuye a un 4.08% en el año 2017, viéndose incrementada levemente durante el año 2018 en el que llega a un 4,63%.

Con todo este análisis se realiza a continuación un diagnóstico identificando las problemáticas más relevantes en pos de la consecución de la estrategia organizacional. Para luego proponer el Cuadro de Mando Integral y su implementación.

## Marco Teórico.

A continuación se desarrollan los conceptos relevantes para el presente trabajo final de grado. Comenzando por la definición de estrategia empresarial, luego por Cuadro de Mando Integral, para finalizar con el concepto de control interno. El Cuadro de Mando Integral parte de la estrategia empresarial y es una herramienta útil para el control interno. De ahí la importancia de desarrollar los tres conceptos mencionados.

### Estrategia empresarial.

El termino estrategia proviene del ámbito militar y hace referencia a las tácticas utilizadas por el ejército en el campo de batalla, proporcionando ventajas por sobre su oponente. Llevando esta idea al mundo de los negocios, la estrategia empresarial es un plan de acción motivado por la visión cuyos resultado es alcanzar la misión y los objetivos organizacionales (Peter Druker, 2016).

Según Jorge Tarzjian (2013) cuando se piensa en la estrategia empresarial debe tenerse presente dos tipos de estrategias que la componen. Por un lado, la estrategia competitiva que hace referencia a aspectos relevantes de la empresa que presentan una ventaja en la forma de competir. Por otro lado se encuentra la estrategia corporativa, que busca establecer la mejor forma de coordinar actividades y negocios de una empresa.

### Cuadro de Mando Integral.

En relación al Cuadro de Mando Integral, sus orígenes datan de la década de los 90 desarrollado por Kaplan Robert y Norton David. Nace como respuesta a la necesidad de gestionar organizaciones en ambientes globales, dinámicos y competitivos. Esta herramienta se convirtió en una de las más utilizadas para la gestión empresarial, basada en la estrategia organizacional.

El Cuadro de Mando Integral pone especial atención en los indicadores financieros y no financieros considerados parte del sistema de información de la empresa. Tanto los colaboradores de primera línea como los de alta gerencia deben comprender cómo influyen sus trabajos y decisiones al logro de los objetivos estratégicos. Esto se logra a través de la comprensión y utilización de los indicadores mencionados (Kaplan Robert y Norton David, 2014).

Según Francisco Amo Baraybar (2011) el Cuadro de Mando Integral es una técnica de gestión que permite desmenuzar la estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí. Una

vez que se tienen dichos objetivos, las personas encargadas de la toma de decisiones y sus recursos, se encontrarán unificando esfuerzos en la creación de valor.

En el 2001, se agregan dos elementos claves para la adecuada implementación de la estrategia utilizando el Cuadro de Mando Integral. Se trata del alineamiento organizativo y la asignación de recursos. (Francisco Amo Baraybar 2011).

Dentro del diseño del Cuadro de Mando Integral, se destaca la importancia de contar con indicadores de Activos Intangibles. Las relaciones generadas con los clientes internos es uno de ellos. Patricia Rodrigues Quesado, Beatriz Aibar Guzmán y Lúcia María Portela Lima Rodrigues (2012), sostienen que es de vital importancia considerar el impacto que esta herramienta tiene en los recursos humanos, y cómo éstos influyen en el éxito de su implementación.

Adoptar éste instrumento de gestión puede generar resistencia al cambio entre los miembros de la organización. Los colaboradores pueden interpretarla como un sistema de control estrecho. Por ello la Alta dirección deberá desarrollar el diálogo y definir la estrategia en forma conjunta, considerando las necesidades de cada área o departamento. Por lo expuesto, es de vital importancia la gestión del capital humano. El desarrollo del conocimiento basado en la participación y alineamiento de todos los miembros de la organización hacia la estrategia y misión, logran motivación. El Cuadro de Mando Integral debe incorporar la gestión del conocimiento a la gestión estratégica (Rodrigurs Quesado et.al., 2012).

