

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Contador Público**

**Reporte de Caso**

**Eje temático: Plan de gestión de información interna y externa**

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión  
para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL**

**Design of a Balanced Scorecard as a management tool for the company A.J. & J.A.  
Redolfi SRL**

**Silvana Di Poi**

**DNI: 31.097.595**

**Legajo: VCPB08569**

**Noviembre 2020**

**Tutor: Favio D'Ercole**

## Resumen

En el presente trabajo se desarrolla un plan de implementación para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, ubicada en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba, para el año 2021. Esta empresa se dedica a la comercialización de productos alimenticios, de limpieza y perfumería, entre otros. A través del análisis realizado a la compañía, se detectaron diversos problemas, principalmente la caída de la rentabilidad debido a la falta de aplicación de herramientas de gestión y de control interno. Estas herramientas son necesarias para dirigir el accionar de la empresa hacia sus objetivos fundamentales. En consecuencia, se propone la utilización de la herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral como elemento para la orientación de la empresa en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite detectar tendencias y errores, permitiendo a la empresa enfocar sus acciones hacia la estrategia planteada. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado que sirve de guía a la empresa, llevándola hacia sus objetivos, especialmente hacia el mejoramiento de sus procesos y operaciones y por ende al incremento de la rentabilidad.

### *Palabras clave*

Planificación estratégica; Control interno; Herramienta de gestión; Cuadro de mando integral; Estrategia empresarial; Indicadores de gestión.

## **Abstract**

In this work, an implementation plan is developed for the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, located in the city of James Craik, Province of Córdoba, by the year 2021. This company is dedicated to the commercialization of food, cleaning and perfume products, among others. Through the analysis carried out on the company, several problems were detected, mainly the fall in profitability due to the lack of application of management tools and internal control. These tools are necessary to direct the actions of the company towards its fundamental objectives. Consequently, the use of the management tool called Balanced Scorecard is proposed as an element to guide the company in the short and long term. In the first place, because by combining financial and non-financial indicators it allows detecting trends and errors, allowing the company to focus its actions towards the proposed strategy. Secondly, because it offers a structured method that guides the company, leading it towards its objectives, especially towards the improvement of its processes and operations and therefore to the increase of profitability.

### *Keywords*

Strategic planning; Internal control; Management tool; Balanced scorecard; Business strategy; Management indicators.

## Índice

Introducción.....	5
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
Análisis de Situación .....	9
Descripción de la situación .....	9
Análisis Pestel.....	9
Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	12
Análisis Interno: Cadena de Valor.....	13
Análisis FODA .....	15
Análisis según el perfil profesional .....	15
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión.....	22
Declaración del problema .....	22
Justificación del problema .....	23
Conclusión diagnostica .....	23
Plan de implementación.....	24
Objetivos.....	24
Alcance .....	24
Limitaciones.....	25
Recursos.....	25
Acciones.....	26
Evaluación de la propuesta .....	32
Conclusiones y Recomendaciones .....	34
Conclusiones .....	34
Recomendaciones .....	35
Bibliografía.....	36
Anexo I.....	39
Encuesta inicial a la gerencia.....	39
Anexo II.....	40
Encuesta de satisfacción al cliente.....	40
Anexo III .....	41
Aclaración sobre indicadores.....	41
NPS (Net Promoter Score) .....	41
Anexo IV .....	42
Aclaración sobre honorarios profesionales de Contador Público .....	42

## Introducción

Frente al contexto de gran crisis internacional y local en el que se desenvuelven las organizaciones en la actualidad, resulta clave disponer de herramientas de planificación y gestión a corto, mediano y largo plazo que contribuyan a resolver un número importante de amenazas que afrontan las pymes y grandes empresas de la Argentina.

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar, ubicada en la ciudad de James Craik Provincia de Córdoba. Presenta una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su historia se remonta a 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi adquirieron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel se ocupó de la librería, y Alonso del negocio de distribución viajando a las localidades vecinas a vender tabaco y otros productos.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

La misión de la empresa es atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial.

Entre sus valores, se pueden destacar el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza, el esfuerzo y dedicación manteniendo el impulso de las primeras generaciones, el sentido de equipo, la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa y la orientación al cliente.

Las políticas de la empresa están dirigidas a maximizar la satisfacción del cliente mediante precios competitivos, ofreciendo mayores posibilidades con respecto a sus competidores.

