

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público  
Trabajo Final de Grado  
Reporte de caso**

**Plan de gestión de información interna y externa. Control de mando integral.**

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

**Alumno:** Nestor Antonio Sponton

**Legajo:** VCPB1641

**DNI:** 26513534

**Tutor:** Alfredo González Torres

**2020**

## Índice

Resumen .....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
Marco teórico.....	4
Diagnóstico y discusión.....	4
Plan de implementación.....	4
Conclusiones y Recomendaciones .....	4
Referencias .....	4

## **Resumen**

El presente trabajo tuvo por objeto diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para que la empresa Redolfi S.R.L. que optimice la toma de decisiones y la mejora continua. Para ello se analizó el contexto en el cual se encuentra la empresa utilizando herramientas estratégicas como Pestel y Foda analizando los factores económico-político, social, ambiental, tecnológico, legal y sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Posteriormente se fundamentó conceptualmente algunos términos con el aporte de autores conformando un marco teórico que abordo las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento, a la vez de que definieron indicadores para favorecer la medición del logro de los ejes estratégicos que se incorporaron al CMI. Seguidamente se avanzó en un diagnóstico y discusión que dejó en evidencia que la comunicación no es atendida como se debiera. Entre las conclusiones se destaca que la propuesta atiende a las principales debilidades como ser la falta de capacitación, necesidad de aumentar la rentabilidad, mejorar el clima laboral, aumentar la motivación del personal, aumentar la satisfacción del cliente, entre otras cuestiones, a lo que se agrega la recomendación de implementar software que registren e integren la información de libre acceso para los miembros de la empresa.

*Palabras claves: cuadro de mando integral, indicadores, mejora continua, información.*

## **Abstract**

The purpose of this work was to design a Balanced Scorecard (CMI) for the company Redolfi S.R.L. that optimizes decision making and continuous improvement. For this, the context in which the company is located is analyzed using strategic tools such as Pestel and Foda, analyzing economic-political, social, environmental, technological, legal factors and their strengths, threats, weaknesses and opportunities. Subsequently, some terms are conceptually based with the contribution of authors, forming a theoretical framework that addresses the four perspectives of a balanced scorecard: financial, clients, internal processes and learning and knowledge, while defining indicators to favor the measurement of achievement of the strategic axes that were incorporated into the CMI. Subsequently, a diagnosis and discussion were made, which showed that communication is not being attended to as it should be. Among the conclusions it is highlighted that the proposal addresses the main weaknesses such as lack of training, the need to increase profitability, improve the work environment, increase staff motivation, increase customer satisfaction, among other issues, to the The recommendation to implement software that registers and integrates freely accessible information for members of the company is added.

*Key words: balanced scorecard, indicators, continuous improvement, information.*

## **Introducción**

A fin de gestionar de manera óptima la información tanto interna como externa, es menester contar con un plan en donde se analice las mejores condiciones para alcanzar óptimos resultados, se identifiquen los factores intervinientes, se organicen y ejecuten actividades, para posteriormente evaluar avances.

El cuadro de mando integral (CMI) es un innovador instrumento para controlar la gestión, pero que en palabras de Cáceres (2012) debe ser utilizado como un sistema de información, más que como control, dado que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizacionales, en cinco perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, recursos humanos y comunidades, conformando un conjunto coherente de indicadores de gestión que proponen soluciones específicas para corregir desviaciones que puedan surgir.

El presente reporte de caso refiere a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R. L., un mayorista con 50 años de trayectoria, ubicado en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, en la República Argentina, dedicada a la venta de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

La empresa en cuestión, surgió luego de que se disolviera de común acuerdo, una empresa familiar conformada por dos hermanos, que en 1959 inició un negocio de mercaderías varias. Uno de los hermanos de la sociedad inicial, con un hijo, se dedicó exclusivamente a la venta y distribución mayorista, expandiéndose por el interior de Córdoba y del país en general.

Desde 2007 la empresa queda conformada con el 85% propiedad de José Redolfi, y el 15% restante distribuido entre sus tres hijos, actualmente cuenta con 4 autoservicios, una flota propia de medios de transporte y carga (automóviles, utilitarios pequeños y grandes, camiones y moto cargas) y un total de 170 empleados.

Si bien la empresa analizada tiene definidas tanto la misión como la visión que guían a la organización, no cuenta con un plan de gestión de la información interna y externa, formalmente definida, entendiendo que, como se mencionó precedentemente, solo hay información cuando hay comunicación, en Redolfi S.R.L. se evidencian inconvenientes por la falta de comunicación entre el personal que conforma la empresa, más aún considerado su considerable tamaño, y la incesante expansión que experimenta.

La inexistencia de un control de mando integral explícito podría ser causante de las dificultades de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización, motivo por el cual contar con esta herramienta de gestión asegura orientar todos los esfuerzos de los miembros de la empresa en la misma dirección, resaltando su utilidad con asistencia desde el ámbito de las tecnologías de la información.

A continuación, se reseñan brevemente algunos estudios recientes realizados con anterioridad, y que presentan contenido valioso para abordar la temática que compete al presente reporte de caso. Primeramente, hay que destacar el trabajo de Ríos Manrique; Ferrer Guerra y Muñoz Colomino (2010), que en su estudio se enfocaron en el problema del desconocimiento de la relación financiera costo-beneficio de los programas que desarrolla e implementa el área de Recursos Humanos y su alineamiento estratégico. Los autores proponen al CMI como un modelo de gestión que clarifica la relación entre los indicadores financieros con la capacidad de aprendizaje organizacional, los procesos que ejecuta y la relación con el cliente. El estudio permitió demostrar la factibilidad práctica del CMI en el área de Recursos Humanos, permitiendo evaluar adecuadamente el impacto estratégico del capital humano de la organización.

Seguidamente considerar los aportes Pérez Lorences y García Ávila (2013) quienes en trabajo proponen un procedimiento para guiar la construcción de un cuadro de mando integral buscando lograr la alineación estratégica necesaria desde el ámbito de las tecnologías de la información. La factibilidad de aplicación del procedimiento fue comprobada a partir del estudio de caso en una empresa de software.