#### Control Interno.

Para poder desarrollarlo un Cuadro de Mando Integral es preciso partir del concepto de estrategia empresarial, también es necesario dejar plasmado qué se entiende por control interno y cuál es la relación que existe con la herramienta mencionada.

Carlos Alberto Pereira Palomo (2019) destaca la importancia de cuidar los procesos internos en pos de contar con información fina, veraz y oportuna. A pesar de que este autor centra su desarrollo sobre el control interno desde la perspectiva de la Auditoría Interna y el uso de la Tecnología de la Información, deja entrever la importancia de controlar el sistema organizacional en su conjunto. Establece la necesidad de contar con un buen control interno para una adecuada administración y protección de los recursos. El Cuadro de Mando Integral permite desarrollar información, de las características mencionadas, proporcionando los recursos necesarios para monitorear el desempeño organizacional.

Por su parte Armando Miguel Casal (2014) pone al control interno como elemento determinante para la existencia y supervivencia de las organizaciones. Establece que el control interno se debe desarrollar en forma integral y ya no solo en las funciones contables. Se debe controlar a la organización bajo una mirada sistémica. Para ello define al control como sinónimo de verificar, que implica una medición y una comparación de aquello medido con una norma. Es aquí donde, éste concepto, se relaciona con los indicadores que se utilizan en el Cuadro de Mando Integral.

Todos los autores estudiados coinciden en que las organizaciones se desenvuelven en ambientes cambiantes y turbulentos. Y que para lograr la excelencia es necesario mantener los niveles de competitividad a través de la integración y alineación de todos los recursos organizacionales.

La supervivencia y crecimiento en estos escenarios, ya no se basa en la gestión de recursos físico sino que surge la necesidad de gestionar los recursos intangibles, siendo fuente de principales ventajas competitivas. El Cuadro de Mando Integral es la herramienta más utilizada que permite dicha gestión de. Traduce la estrategia en objetivos específicos medibles proporcionando indicadores de desempeño para controlar el cumplimiento de ésta. El control implica la posibilidad de detectar oportunidades o realizar cambios en la estrategia. Es por ello que la flexibilidad en la estrategia empresarial es el elemento clave de supervivencia.

Algunos autores destacan las dificultades en la implementación del Cuadro de Mando Integral, siendo la más relevante la resistencia por parte de los colaboradores y la falta de compromiso de la Alta gerencia. Las organizaciones cobran vida porque hay personas en ellas, las que suelen resistirse al cambio y a ser controladas en sus labores. Para suplir estas dificultades es importante involucrar a las personas en el proceso de diseño e implementación. El éxito del Cuadro de Mando Integral dependerá del compromiso de la Alta gerencia y su capacidad de liderazgo.

Un aspecto de importancia que destacan los autores estudiados, es que el Cuadro de Mando Integral comunica el rumbo de la empresa a través de la lectura de los indicadores. Aunque no todos los autores hablan de un control en el sentido más rígido de la palabra, el control surge como necesidad en la vida de las organizaciones. No solo como medidas de corrección de desvíos, sino también, como medio para detectar oportunidades o necesidades de manera eficiente y eficaz.

## **Conclusión diagnóstica y discusión.**

### *Declaración del problema.*

Del análisis FODA de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L surgen dos grandes debilidades, por un lado la falta de un área de recursos humanos y por otro la carencia en control interno. La primera hace referencia a la falta de desarrollo e implementación de políticas claras en materia de recursos humanos. No tiene definidos procesos de inducción, capacitación y cuenta con colaboradores de bajo nivel académico. No gestiona la resistencia al cambio ni cuenta con un desarrollo planificado.

La segunda debilidad, y la más importante, es la falta de control interno. Esta situación se evidencia en las pérdidas por fraude, negligencia, vencimiento de mercaderías, roturas, quiebre de stock, cuestiones que experimenta la empresa en el día a día.

Como se estableció en el Marco Teórico, el control interno es parte elemental para la óptima utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La falta de control interno hace que las decisiones se tomen sin contar con la información necesaria y precisa del desarrollo organizacional. En relación a esto A.J. & J.A. Redolfi S.R.L realiza su proceso de toma de decisiones solo considerando indicadores financieros.