El año 2020 ha sido un año muy particular en numerosas cuestiones, la pandemia producto del Coronavirus ha cambiado la forma de adquirir productos y servicios.

La caída del consumo es la principal consecuencia que se percibe en la actualidad. Según publica, para Infobae, Casas (2020), se comienza a sentir el impacto de la disminución del poder adquisitivo en los productos básicos, en agosto se registró el peor mes del año, con una baja del 5,4% en comparación con el mismo mes del año anterior. La caída fue más negativa para el canal de supermercados, que tuvo una baja de 7,6%, mientras que los autoservicios retrocedieron un 3,5%. Se advierte que los autoservicios sufrieron más en el interior de Argentina.

Este deterioro se ha hecho más evidente en aquellas empresas en donde hacen escaso uso de la tecnología y, más aún en periodos de cuarentena y restricciones donde se ha visto disminuida la circulación de personas. Redolfi, si bien es una empresa consolidada y con gran experiencia, presenta cierto retraso en materia tecnológica en las distintas etapas del proceso de compra-venta de sus productos, desde el aprovisionamiento y stock de mercadería, hasta la venta y post venta. Lo cual no es relevante solo para el contexto actual de pandemia, sino para toda realidad.

Otra falencia que se puntualiza es que la compañía carece de un área de Recursos Humanos, no cuenta con profesionales que se ocupen de los procesos de selección, inducción, y capacitación del personal. La importancia de contar con dicho departamento radica en contribuir a la eficiencia del desarrollo de los procesos internos de la organización, ya que aporta a la formación técnica que se necesita para cada puesto laboral y la recolección de información necesaria para desenvolvimiento de la entidad. El personal de la organización requiere de un programa que le permita a la administración tener una selección de personas idóneas para los distintos puestos.

Con relación a la utilización de la herramienta de control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral, se pueden detallar antecedentes que sirven de referencia y soporte. Los autores Salas, Banchieri, y Campaplanas (2015) plantean la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para poder monitorear la

estrategia de una empresa de alimentos. Recomiendan la aplicación de este instrumento porque es una de las herramientas de gestión más utilizadas en el mundo. Se toma como antecedente este artículo porque sugiere que el CMI es la manera de controlar el cumplimiento de la estrategia empresarial, tal como se pretende con la organización en estudio. Además, el trabajo trata de una empresa del rubro alimentos, que aunque aparte de comercializarlos, los produce, cuestión en la que difiere de Redolfi, guarda semejanzas con respecto al rubro y a la logística de distribución de productos. Asimismo, las misiones de ambas empresas coinciden en resaltar como aspecto clave la atención de las necesidades de los clientes.

Oyola (2019) propone diseñar un Cuadro de Mando Integral para el departamento de *Supply Chain* de Coca Cola Andina Argentina, que permita observar las características más representativas del área. La cadena de suministro o *supply chain* es el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado. Al enfocarse este trabajo en esta área específica, es por lo que se considera de mucho interés, ya que se pueden tomar aprendizajes del mismo para aplicar al estudio de los procedimientos de abastecimiento, recepción y ventas de la empresa Redolfi.

Lluglla y Daysi (2019) analizan las ventajas y contribuciones de la implementación de la teoría de CMI. Su estudio revela que esta herramienta ha realizado un importante aporte a la gestión organizacional, contando con una alta satisfacción por su uso. Los autores incitan a que se continúe con los estudios sobre el CMI en la actualidad, tanto en el mundo académico como empresarial, con el fin de que se actualicen los avances, limitaciones y proyecciones de esta herramienta organizacional, ya que los tiempos presentes se caracterizan por un reto estratégico al cual se enfrentan las organizaciones, consistente en adaptarse a un mundo diferente, global y competitivo. Es atractivo tomar este artículo como referencia porque muestra tanto las ventajas como las limitaciones que tiene un CMI, asimismo porque demuestra que es una herramienta muy utilizada, por lo que es altamente recomendable.

Otros estudios aseguran que muchas veces las empresas desconocen cómo diseñar e implementar efectivamente esta respetable herramienta de Cuadro de Mando Integral. Por lo que explican el procedimiento para guiar la construcción de la misma. Llevando a que, de esta manera, se logre la alineación estratégica necesaria de la

organización (Pérez Lorences & García Ávila, 2014). Este artículo es muy valioso porque se puede tomar como una guía paso a paso para la construcción de un CMI.