Por último, mencionar a Comas Rodríguez, Nogueira Rivera y Lumpuy Rodríguez (2015) quienes en su artículo diseñaron e implementaron un procedimiento que integra herramientas de control de gestión, un CMI, basándose en los procesos con miras a mejorar la eficacia y la eficiencia. El estudio de tipo experimental se llevó a cabo a partir de encuestas al personal de la empresa objeto de estudio, cuyos resultados conformaron un análisis FODA asociando 4 perspectivas del CMI. Con la implementación del CMI desde una planeación estratégica se integró la definición de procesos y al evaluar su alineamiento se comprobó mejoras en los desempeños del personal.

La gestión de la información es la captación y explotación de esta, según Rodríguez Cruz (2008) haciéndola inteligente para mejorar la toma de decisiones en las

organizaciones. Consiste en enfocar la información como un proceso, y no como un producto. En este sentido vale señalar que solo hay información cuando hay comunicación.

Es conveniente el abordaje de la organización de un cuadro de control de mando para la empresa Redolfi S.R.L. en razón de los beneficios que implica para la empresa contar con información circulante y fluidez en las comunicaciones para cada uno de los integrantes de la misma y principalmente desde sus equipos de trabajo, evidencien mejor desempeño y consecución de objetivo.

## **Objetivos**

### *Objetivos generales*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Redolfi S.R.L. que optimice la toma de decisiones y favorezca la mejora continua.

### *Objetivos específicos*

- Proponer ejes estratégicos para cada una de las áreas de la empresa.
- Organizar el Cuadro de Mando Integral para control de gestión de resultados de la empresa.
- Proponer la implementación de indicadores de medición y monitoreo.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Redolfi S.R.L. es un mayorista bien posicionado de la provincia de Córdoba que se ha preocupado y ocupado del mejoramiento de varias cuestiones que han acompañado su crecimiento y expansión, por tanto, cuenta con una gran estructura empresarial y edilicia, confianza y elección por parte de sus clientes, un variado stock de marcas y productos y un estado financiero inmejorable dado que no presenta endeudamiento, por realizar alrededor del 80% de sus transacciones al contado.

No obstante, al ser originalmente una empresa familiar aún hoy, con más de medio siglo de trayectoria, conserva algunas características propias de este tipo empresarial, que a pesar de los avances e innovaciones implementados generan falencias, como ser: ausencia de una planificación estratégica, poca comunicación interna, falta de capacitación, insuficiente control sistemático, entre otras cuestiones.

La empresa en cuestión tiene como premisa la inversión como paso fundamental para impulsar su economía, de allí que se apuntó desde siempre a la creación de sucursales como así también a dotar de una flota de transporte propio para concretar la distribución. En este sentido, actualmente se prepara un centro de distribución de una inversión de \$3 000 000 aproximadamente, que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta.

A fin de profundizar aún más en el análisis de la situación se consideran las herramientas PESTEL y F.O.D.A. que permiten identificar de una forma más concreta los puntos destacados de Redolfi S.R.L. y favorecer el conocimiento de esta.

### *Análisis de contexto*

El análisis PESTEL, es una técnica de análisis de negocio que permite a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovechar o adaptarse a todo lo que afecta al mercado, según lo explica Pérez Cepeda (2018). Básicamente considera los siguientes factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales, y legales. Considerando esto, se identifica en Redolfi S.R.L, lo siguiente:



*Factores políticos:*

La Argentina se encontró saliendo de un año de turbulencias políticas, en torno a las elecciones presidenciales del 2019 que incluyeron profundas especulaciones e incertidumbres, y rápidamente con el cambio de fórmula al mando del gobierno, este debió hacer frente a un escenario aún más complejo, dado por Pandemia del COVID-19, que en todo momento representó un desafío, esfuerzo y toma de decisiones impactantes para el futuro del país.

El gobierno actual lanzó decretos de necesidad de urgencia que impedían realizar actividades sociales, laborales, distribuyendo asistencia económica a los sectores más vulnerables, a la vez de que adoptó medidas como por ejemplo retrotraer los precios de productos de supermercado, con el fin de favorecer a los sectores cuyo poder adquisitivo se vería afectado en sus sueldos, demandando que las proveedoras mantengan sus precios también. Al ser medidas políticas tomadas unilateralmente dadas la situación de aislamiento social y obligatorio preventivo, no se pudieron consensuar ni debatir, sino solamente acatar, aun a costa de los efectos negativos para todos los sectores.

Lo anterior afectó a la Redolfi S.R.L. claramente en el sentido económico, viendo reducidas las ganancias y teniendo que afrontar obligaciones con las reservas, como ser impuestos, sueldos, etc.

*Factores económicos:*

La inestabilidad económica en la Argentina registro puntos preocupante: altos niveles de inflación, excesiva carga tributaria, devaluación de la moneda local, variación del dólar, recesión económica productiva dada la Pandemia del COVID-19, entre otros. Dicha situación de carácter también internacional significó la mayor crisis de los últimos tiempos.

La mayor recesión económica de todos los tiempos tuvo lugar en este periodo, donde muchos sectores se vieron impedidos a trabajar con normalidad dado el estado de cuarentena obligatoria, algunos reduciendo sus horarios de atención, otros suspendiendo sus actividades, hasta tanto se recuperaron progresivamente flexibilizaciones para el reintegro a las mismas. Aunque muchas actividades también debieron cerrar sus puertas, como el sector gastronómico, el turismo, agencia de eventos, entre otros.

En el caso de las empresas distribuidoras de mercaderías, las mismas pudieron continuar con sus actividades, extremando cuidados, pero igualmente reduciendo el caudal de demanda por parte de sus compradores, que fue donde se vio mayormente afectada Redolfi S.R.L.