### *Justificación del problema.*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar que, como tal, incorpora nuevas prácticas a medida que se desarrolla o experimenta problemáticas que así lo requieran. En materia de recursos humanos experimenta pérdida de tiempos e ineficiencias relacionadas al desarrollo de las tareas, desmotivación y deficiencia en el trabajo en quipos. Estas situaciones se derivan de la gestión informal de dichos recursos. Lo mencionado incide negativamente en la generación, satisfacción y fidelización de cliente, por lo tanto, en la rentabilidad de la empresa.

La falta de control interno se traduce en ineficiencia en el uso de los recursos organizacionales. ¿Cómo saber si el resultado obtenido es bueno o no, si no se cuenta con parámetros con los cuales comparar? Los indicadores financieros desarrollados en la tabla n°1 demuestran una situación, aparentemente positiva. Éstos no deben leerse en forma aislada es por ello que, bajo las circunstancias del contexto actual, pueden no ser alentadores. Es de vital importancia implementar una herramienta de control que permita detectar las variables que inciden en la organización y hacen variar las lecturas de los indicadores. En la actualidad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L toma sus decisiones estrategias con información parcial, considerando únicamente indicadores financieros, dejando de lado la visión sistémica de la organización.

*Discusión diagnóstica.*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L atraviesa un contexto sin precedentes. La incertidumbre que vive el país, en donde la inflación crece, los precios de los insumos aumentan y la demanda cae, es elemental contar con herramientas de gestión adecuadas.

La implementación y uso del Cuadro de Mando Integral ayudará a la gerencia a realizar un control interno, analizar indicadores equilibrados que proporcionen información de calidad, optimizando el impacto de las decisiones. También le permitirá comunicar y gestionar adecuadamente la estrategia organizacional a todos sus colaboradores.

En relación al diseño del Cuadro de Mando Integral se logrará mejorar la eficiencia de los procesos, reducir costos, disminuir las pérdidas por roturas, vencimientos, fraudes o negligencias, aumentar la rentabilidad, el ingresos de ventas por clientes, contar con personal calificado, aumentar la cartera de clientes, implementar las medidas adoptadas en materia de protección de la salud y nuevos métodos de trabajo, maximizar la satisfacción de los clientes mediante un servicio de alta calidad, gestionar el stock en forma simultánea con las ventas y las compras, optimizar el sistema organizacional en su conjunto.

## Plan de Implementación.

### *Alcance.*

La presente propuesta consta del diseño de un Cuadro de Mando Integral A.J. & J.A Redolfi S.R.L ubicada en la localidad James Craik para comenzar a utilizarse a partir del mes de enero del 2021.

En cuanto a la limitación más relevante de la presente, puede mencionarse que no se ha considerado el efecto inflacionario. Fuera de ello, no tiene limitaciones de consideración

### *Recursos.*

Los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta se detallan a continuación advirtiendo que, debido a la creciente inflación, los montos pueden variar dependiendo el momento en que se decida comenzar con la implementación.

En el presupuesto se propone un *Software* de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, el cual puede ser reemplazo por otro de preferencia de la empresa, o por una simple planilla de cálculo.

Tabla 2: *Presupuesto estimado.*

Recursos		Importe
Puesta en marcha. Inversión inicial.	3 computadoras	\$180.000
	<i>Software</i> BSC Designer	\$ 40.000
	1 Profesional Contador Público o Licenciado en Administración (contratación mensual)	\$ 50.000
	Total	\$ 270.000
Mantenimiento de la propuesta mensual.	Papelería, folletos, pizarras	\$ 40.000
	<i>Software</i> BSC Designer mensual.	\$ 40.000
	Honorarios del profesional.	\$ 50.000
	Total	\$ 130.000

Fuente: Elaboración propia.

El *software* BSC Designer fue seleccionado luego de realizar un análisis costos – prestaciones de *softwares* disponibles. Su valor estimado fue convertido en pesos Argentinos sumándole el 30% del impuesto país.