En conclusión, el desarrollo de este reporte de caso tiene como objetivo demostrar la importancia de implementar esta valiosa herramienta de control de gestión, como es el Cuadro de Mando Integral, en la empresa Redolfi S.R.L. Se determina que es el momento de afianzar una estrategia organizacional mediante indicadores que sirvan de utilidad como señales de alerta, para encaminar la actuación de la organización a la consecución de la estrategia.

#### *Objetivo general*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, para mejorar la toma de decisiones y contribuir a la rentabilidad de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba, para el año 2021.

#### *Objetivos específicos*

Evaluar la situación de la empresa, identificando sus características principales con el fin de obtener un diagnóstico de la misma.

Proponer una herramienta de gestión adecuada a la situación y al diagnóstico obtenido para brindar soluciones a los problemas encontrados.

Presentar el plan de implementación para la aplicación de la herramienta para que la empresa pueda adoptarlo e implementarlo.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

En todas las empresas es importante conocer el estado actual para que pueda proyectarse a largo plazo, tanto al interior de la organización como así también su contexto, por lo tanto, se procederá al análisis de lo mencionado.

El escenario que está sufriendo todo el sector es que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas y, para seguir siendo competitivos Redolfi tiene que absorber parte del incremento de precios.

Con respecto al margen de marcación o *mark up* que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

De acuerdo a la estrategia empleada, la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, ofrece variedad y precios bajos comparados con los de sus competidores.

### *Análisis Pestel*

#### Factores Políticos

El Gobierno nacional tomó la decisión política de anunciar una serie de medidas con el objetivo de asegurar la cadena de pagos, ayudar a pagar salarios, beneficios impositivos y financieros y mantenimiento del consumo y servicios públicos. Hay decisiones vinculadas al sector financiero, el laboral y medidas sociales que contemplan a los sectores más vulnerables como los jubilados aporta Gómez (2020) en su publicación en un sitio de noticias.

Además el gobierno nacional intenta implementar dos nuevas leyes.

Por un lado, la Reforma Judicial muy defendida por el oficialismo gobernante y muy cuestionada por la oposición. La iniciativa presentada por Alberto Fernández busca descentralizar a la Justicia Federal, unificar fueros y cámaras, crear fiscalías y defensorías, transferir competencias a CABA y restablecer pautas para garantizar la independencia de los jueces de acuerdo a Página 12 (2020). El proyecto ya cuenta con media sanción.

Por otro lado, en los últimos días se presentó el proyecto de Presupuesto 2021. Tal como lo establece la Ley de Administración Financiera, el gobierno envía el Cálculo de Gastos y Recursos para el Ejercicio 2021. El mismo, estima déficit equivalente al 4,5% y un gasto del capital del 2,2% del PBI, y contempla destinar más del 60% de los recursos a gastos sociales, según Calvo (2020) se trata, nada más y nada menos, que el primer proyecto de Presupuesto 2021 de la gestión del presidente Alberto Fernández.

Asimismo, junto con la sanción del proyecto de presupuesto se deberá sancionar la nueva ley de movilidad jubilatoria.

### Factores Económicos y Sociales

Luego de que la Argentina alcanzara un acuerdo con los principales acreedores para reestructurar deuda soberana en moneda extranjera, el Gobierno Nacional busca negociar un nuevo programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI), que no resuelve la economía, pero le da un gran alivio para los próximos años. El año 2020 resultó en materia de actividad económica un año muy complejo y de un gran retroceso.

El 2020 va a finalizar con un alto déficit fiscal primario (8% del PIB), que va de la mano con una elevada emisión monetaria, tarifas de servicios públicos nuevamente rezagadas, un proceso inflacionario en crecimiento a partir del segundo semestre, un nivel relativamente bajo de reservas de libre disponibilidad del banco central, una caída en los salarios reales y la destrucción del poder adquisitivo del peso menciona Otaola (2020).

De acuerdo a Guillén (2020), quien publica para el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, esta pandemia es la clave para entender gran parte de la caída en la economía global. La pandemia del coronavirus se expande por todo el mundo y, junto con ella, se profundiza la crisis económico-financiera global. La misma se desenvuelve en dos planos: en la esfera financiera y en la esfera productiva y se agrega el desplome de las exportaciones, tanto primarias como manufactureras.