*Factores socioculturales:*

En la Argentina, en los últimos tiempos se impusieron tendencias sociales que afectan a la empresa, como el hecho de la incorporación de conductas y hábitos de consumo saludables lo que en gran medida condiciona el tipo de producto que busca adquirir. Aunque en el presente año, la recesión económica y la disminución del poder adquisitivo dados los altos índices inflacionarios, determinaron que se compre menos, y que sean compras menos lujosas o de marcas alternativas de menores costos.

Redolfi S.R.L. se vio afectada por la poca demanda, sus compradores siguieron eligiéndola como proveedora, pero con menos cantidad de productos, influyendo en consecuencia en las ganancias y teniendo que afrontar obligaciones con las reservas, como ser impuestos, sueldos, etc.

*Factores tecnológicos:*

El mundo actual y la Argentina en particular, se encuentra atravesando importantes transformaciones en el ámbito de la tecnología: equipos y maquinarias sofisticadas, uso de la internet y las redes sociales, digitalización de procedimientos, entre otros son los aspectos que más se desarrollan e implementan actualmente a fin de no quedar ajenos a las innovaciones que impone la globalización. Más aun durante la Pandemia del COVID-19 donde la tecnología resultó indispensable para cubrir y solucionar en cierta medida, las actividades empresariales de varias organizaciones.

Para el caso de las empresas distribuidoras de mercaderías fue fundamental el uso de internet para el contacto con los compradores y proveedores, a la vez de que las redes sociales actuaron como intermediario para la difusión de la actividad comercial de la misma.

Esto afectó a Redolfi S.R.L. que debió redoblar esfuerzos para imponerse en los medios digitales, en los anteriormente tenía nula presencia.

### *Factores ambientales:*

La evaluación de la calidad del medio ambiente en la Argentina no es del todo favorable, en gran medida porque no se efectiviza la conciencia social en torno al cuidado ecológico, quedando en muchas ocasiones en impactantes y llamativas publicidades y recomendaciones que en la práctica no se cumplen, a pesar de que la atención ambiental, se ha convertido a nivel mundial en una de las prioridades como solución a varias problemáticas como ser la contaminación o el cuidado de los recursos naturales, etc.

Más precisamente se dice que el factor ecológico incide en la organización a causa de que las operaciones del día a día suponen una amenaza constante al medio ambiente debido al uso de distintas maquinarias. En este sentido si bien existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente, el cumplimiento de las mismas es lo que a menudo acarrea inconvenientes.

### *Factores legales:*

En la Argentina hay gran cantidad de recursos normativos para acompañar la creación, formación, y sostenimiento de las organizaciones empresariales, como ser: Ley de Sociedades Comerciales, Ley de Contratos Colectivos de Trabajo, Ley de Higiene y Seguridad Laboral, Ley de Reforma Tributaria, entre otros. En este contexto las grandes organizaciones empresariales deben encuadrarse dentro de las disposiciones locales, provinciales y nacionales.

En este sentido y teniendo en cuenta la normativa en la que se desenvuelve la organización Redolfi S.R.L, se ve influenciada por lo previsto en la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad Laboral es una de las que regulan el accionar de la empresa puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro. Así mismo también prevé las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento

### *Diagnóstico organizacional*

Es posible lograrlo a partir del uso de una matriz de análisis FODA, que se impone como la herramienta de análisis más útil para detectar aspectos positivos y negativos de una organización, distinguiendo entre cuestiones externas e internas de una

organización empresarial. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, según Sarli, González & Ayres (2015).

Entre los aspectos negativos se consideran las debilidades y amenazas, mientras que entre los positivos se tienen a las fortalezas y ofertas, brevemente se señalan a qué alude cada aspecto:

*Fortalezas:*

Tiene que ver con funciones o acciones que la empresa realiza de manera correcta, habilidades o capacidades del personal, recursos valiosos, atributos o evidencias de su competencia, según expresiones de McConkey (1988).

*Oportunidades:*

Sarli, González & Ayres (2015) las consideran como fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización pero que representan potenciales puntos de mejoría y optimización.

*Debilidades:*

Tiene que ver con factores que hacen vulnerable a la empresa o actividades realizadas en forma deficiente, en Henry (1980).

*Amenazas:*

Representan la suma de las fuerzas del entorno no controlables por la empresa, que implican problemas potenciales que afectarían a los objetivos previstos por la organización.

Pero en sí, básicamente, el valor de FODA no está en listar los puntos buenos y malos, sino en la relación entre factores externos e internos que permite minimizar los aspectos malos y maximizar los aspectos buenos, esto se convierte en la parte más importante del análisis, ya que permite ensayar acciones a emprender para revertir determinadas situaciones, fortalecer o potenciar otras.

Más precisamente, en el caso de Redolfi S.R.L. se identificaron los siguientes puntos que conforman la matriz FODA:

Tabla N° 1

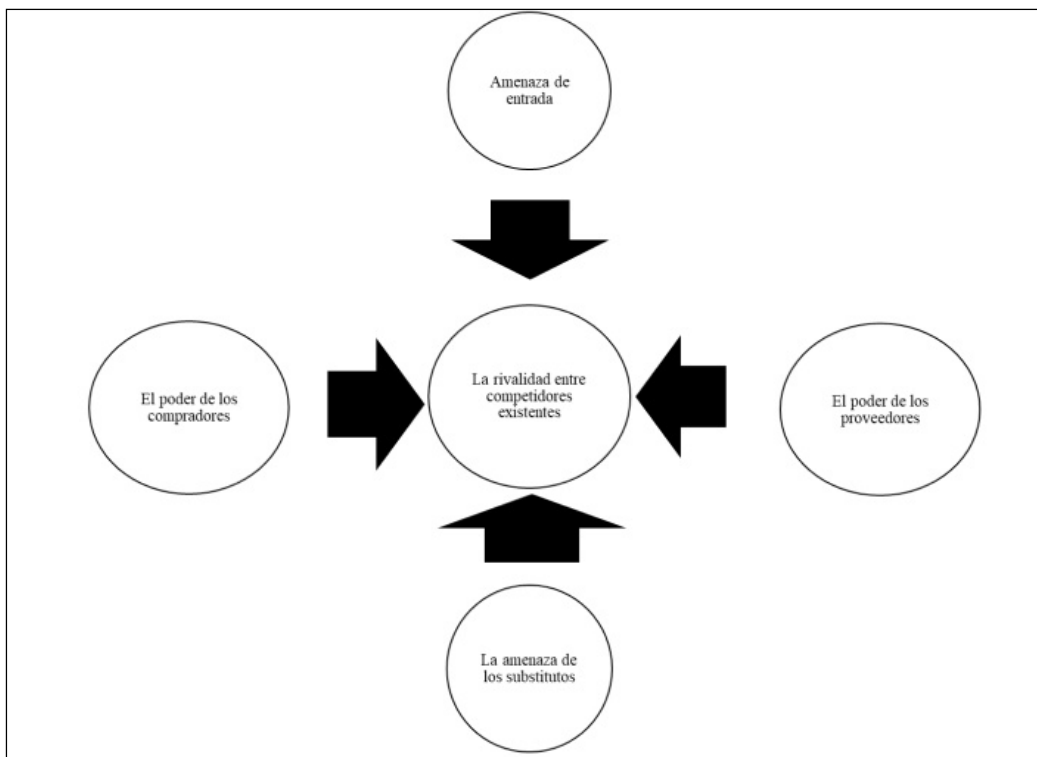
Matriz FODA Redolfi S.R. L.

Debilidades	Amenazas
<p>.Inexistencia de segmentación de clientes por volumen de compra y comportamiento (clusterización)</p> <p>.Inexistencia política CRM (Gestión de la relación con el cliente)</p> <p>.Ausencia gerente comercial</p> <p>.Ausencia área planificación y compras</p> <p>.Inexistencia área RR HH</p> <p>.Inexistencia proceso de selección de candidatos</p> <p>.Inexistencia proceso de inducción y capacitación para el personal</p> <p>.Promoción del personal basado solo en el valor confianza</p> <p>.Falta sistematización en la gestión de Stock al momento de la recepción de la mercadería</p> <p>.Ausencia de análisis de costos al no exigir monto mínimo de compra</p> <p>.Ausencia análisis de siniestralidad</p> <p>.Inexistencia plan de publicidad y mercadeo</p> <p>.Falta de infraestructura acorde a la política de expansión</p>	<p>.Inestabilidad del contexto económico actual</p> <p>.Clientes sensibles al precio</p> <p>.Mayoristas mutan modalidad de venta</p> <p>.Gran cantidad de competidores en misma zona de influencia</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Trayectoria en el mercado, conocimiento zona geográfica</p> <p>.Gran zona de influencia</p> <p>.Proveedores reconocidos en el mercado</p> <p>.Política de expansión</p> <p>.Servicio diferencial</p> <p>.Precios competitivos</p> <p>.Nivel de endeudamiento razonable</p>	<p>.Auditar el mercado con personal externo para la búsqueda de clientes</p> <p>.Implementar plataforma de comercio electrónico tomando como impulsor el Covid-19</p> <p>.Mejorar la rentabilidad con incorporación de herramienta de CRM</p> <p>.Mejorar economías de escala con la construcción del nuevo centro de distribución.</p> <p>.Posibilidad de comercializar proveedores ya existentes en otras localidades</p>

Fuente: Elaboración propia

### *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.



*Figura 1. Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia*

Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia del sector

#### 1. Amenaza de entrada

Los nuevos entrantes a un sector introducen nuevas capacidades y el deseo de adquirir participación del mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos, y la tasa de inversión necesaria para competir.

En el sector en el que se desenvuelve la empresa Redolfi S. R. L. la amenaza de nuevos competidores es constante. La amenaza de nuevos entrantes depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes en el sector y de la reacción que los nuevos entrantes pueden esperar de los actores ya establecidos.

El costo por cambiar de proveedor en este sector de muy bajo, en la actualidad el cliente es muy sensible al precio y no dudara en cambiar de proveedor, Redolfi S. R. L. debería centrar su estrategia analizando las ventajas competitivas que lo diferencian de sus competidores (servicio de entrega/ asesoramiento por parte del personal de venta).

## 2. El poder de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios transfiriendo los costos a los participantes del sector.

En el rubro de negocios en el que Redolfi participa, que es el consumo masivo, el poder de los proveedores está determinado por la posibilidad de poder distribuir sus productos por los diferentes canales de comercialización-grandes cuentas, mayoristas de grandes superficies, cadenas regionales-al no depender de una única estructura para que el consumidor final adquiera sus productos la rentabilidad de Redolfi S. R. L. se puede ver amenazada justamente por este gran abanico de posibilidades con la que cuentan los proveedores. Desde el año 2017 el canal mayorista cambio su modalidad de venta teniendo acceso libremente el consumidor final para adquirir productos sin un tope mínimo de cantidades y a un precio relativamente más bajo que el que conseguiría en un negocio de proximidad.

## 3. El poder de los compradores

Los clientes poderosos-el lado inverso de los proveedores poderosos-son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Para el caso de Redolfi, en tanto y en cuanto los competidores y Redolfi busquen alcanzar a los clientes utilizando la misma estrategia –precios bajos-y tomando como condicionante que la mayoría de los actores salen a la búsqueda de los clientes (A/ B) tratando de capturar el mayor volumen de ventas muchas veces en detrimento de la rentabilidad, al conocer el cliente esta dinámica toma la posición de negociante duro y puja hasta llevarse el volumen deseado al precio deseado, poniendo en riesgo la rentabilidad de Redolfi.

## 4. La amenaza de los substitutos

Un sustituto cumple la misma función-o una similar-que el producto o servicio. Cuando la amenaza de sustitutos es alta la rentabilidad del sector sufre.

Si Redolfi no se distancia de sus competidores mediante el desempeño de su servicio, el marketing o cualquier otro medio sufrirá en términos de rentabilidad y a menudo el potencial de crecimiento.