En relación a los recursos intangibles es esencial contar con el compromiso del Gerente General, el Gerente de Ventas y el Gerente de Administración y Finanzas, para que la propuesta tenga éxito en su implementación y desarrollo.

Por otro lado, es necesario capacitar a todos los colaboradores de la empresa, para que sepan cómo esta nueva herramienta va a orientar cada uno de los esfuerzos de cada puesto de trabajo, al logro de los objetivos estratégicos. El profesional contratado debe realizar encuentros regulares a fin de lograr éste entendimiento.

### Acciones y marco de tiempo.

Dentro del diagnóstico organizacional se destacan actividades de investigación las que permiten el conocimiento del medio ambiente en el que opera la organización y las características internas de la empresa.

En relación al mapa estratégico y al plan estratégico, es necesario reunirse con la alta gerencia para establecer los factores claves y determinar la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión.

Una vez logrado el consentimiento buscado en etapas anteriores, y tomada la decisión de utilizar un *software* para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, se debe elegir, contratar e implementar aquel seleccionado y el profesional que tendrá a su cargo su implementación.

La puesta en funcionamiento del Cuadro de Mando Integral debe llevar tareas de inducción y comunicación a los miembros de la organización para obtener la colaboración necesaria. Una vez implementado, es necesario realizar un seguimiento para medir los resultados obtenidos, para ello se proponen diferentes herramientas todas incluidas en un cuadro comparativo.

Figura N° 3.

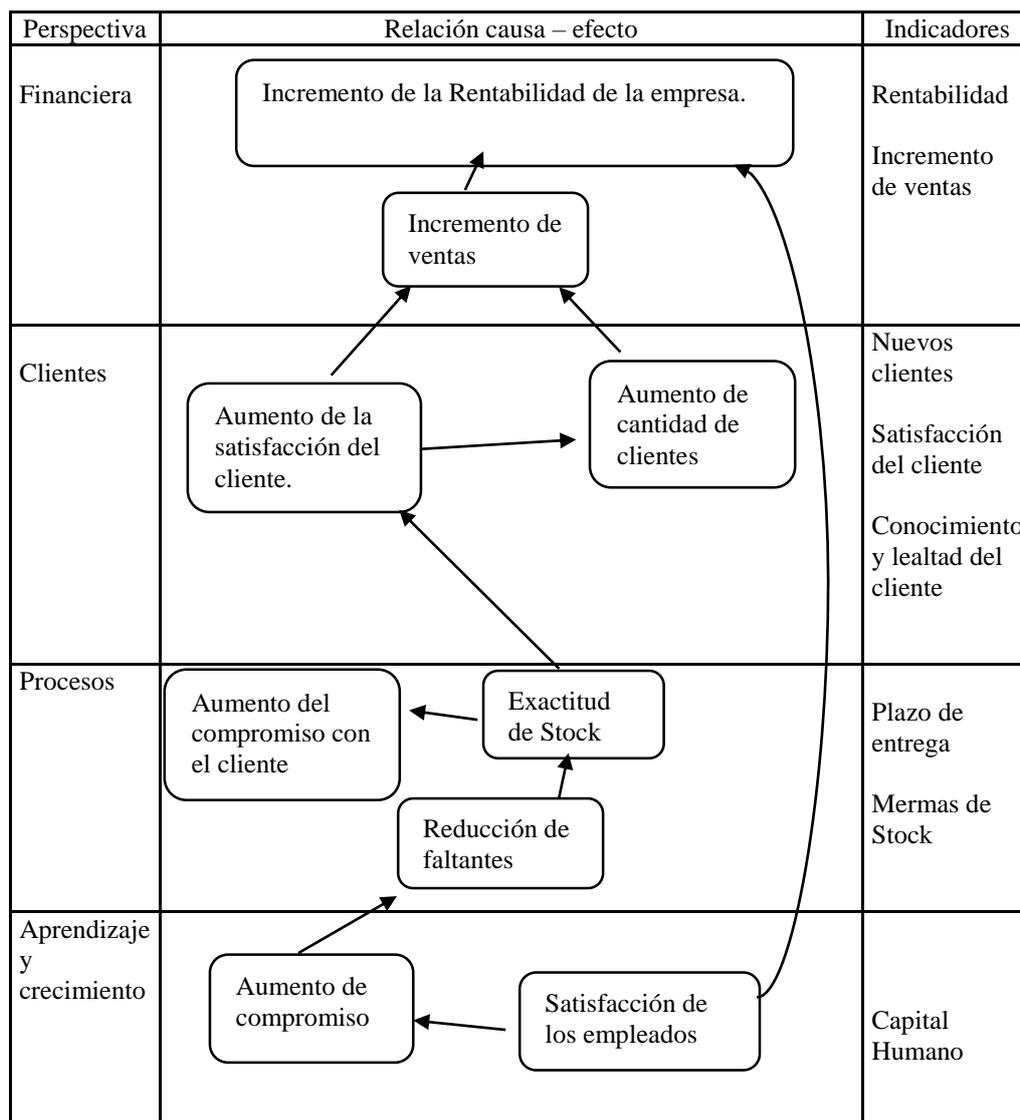
Actividades		Semanas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Diagnóstico organizacional	Análisis interno de la empresa	■														
	Análisis de su contexto	PESTEL y PORTER	■													
		FODA		■												
	Elaboración del diagnóstico identificando puntos críticos			■												
Mapa y Plan estratégico	Establecer los factores claves que se persiguen y las relaciones causa efecto				■	■										
	Objetivos estratégicos e indicadores por cada perspectiva.						■	■	■							
Presentación a la Alta Gerencia	Reuniones planificadas en donde se realice la exposición del diagnóstico y la propuesta, buscando consenso en los objetivos establecidos									■						
Contrataciones	Investigación de Software disponibles, presupuestos, prestaciones, contratación y capacitación									■	■					
	Elección y contratación del profesional en Ciencias Económicas										■					
Implementación.	Configuración del sistema en función de los objetivos e indicadores determinados											■				
	Presentación del Plan Estratégico y capacitación.											■				
	Puesta en funcionamiento												■			
Seguimiento	Seguimiento y revisión del Cuadro de Mando Integral													■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de Gantt se puede observar, las actividades necesarias para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral, y tiempos estimados de duración.