Según el último informe publicado por el INDEC, tras la caída en el primer semestre y el pico de expansión en mayo y junio, la actividad sigue en alza, pero a menor ritmo. Para el tercer trimestre, las pymes manufactureras esperan una mejora en las ventas y las horas trabajadas, pero también aumentos en el precio de venta de sus principales productos. Consumo, industria y construcción se constituyen como los ejes del Gobierno según Gammacurta (2020).

## Factores Tecnológicos

El comercio electrónico, la compra y venta de productos a través de Internet, pasaron de ser una novedad tecnológica, a una de las alternativas de consumo más utilizadas en el mundo y Argentina a pesar de la crisis apunta como una práctica el uso de tecnología para realizar las compras.

El comercio electrónico en este contexto se ha convertido en un gran aliado para las empresas y los consumidores, quienes impulsaron sus compras a través de este canal, registrando un incremento del 87% en unidades de productos vendidos según publica la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). En toda la región de Latinoamérica, la pandemia transformó los hábitos de los consumidores que se vio reflejada en el notable incremento de compradores. Los comercios pasaron de tener 5.1 millones de compradores mensuales en promedio (antes de la pandemia), a un total de 8.9 millones en el mes de julio según publica iProUP (2020).

Las innovaciones tecnológicas, tanto en tiendas online como presenciales, así como los cambios en las demandas de los consumidores, van a reconfigurar los supermercados y distribuidoras en el futuro.

## Factores Ecológicos

En la actualidad surgen emprendimientos orientados a promover el reciclaje y reducción del consumo de todo tipo de envoltorios y *packaging*, tal el caso de los mercados sin envases. Como complemento de esta tendencia, el *packaging* sustentable es otra gran opción para contrarrestar la desidia ecológica en Argentina. El consumidor ingresa al negocio y lo primero que hace es pesar los distintos contenedores que lleva para ser rellenos. Los empleados anotan el peso de los mismos en la base y luego los recarga con el producto que el cliente desea comprar (Lacube, 2020).

## Factores Legales

En cuanto a aspectos legales, uno de los últimos avances es la aprobación del Senado argentino de la ley que busca regular la comercialización de alimentos y otros productos en supermercados con el supuesto objetivo de alentar la competencia en un mercado altamente concentrado y poner un freno a la inflación. La “Ley de góndolas”. Entre sus puntos fija el porcentaje de espacio disponible en las estanterías para cada marca, la reglamentación comprende marcas de alimentos, bebidas y artículos de

limpieza y tocador. Dicha ley obliga a dar mejor visibilidad a los productos de menor valor (Cayón, 2020).

Por otro lado, las compañías Unilever y General Motors dieron el puntapié inicial y crearon una figura novedosa para el derecho laboral argentino, que se conoció bajo el nombre de "préstamo de empleados" entre compañías.

El préstamo de empleados carece de una regulación específica en la ley laboral (LCT), pero tiene su origen en la figura del pluriempleo, con la peculiaridad de que solo existiría por un plazo determinado y en tanto una firma realice un acuerdo marco de colaboración con otra por ese lapso (Oliveira, 2020).

### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter*

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

La competencia aumenta siempre que existe la posibilidad de ingreso de nuevas empresas al mercado. Si bien existe un sinnúmero de barreras de ingreso a la industria de venta de alimentos y bebidas, la principal es la barrera financiera, ya que se requiere de una inversión cuantiosa para establecer la estructura necesaria del negocio. También lo es el reconocimiento del mercado y la fidelidad de clientes.

Se concluye entonces que existen altas barreras para el ingreso de nuevos competidores, lo que repercute negativamente en el grado de atracción del sector.

#### Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores de este sector de mercado se encuentra en alza, ya que hay muchos oferentes brindando productos similares en relación a características, calidad, precios, opciones de pago. Los clientes tienen la posibilidad de cambiar su lugar de compra con mucha facilidad, ya que estos no brindan productos diferenciados o con caracteres especiales. La situación actual que atraviesa el país y la caída en el consumo acrecientan la rivalidad entre empresas de la industria.