En la información suministrada para el caso, se ve claramente que Redolfi no cuenta con un plan de marketing, la empresa podría implementar una plataforma de comercio electrónico, teniendo como punto de partida el cambio que vino a proponer el Covid-19.

#### 5. La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado limita la rentabilidad del sector.

Redolfi es actor en el mercado del consumo masivo, en donde la rivalidad es destructiva porque gravita generalmente en torno al precio, si la competencia se sigue concentrando en esta variable el cliente se acostumbra a prestar menos atención a la calidad del servicio. En este sector el constante rebaje de los precios parece ser la única estrategia para capturar nuevos clientes.

Redolfi podría segmentar sus clientes y trabajar sobre ofertas selectivas direccionadas para cada clúster de clientes.

#### *Análisis específico según el perfil profesional*

El perfil profesional del Contador ha cambiado, tanto por los efectos de la globalización como por lo que hace a las transformaciones sociales, y en este contexto interviene, preparando a las empresas para afrontar los nuevos retos empresariales con el fin de garantizar su competitividad, desde la perspectiva de los costos y la contabilidad de gestión.

Redolfi S. R. L. no presenta problemas financieros y es una empresa que se caracteriza por su constante ambición de expansión y crecimiento, contando con experiencia en el mercado, gran cantidad de activos, y una diversidad de productos para ofrecer a sus clientes a costos hasta el momento inmejorables. Pero hay algunos puntos negativos que motivan que el profesional contable intervenga para corregir y favorecer



la toma de decisiones estratégica, como lo es la falta de un Cuadro de Mando Integral que le agregue valor y las características necesarias para destacarse de entre sus competidores, los cuales son varios y se encuentran en constante amenaza dadas las fluctuaciones económicas del mercado.

En este sentido, y desde el perfil del profesional contable se puede detectar e intervenir ante la ausencia de un procedimiento de compras y ventas formalmente implementado, la falta de una planificación estratégica, la inexistencia de un sistema de gestión informatizado, las comunicaciones informales entre las áreas, siempre en favor de la optimización de la toma de decisiones que contribuyan al crecimiento empresarial.

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral, permitirá articular estrategias y factores claves de éxito, con objetivos e indicadores guíen, pero a la vez evalúen el desempeño de cada área de Redolfi S. R. L. y optimice las funciones de cada responsable de determinada tarea.

Hoy por hoy, es de vital importancia que el Contador asuma un rol estratégico en la empresa para la cual brinda sus servicios e intervenga con el fin posicionar a nivel competitivo y estratégico a la organización, en tal sentido el cuadro de mando integral interrelaciona los indicadores de control tradicionales financieros con otros no financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde los puntos de: clientes, accionistas, procesos internos y el recurso humano, y se perfila como la mejor opción para Redolfi S. R. L.

## Marco teórico

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) con su expresión en inglés *Balance Scorecard* (BSC) fue desarrollado por Kaplan y Norton en 1992, a raíz de un proyecto que exploraba nuevas formas de medir el desempeño organizativo para una empresa del sector de semiconductores.

Según Veneros (2016) el CMI es una aplicación útil que facilita a una organización expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con una estrategia dando a conocer de forma continua cuando se han alcanzado resultados favorables para el plan estratégico.

Lo anterior confirma que el CMI es propicio para gestionar la comunicación tanto interna como externa y esto se debe a que abarca 4 perspectivas fundamentales, las cuales han de estar alineadas con la misión, visión y objetivos de la empresa y que Espinoza (2013) sintetiza:

- Finanzas: La perspectiva financiera, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿Cómo atenderemos a nuestros accionistas?” Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash-flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.
- Clientes: La consigna es: “Para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?”. Los clientes son los protagonistas en el mundo empresarial, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.
- Procesos internos: La perspectiva interna: “Para agradar a nuestros clientes, ¿en qué procesos de gestión debemos ser excelentes”? Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.
- Innovación y aprendizaje: La perspectiva de innovación y aprendizaje, que pregunta: “Para lograr nuestra visión, ¿en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?”. Posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Es clave desarrollar capacidades y procesos,

manteniendo la satisfacción del trabajador que en definitiva es quien hace funcionar el negocio.

La necesidad primordial para que funcione un CMI es contar con una flexible infraestructura tecnológica necesaria para sostener el flujo y el procesamiento de la data y la información como lo afirma Nyheim (2019). Son de particular importancia para ellos sistemas operativos actualizados, manejo de aplicaciones móviles y redes sociales, protocolos de comunicación, entre otros, a fin de evitar malestares o confusiones, atentos que una infraestructura tecnología pobre da origen a: crecimiento inhibido, potencial no realizado, fallas en las entregas del servicio, decisiones no informadas, etc.

El proceso de elaboración del CMI incluye, según Martínez y Milla (2005):

- Traducir la visión y la estrategia: es el punto inicial, donde el Directorio debe definir claramente la estrategia de la organización para que luego se elaboren objetivos estratégicos para las 4 perspectivas del CMI. En ellos debe reflejarse la forma de actuar de la organización, y convertirse posteriormente en indicadores de gestión.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: consiste en difundir la información entre los integrantes de la organización de modo que todos sepan las variables críticas que influyen en la consecución de los objetivos, buscando que los trabajadores se alineen hacia el logro de estos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: supone determinar metas para cuantificar los objetivos estratégicos que se quieren lograr, a fin de generar mecanismos de control que permitan evaluar el funcionamiento de la organización en un periodo de tiempo. Este proceso incluye además establecer iniciativas que apoyen la concreción de los objetivos estratégicos.
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica: consiste en comprobar la compatibilidad de la estrategia con las características del entorno, permitiendo ajustes y aportando rápida respuesta que encamine nuevamente la estrategia en caso de desviaciones.

A lo que Espinoza (2013) le agrega un paso fundamental al proceso, que tiene que ver con la determinación de los indicadores KPI. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores KPI por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.