Antes de desarrollar los indicadores para cada una de las perspectivas que constituyen el Cuadro de Mando Integral, se presenta el mapa estratégico propuesto.

Figura N°4.



Fuente: Elaboración propia.

Puede visualizarse la relación causa efecto de los indicadores de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto.

A continuación se presentan los indicadores, formulas, unidad de medidas, frecuencia de medición y rangos para el nivel de desempeño, que se utilizarán para comparar con los valores obtenidos en las mediciones de cada variable y determinar las acciones a seguir.

Tabla 3: *Ratios Perspectiva Financiera.*

Perspectiva Financiera.				
Indicador	Mejorar la Rentabilidad de la Empresa			
Objetivo	Incrementar la rentabilidad de la empresa			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	20%	Más del 20%	Entre el 15% y 20%	Menos del 15%
Formula	(Utilidad Neta / Ventas Netas)*100			
Indicador	Incremento de ventas			
Objetivo	Aumentar las ventas			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	20%	Más del 20%	Entre el 10% y el 20%	Menos del 10%
Formula	[(Ventas periodo n / Ventas periodo n-1)-1]*100			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: *Ratios Perspectiva de Cliente.*

Perspectiva Cliente.				
Indicador	Nuevos clientes			
Objetivo	Conquistar nuevo clientes			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	5%	Más del 5%	Entre el 3% y el 5%	Menos del 3%
Formula	[(Q clientes periodo n – Q clientes periodo n-1)-1]*100			
Indicador	Satisfacción del cliente			
Objetivo	Aumentar la satisfacción del cliente			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	10%	Menos del 10%	Entre el 10% y el 15%	Más del 15%
Formula	(Q de quejas de clientes/Q de entregas)*100			
Indicador	Conocimiento y lealtad del cliente			
Objetivo	Conocer las preferencias del cliente			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	90 %	Más del 90%	Entre el 70% y el 90%	Menos del 70%
Formula	Encuestas			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: *Ratios Perspectiva Procesos Internos I.*