Carrillo (2018) menciona a los indicadores como variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Dentro de un cuadro de mando integral se pueden señalar dos tipos de indicadores

- Indicadores de actuación: son los que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo. Como por ejemplo los indicadores de la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Indicadores de resultados: son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Como por ejemplo los indicadores en las perspectivas financiera y de clientes. A su vez, desde la perspectiva financiera, se requieren indicadores de resultados financieros como, por ejemplo, el Valor Económico Agregado (EVA), Ingresos, ROA, ROE, etc. Y desde el punto de vista de clientes, se utilizan indicadores de retención o fidelización de clientes, satisfacción de clientes, adquisición de nuevos clientes.

Otros indicadores que suelen aplicarse en las empresas son los relacionados con la calidad, rendimiento, producción, tiempos de ciclo o espera y reducción de costos en sus procesos. Como así también indicadores asociados a la cultura organizacional, los sistemas tecnológicos, la infraestructura, las alianzas estratégicas y las competencias o conocimientos que poseen los empleados en una organización, de acuerdo a lo que señalan Kaplan y Norton (1993).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Descripción del problema*

Luego del análisis de situación actual de la empresa y el marco teórico se puede afirmar que Redolfi S.R.L., no cuenta con un plan de gestión de la información interna y externa, formalmente definida. Por lo tanto, entendiendo que solo hay información cuando hay comunicación, se trata de un problema, que por supuesto tiene solución.

En esta empresa objeto de estudio, se evidencian inconvenientes por la falta de comunicación entre el personal que conforma la empresa, más aún considerado su tamaño, y la incesante expansión que experimenta. La inexistencia de un control de mando integral explícito, además, es la causante de las dificultades de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.

La situación actual de Redolfi S. R. L. evidencia que a pesar de todas las fortalezas que posee, la comunicación no es valorada y atendida como se debiera. En este sentido la falta de instrumentos de comunicación, el bajo compromiso por integrar al personal y ascensos con criterios poco definidos, derivarán indefectiblemente en el fracaso de la empresa.

En específico se detectó que el área de ventas no cuenta con un plan de marketing, siendo esta el área principal de la empresa, porque de aquí provienen la totalidad de los recursos para el giro completo de la organización. Sin una planificación que contemple que resultados se van a perseguir, con qué medios y de qué manera resulta fácil determinar porque la empresa sostuvo su crecimiento apoyándose en la variable “precios bajos”, por ejemplo.

A su vez se identificó que no tiene una estrategia que haga más duras las barreras de entrada a posibles competidores, solo recurre al modelo de precios competitivos, además si Redolfi S.R.L. pretende seguir expandiéndose necesita rever su estrategia comercial, considerar la posibilidad de implementar un área de Planificación y Compras, en donde en la negociación con los distintos proveedores sea el input para todo el sistema comercial.

“Por último señalar la falta de capacitación a sus equipos de venta, arista fundamental para cumplir con la visión y misión de la empresa, y ausencia de un gerente comercial que haga de nexo entre los propietarios y el área ventas.

### *Justificación del problema*

Por tanto, se justifica la realización del presente trabajo en virtud de relevancia que adquiere la propuesta para revertir la falta de un CMI, a través del diseño y la implementación de herramientas de control de gestión que permitan mejorar el proceso de toma de decisiones, para anticiparse a los eventuales cambios o modificaciones que se produzcan tanto en el entorno como dentro de la organización, y para hacer frente a las contingencias detectadas.

Precisamente, es recomendable la implementación de un sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, ya que se completará los eslabones vacíos entre la visión estratégica, y los planes de acción, lo que implica beneficios para la empresa a partir de contar con información circulante y fluidez en las comunicaciones internas y externas, mitigando riesgos y revertiendo debilidades.

Con el diseño de un Cuadro de Mando Integral, que alcance las cuatro perspectivas que lo definen, son altas las probabilidades que la empresa logre alinear todas sus fortalezas para lograr un mejor desempeño en todas las áreas en las que hoy muestra debilidades. Generar por medio de la implementación de KPI por cada una de las áreas el ambiente propicio con enfoque a analizar y seguir esos indicadores que permitan cumplir con el plan estratégico que diseñe Redolfi después de arribar al diagnóstico total de la empresa.

### *Conclusión diagnóstica*

Es conveniente el abordaje de la organización de un cuadro de control de mando para la empresa Redolfi S.R.L. en razón de los beneficios que implica para la empresa contar con información circulante y fluidez en las comunicaciones para cada uno de los integrantes de la misma y principalmente desde sus equipos de trabajo, evidencien mejor desempeño y consecución de objetivo.

Además, el CMI permitirá favorecer la comunicación interna, agilizar los procesos y fortalecer la relación con los empleados buscando el beneficio mutuo, para de esta manera alcanzar de manera conjunta los objetivos organizacionales.

## Plan de implementación

### *Alcance*

- De Contenido: Se aborda la aplicación de herramientas de gestión y el cuadro de mando integral de la institución, como instrumento para mejorar el manejo de la información interna y externa de la misma.
- Temporal: la implementación se inicia en el segundo semestre del año 2020, desarrollo gradual y a la espera de resultados durante el 2021.
- Ámbito geográfico: herramienta aplicable a la casa central y sus sucursales, dentro de la provincia de Córdoba, Argentina.

### *Recursos involucrados*

Considerando las tareas y horas que conlleva desarrollar el presente trabajo se procedió a calcular honorarios profesionales de los recursos humanos externos a participar del plan, como el caso de un Contador externo, ya que los demás recursos humanos y materiales son absorbidos por la empresa objeto de estudio, por lo que no se requiere gastos adicionales más que los del profesional contable.

### *Tabla N° 2*

#### *Presupuesto estimado*

Recurso	Costo de Implementación	Costo de mantenimiento anual
Computadora		
Escritorio	Costos absorbidos por la empresa	Costos absorbidos por la empresa
Materiales de oficina- Gastos de servicios		
Impresora		
Honorarios Contador	\$ 313.440,00	\$ 313.440,00
<b>Total</b>	<b>\$313.440,00</b>	<b>\$313.440,00</b>

Fuente. Elaboración propia.

Para ello se consideran unas 240 horas reloj, (10 horas semanales durante un semestre), destinadas a visitas a la empresa, reuniones con los dueños, análisis y planificación, elaboración de indicadores, entre otras tareas, y siendo el valor módulo establecido en \$1306 según la Resolución N° 30/19 del Consejo Profesional de Ciencias



Económicas de la provincia de Córdoba, ascendiendo a un total de \$313.440 el presupuesto total. Luego para el mantenimiento y seguimiento se estiman 20hs mensuales, dando un total mensual de \$26.120 y un total anual de\$ 313.440,00.

*Accione específicas o concretas a desarrollar*

Para efectivizar el diseño y puesta en marcha del CMI se propone un plan de acción que abarcará ejes estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas. Los mismos se encuentran graficados en el siguiente mapa estratégico.

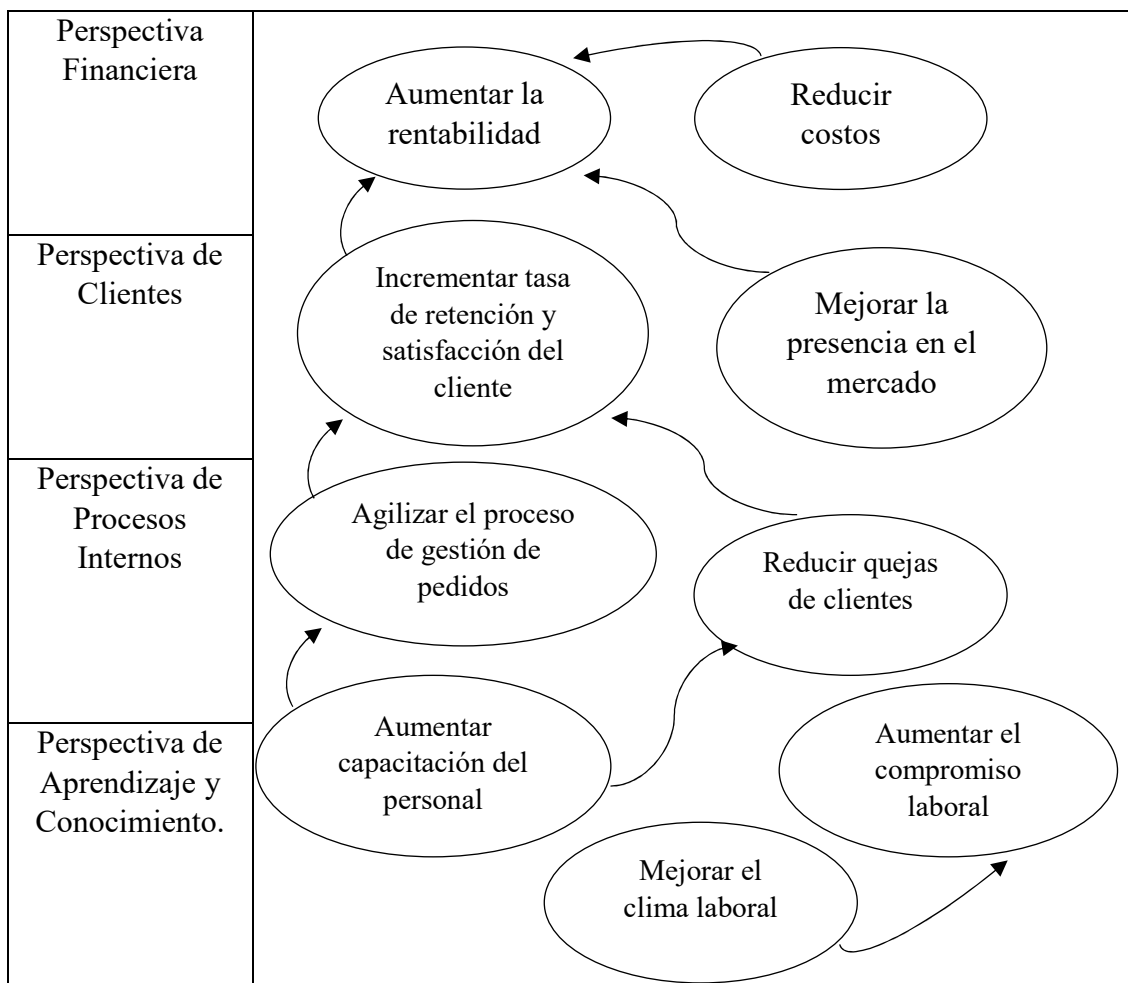


Figura 2- Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado de cada una de las áreas de la empresa, fue posible establecer que existen puntos que repercuten negativamente en la eficiencia de esta. Es por ello que, se propondrán diferentes soluciones y métodos, en general con el fin de que los mismos sean tenidos en cuenta por toda la empresa, para ser aplicados en cada una de sus áreas dependiendo del funcionamiento y la conformación de cada una de ellas, por ello se plantea el siguiente CMI:

Tabla N° 3

## Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Indicador	Formula de calculo	Objetivo a lograr	Frecuencia de medición	Responsable	Meta	Semáforo		
							Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Índice de rentabilidad	(Utilidad Neta)/(Patrimonio Neto)	Aumentar la rentabilidad	semestral	Gerente general	10%	<5%	6-8%	<9%
	Reducción de costos	% de disminución	Reducir los costos	permanente	Gerente general	10%	<5%	6-8%	<9%
Clientes	Nivel de satisfacción de los clientes.	(cliente satisfecho/total cliente)100	Incrementar tasa de retención y satisfacción de clientes	Trimestral	Responsable comercial	80%	<50%	51-74%	<75%
	Cantidad de alianzas comerciales	Contratos	Mejorar la presencia en el mercado	Trimestral	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	50%	<2.5%	24-39%	<40%
Procesos internos	Aumentar eficiencia, eficacia y efectividad	porcentaje de error en tareas	(tareas con error/total tareas)*100	bimestral	Gerente general	80%	<50%	51-74%	<75%
	Introducir nuevos productos	cantidad de nuevos productos	Introducir al menos 3 productos	mensual	Gerente general	80%	<50%	51-74%	<75%
	Controlar y mejorar la calidad	porcentaje de productos deficientes o devueltos	(productos deficientes o devueltos/total veta)100	bimestral	Gerente General	90%	<50%	51-79%	<80%
Aprendizaje y conocimiento	Encuesta de clima laboral	(empleados satisfechos/total empleados)100	Mejorar el clima laboral	mensual	Gerente RRRH	80%	<50%	51-74%	<75%
	Encuesta de satisfacción laboral	(empleados satisfechos/total empleados)100	Aumentar la motivación y satisfacción de los trabajadores.	mensual	Gerente RRRH	80%	<50%	51-74%	<75%
Aprendizaje y conocimiento	Evaluar el desempeño de los empleados	porcentaje de conocimiento de las tareas propias y de compañeros	(tareas conocidas/total tareas)*100	mensual	Gerente RRRH	80%	<50%	51-74%	<75%

Fuente. Elaboración propia.

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones.*

El proceso de control de efectuara mes a mes, con el fin de la actualización de datos y compararlos de manera continua, para actuar a tiempo sobre los desvíos. Dado que el fin es aumentar la rentabilidad, se tomarán una serie de indicadores precisos para medir si financieramente se obtiene lo buscado, la opción propuesta en este trabajo quedaría de la siguiente manera:

*Tabla N° 4*

*Ratios de medición*

Ratio	Formula
Liquidez corriente	AC/PC
Rentabilidad	utilidad/PN
Endeudamiento	PASIVO/PN

Fuente. Elaboración propia.

A su vez, para medir el impacto de la inversión se propone usar una medida de medición de la inversión, como lo es el ROI.

Fórmula= ROI (retorno de la inversión):  $\frac{\text{beneficio} - \text{inversión}}{\text{Inversión}}$

Inversión

*Tabla N° 5*

*Diagrama de Gantt*

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Reuniones con los dueños, encargados de distintas áreas.						
Diagnóstico						
Establecimiento de estrategias						
Diseño mapa estratégico con relaciones causales para las 4 perspectivas						
Elaboración de CMI						
Determinación de indicadores para medición						
Puesta en marcha de la propuesta						
Reuniones mensuales para exponer resultados y realizar ajustes.						

Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

Luego de analizar la situación de la Empresa Redolfi S.R.L. tanto a nivel macro como micro, recurriendo a herramientas como Pestel y FODA, detectándose que a pesar de todas las fortalezas que posee, la comunicación no es valorada y atendida como se debiera. En este sentido la falta de instrumentos de comunicación, el bajo compromiso por integrar al personal y ascensos con criterios poco definidos, derivarán indefectiblemente en el fracaso de la empresa.

En concreto, la empresa no cuenta con un plan de gestión de la información interna y externa, formalmente definida, por tanto, y entendiendo que solo hay información cuando hay comunicación, se apuntó a revertir la cuestión con el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI)

Dicha herramienta resulta de vital utilidad ya que abarca 4 perspectivas de una empresa y atiende a otras debilidades detectadas como la falta de capacitación, necesidad de aumentar la rentabilidad, mejorar el clima laboral, aumentar la motivación del personal, aumentar la satisfacción del cliente, entre otras cuestiones.

Lo anterior permite afirmar que el CMI constituye una herramienta importante ya que tiene como finalidad proponer un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

### *Recomendaciones*

Por último se prevé como sugerencias plantear la idea de optimizar los recursos tecnológicos a fin de potenciar la empresa en los tiempos actuales. Esto podría lograrse implementado software que faciliten e integren la información y registren automáticamente las distintas operaciones que se lleven a cabo en la empresa favoreciendo de esta manera tanto los registros como el acceso a la información.

## Referencias

- Carrillo, M. (2018). *Diseño de un cuadro de mando integral y su despliegue estratégico a través de cascada para la empresa Impordenim importadora textil*. Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/165753/Carrillo%20Viteri%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comas Rodríguez, R. ; Nogueira Rivera, D.; y Lumpuy Rodríguez, F. (2015). *Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio*. Enfoque UTE. Vol. 6. Num 3. Quito. Recuperado de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422015000300001&lang=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000300001&lang=es)
- Espinoza, R. (25 de junio de 2013). *El cuadro de mando integral: concepto y fases*. Recuperado <https://robertoespinoza.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases>
- Henry, H.W. (1980). *Appraising a company's strengths and weaknesses*. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review
- Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Editorial ALTAIR.
- McConkey, D. (1988). *Planning in a changing environment*. *Business Horizons*, 31(5), 64-72
- Nyheim, P. (2019). *Estrategias tecnológicas para la industria*. 1er Edición. EUCASA. Salta.
- Pérez Cepeda, M. (2018). *¿Qué es el análisis PESTEL?* Recuperado de <http://www.zonaeconómica.com/que-es-el-análisis-pestel>
- Pérez Lorences, P. y García Ávila, L. (2013). *La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa*. *Revista Científica*

- "Visión de Futuro", vol. 18, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357933895006.pdf>
- Ríos Manrique, M.; Ferrer Guerra, J. y Muñoz Colomino, C. (2010). *El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos*. Cuadernos de Estudios Empresariales. Vol. 20. 145-176
- Rodríguez Cruz, Y. (2008). *Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales*. ACIMED. Vol. 17. Num. 5. La Habana. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000500003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000500003)
- Sarli, R.; González, S. & Ayres, N. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. Universidad Nacional de Cuyo. Vol. 9. Núm.1. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Veneros Martos, D. (2016). Importancia del cuadro de mando integral como herencia de gestión para mejorar los indicadores financieros de la empresa de transportes Ave Fenix SAC. Perú. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8015/venerosmartos\\_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8015/venerosmartos_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Porter, Michael E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. America Latina