Perspectiva Procesos Internos.				
Indicador	Reducir plazos de entregas			
Objetivo	Agilizar tiempos de entrega			
Unidad de medida	Días	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	24 horas para todas las entregas	Menor de 24 horas	Entre 48 horas y 24 horas	Más de 48 horas
Formula	Tiempo promedio de entrega			
Indicador	Cantidades disponibles de Stock			
Objetivo	Exactitud de inventario			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	95%	Más del 95%	Entre el 85% y el 95%	Menos del 85%
Formula	(Cantidad de reporte /Cantidad total físicas)*100			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: *Ratios Perspectiva Procesos Internos II.*

Perspectiva Procesos Internos.				
Indicador	Faltante de inventario			
Objetivo	Reducir el faltante de inventarios por roturas			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	Reducción del 80%	Más del 80%	Entre el 60% y el 80%	Menos del 60%
Formula	$[(Q \text{ de producto con roturas en el periodo } n/Q \text{ de productos con roturas en el periodo } n-1)-1]*100$			
Indicador	Mermas por vencimientos			
Objetivo	Reducir las mermas por vencimientos			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	Reducción del 80%	Más del 80%	Entre el 60% y el 80%	Menos del 60%
Formula	$[(Q \text{ de producto vencido en el periodo } n/ Q \text{ de productos vencidos en el periodo } n-1)-1]*100$			
Indicador	Mercaderías de baja por devolución			
Objetivo	Reducir las devoluciones			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	Reducción del 80%	Más del 80%	Entre el 60% y el 80%	Menos del 60%
Formula	$[(Q \text{ de devoluciones en el periodo } n/Q \text{ de devoluciones en el periodo } n-1)-1]*100$			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: *Ratios Perspectiva Formación y Crecimiento I.*

Perspectiva Formación y Crecimiento.				
Indicador	Encuesta Capital Humano			
Objetivo	Condiciones laborales y bienestar de los empleados			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	90%	Más del 90%	Entre el 70% y el 90%	Menos del 70%
Formula	Encuestas			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: *Ratios Perspectiva Formación y Crecimiento II.*

Perspectiva Formación y Crecimiento.				
Indicador	Capital Humano			
Objetivo	Capacitar al personal			
Unidad de medida	Porcentaje	Nivel de desarrollo		
Frecuencia de medición	Mensual	Alto	Medio	Bajo
Valor objetivo 2021	90%	Más del 90%	Entre el 70% y el 90%	Menos del 70%
Formula	$[(\text{Cantidad de Hs de capacitación} / \text{Cantidad de Hs de capacitación programadas}) - 1] * 100$			

Fuente: Elaboración propia.

Con el ánimo de visualizar, en un solo cuadro, la propuesta desarrollada, se expone el Cuadro de Mando Integral en la siguiente tabla.

Tabla 9: *Cuadro de Mando Integral.*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta año 2021
Financiera	Incrementa la rentabilidad de la empresa	Mejorar la rentabilidad de la empresa	20%
	Aumento de ventas	Incremento de ventas	20%
Cliente	Conquistar nuevos clientes	Nuevos clientes	5%
	Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	10%
	Conocer las preferencias del cliente	Conocimiento y lealtad del cliente	90%
Procesos Internos	Agilizar tiempos de entrega	Reducir plazo de entrega	24 horas
	Exactitud de inventarios	Cantidad disponibles de stock	95%
	Reducir el faltante de inventarios por roturas	Faltante de inventario	80%
	Reducir la merma por vencimiento	Mermas por vencimiento	80%
	Reducir las devoluciones	Mercaderías de baja por devoluciones	80%
Formación y Crecimiento	Condiciones laborales y bienestar de los empleados	Encuesta Capital Humano	90%
	Capacitar al Personal	Capital Humano	90%

Fuente: Elaboración propia.

*Propuesta de Medición.*

Para medir los resultados anuales se propone la siguiente tabla, en la que se toman los valores del año base, entendido como el año anterior al de la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 10: *Medición.*

		Año base	Año 1	Año 2
Fin	Rentabilidad sobre ventas $(Ventas - C.M.V)/Ventas * 100$	22%		
	Ventas (información de los Estados Contables)	\$ 318.857.647,78		
Clientes	Cantidad de clientes (dato extraído de sus sistema de facturación)	6000		
	Conocimiento del cliente (encuestas)	Desconoce preferencias y comportamientos.		
	Lealtad del cliente (encuestas)	Desconoce cuan leales son sus clientes		
Procesos Internos	Plazos de entrega (tiempo promedio de entregas)	entre 24 y 48 horas		
	Cantidad disponible de stock $(Cantidad\ de\ reporte / Cantidad\ total\ físicas) * 100$	Maneja solo valores estimados		
	Faltante de inventarios por roturas $[(Q\ de\ producto\ con\ roturas\ en\ el\ periodo\ n/Q\ de\ productos\ con\ roturas\ en\ el\ periodo\ n-1)-1] * 100$	Faltante por roturas es de \$24700		
	Mermas por vencimiento $[(Q\ de\ producto\ vencido\ en\ el\ periodo\ n/ Q\ de\ productos\ vencidos\ en\ el\ periodo\ n-1)-1] * 100$	La merma por vencimiento es de \$14300		
	Mercaderías de baja por devoluciones $[(Q\ de\ devoluciones\ en\ el\ periodo\ n/Q\ de\ devoluciones\ en\ el\ periodo\ n-1)-1] * 100$	La baja de mercaderías por devoluciones de \$23100		
Aprendizaje y	Mejora de conocimiento, habilidades y conductas del personal (encuestas)	No realiza plan de capacitación		
	Conocimiento integro de los colaboradores (encuestas)	No cuenta con registros		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se puede observar los valores cuantitativos y cualitativos del año base, los cuales pretenden compararse con los resultados obtenidos a través de cada año en los que la herramienta propuesta sea utilizada.

## **Conclusiones y recomendaciones.**

El Cuadro de Mando Integral permite subsanar las problemáticas relentes detectadas en a A.J. & J.A. Redolfi S.RL en materia de control interno. Facilita a que la empresa cuente con un control integral de los procesos para el éxito de sus objetivos estratégicos y una visión unificada de los mismos.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten obtener un desglose de la visión empresarial en objetivos estratégicos medibles, y proporcionan mecanismos de control estrictos, que posibilitan detectar desviaciones y accionar sobre el desempeño de la empresa en relación con su plan estratégico.

A través de esta herramienta se pone en conocimiento los objetivos estratégicos de la empresa a todos los empleados, como también se logra que ellos comprendan y asimilen la misión y visión de la organización, guiando su accionar hacia el éxito empresarial. Para ello es elemental la comunicación e internalización, tanto del plan de implementación como del Cuadro de Mando Integral propiamente dicho.

Del logro de los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se obtiene colaboradores comprometidos y eficaces, impactando positiva y directamente en el logro de los objetivos establecidos en la perspectiva de Procesos Internos. El compromiso obtenido de los empleados produce una mejora en cada puesto de trabajo que implica una mejora sustancial en la gestión de stock, reducción de las pérdidas por mermas, vencimientos y roturas llegando a cumplir con las entregas en tiempo y forma. La excelencia en los procesos internos impacta positivamente en la creación de valor de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L permitiendo alcanzar los objetivos económicos, logrando el aumento proyectado en el índice de rentabilidad.

Por otro lado, el Cuadro de Mando Integral permite contar con información integral y de calidad para la toma de decisiones en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L obteniendo una herramienta que admite evaluar el impacto de cada decisión en los aspectos claves de la estrategia empresarial.

El presente trabajo contribuye a las diferentes teorías de los autores expuestos, manifestando que el Cuadro de Mando Integral es un sistema integrado de gestión que facilita llevar adelante los objetivos estratégicos y proporciona información de calidad para el control interno. Por ello se considera una herramienta de seguimiento, adaptación y aprendizaje organizacional.

Se destaca la importancia de la comunicación de la visión y misión de la organización para obtener compromiso de todos los miembros de la organización en la utilización de ésta herramienta de control.

A su vez, el posicionamiento de la marca es esencial para atraer nuevos clientes y conquistar mercados. Por ello se recomienda contar con un departamento de publicidad y desarrollo que establezca políticas planificadas que contribuyan al crecimiento de la imagen de la empresa.

Es de vital importancia el desarrollo de redes sociales a las que se les puede agregar un sistema de ventas *on line* con beneficios exclusivos para actuales y nuevos clientes. Las redes sociales generan un mercado potencial interesante debido a la rapidez con la que llega al público en general, pudiendo desarrollar estrategias de captación y fidelización.

Los modelos de negocio cambian vertiginosamente, los consumidores están más informados, las costumbres y gustos de las generaciones más jóvenes influyen fuertemente en el mercado. Por ello se sugiere estar al corriente con el uso de redes sociales actuales y potenciales, que conectan a miles de usuarios, muchos de ellos posibles clientes.

## Referencias.

ANEXO-48-Transito-Actualizado-12-05-20. Recuperado de <http://entemunicipioscba.org/decreto-extension-distanciamiento-hasta-20-9/>

ANEXO-56-Flexibilización-industrias-comercios-obras-privadas-y-profesionales. Recuperado de <http://entemunicipioscba.org/decreto-extension-distanciamiento-hasta-20-9/>

Angulo Osma, C. E. (2018). Implementación de la metodología de Cuadro de Mando Integral en el área comercial para Zuluagua y Soto. (Tesis de grado). Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co>

Baraybar F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral. "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.

Cáceres, V. E. (2012). Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de <https://bdigital.uncu.edu.ar>

Casal A.M. (2014), El Control Interno en las Administración de Empresas. *Contabilidad y Auditoría*. Número 19, 55-70 <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/143/233>

Catalina J. (2012), La historia del Balanced Scorecard en Finanzas [https://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_historia\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](https://www.eoi.es/wiki/index.php/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas).

Caña J. (16 de Julio de 2020) Con fondos, Alberto Fernández acita la relación con Schiaretti. *La Voz del Interior*. Recuperado de [www.lavoz.com.ar/politica/con-fondos-alberto-fernandez-aceita-relacion-con-schiaretti](http://www.lavoz.com.ar/politica/con-fondos-alberto-fernandez-aceita-relacion-con-schiaretti)

Clarín. (27 de Octubre 2019) Elecciones 2019: Los resultados de las elecciones en el país. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/resultados-elecciones-2019-quien-gano-argentina\\_0\\_fAmHiiJe.html](https://www.clarin.com/politica/resultados-elecciones-2019-quien-gano-argentina_0_fAmHiiJe.html)

Druker P., Hesselbein F., Kuhl J.S & Sotelo Montes L. (2016), *Las 5 claves de Peter Druker: El Liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.

Felani, C. R. (2018). Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMes agrícolas. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar>

Gutierrez, C. R. (2015). Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera S.R.L. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Sigo 21. Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

INDEC. Informes técnicos. Volumen 4, N° 150. (Junio 2020). Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_08\\_205E4DBC541B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf) Informes técnicos/Volumen 4, n° 150, junio 2020, INDEC

Kaplan, R. & Norton D. (2014) *Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta.

Marco F. y Loguzzo H.F (2016) *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Molina, A. (2012). Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil. Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2701>

Pereira Palomo C. A. (2019). *Control Interno en las empresas. Su aplicación y efectividad*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Rodrigues Quesado P., Aibar Guzmán B. y Portela Lima Rodrigues L.M (2012). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, v. 2, n. 1, p. 70-102. Recuperado de: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença

Tarzán J. (2013) *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: Ediciones UC.

Yosovitch J. (10 de Septiembre 2020) Por qué se desplomó el riesgo país y hasta dónde podría caer. El *Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Por-que-se-desplomo-el-riesgo-pais-y-hasta-donde-podria-caer-20200910-0022.html>