#### Amenaza de nuevos productos sustitutos

Se refiere a los productos y/o servicios que suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

En la industria analizada el desarrollo potencial de productos sustitutos es una fuerte amenaza para las empresas ya que los pocos costos de cambio y lealtad de los clientes, disminuyen el grado de atracción de la industria.

#### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es medio, debido a la existencia en el mercado de diversas empresas que ofrecen productos o servicios similares que cumplen con las mismas características.

#### Poder de negociación de los clientes

En la industria analizada los consumidores tienen un alto poder de negociación ya que depende del producto ofertado. En este caso en la mayoría de los supermercados se observan productos estándares sin ningún diferencial y los precios que ofrecen son similares.

#### *Análisis Interno: Cadena de Valor*

Según Porter (2015), la cadena de valor es un conjunto eslabonado y desagregado de actividades de valor de una organización. Su interrelación e integración puede aumentar la competitividad de dicha industria y la cadena de cada uno de ellos.

#### Actividades Primarias

##### ✓ Logística interna:

El proceso se desarrolla de la siguiente manera: Cuando los productos son recibidos por el supermercado, el encargado controla los mismos (que estén en condiciones de ser almacenados para posteriormente comercializarlos). Luego se compara con los pedidos efectuados. Si lo solicitado coincide con lo real la mercadería es descargada. Actualmente en la empresa no cuenta con un sistema informático para el inventario. Los registros y el control son llevados a cabo en planillas de Excel.

##### ✓ Operaciones:

En el supermercado no existe procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Los productos que se comercializan se adquieren sin efectuarles transformación alguna. La empresa obtiene una rentabilidad por la

enajenación del producto. Redolfi S.R.L. cuenta con un centro de distribución y cuatro sucursales que funcionan como puntos de ventas.

✓ Marketing y Ventas:

La empresa no eroga grandes sumas de dinero en publicidad. Están presentes en eventos deportivos como patrocinadores, auspiciando marcas importantes. En el año 2016 construyeron un nuevo logotipo rediseñando su imagen. Los clientes se contactan por teléfono, redes sociales o por correo. El responsable de Ventas promueve reuniones e inicia la negociación con las empresas solicitantes. Redolfi SRL carece de un sistema informático de ventas, los registros son plasmados en hojas de cálculos de Excel. Tampoco se actualizan precios en su página web.

✓ Servicios:

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Priorizan la satisfacción del cliente brindándoles un servicio personalizado.

#### Actividades de Apoyo

✓ Infraestructura de la empresa:

La empresa posee autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Cuenta con seis depósitos (depósito para almacenamiento de mercadería y *picking*, depósito de cigarrillos, oficinas comerciales, depósito de vehículos y un lavadero).

✓ Gestión de recursos humanos:

La empresa no tiene constituido un área de Recursos Humanos, cuenta con 132 empleados y desde el sector de Administración llevan a cabo las tareas *hard* (liquidación de haberes). No tienen definidos los procesos de selección e inducción de personal, ni establecidas políticas en relación a capacitaciones y planes motivacionales. Se percibe baja rotación de los empleados.

✓ Desarrollo tecnológico:

Como se menciona en las actividades primarias, la empresa contabiliza sus operaciones mediante hojas de cálculo en Excel. No se observan intenciones de invertir en nuevas tecnologías.

✓ **Aprovisionamiento:**

La compañía tiene como norma la compra según las necesidades (mantener un stock mínimo). Materializada la venta, se procede a comprar para reponer el stock. Carecen de un sistema de inventario para realizar el control de mercaderías.

*Análisis FODA*

Tabla 1 Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trayectoria en el mercado y fidelidad de sus clientes.</li> <li>▪ Calidad en sus productos y servicios.</li> <li>▪ Estratégica ubicación geográfica de los salones de venta.</li> <li>▪ Precios competitivos en relación al mercado.</li> <li>▪ Solida Cultura Organizacional.</li> <li>▪ Bajos niveles de rotación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de apoyo del gobierno ATP.</li> <li>▪ Créditos ofrecidos por el gobierno.</li> <li>▪ Expansión al mercado orgánico /natural por los nuevos hábitos de consumo.</li> <li>▪ Incremento de Venta Online.</li> <li>▪ Incorporación de nuevos productos a comercializar.</li> <li>▪ Uniones transitorias de empresas/ Agrupación de colaboración empresaria entre organizaciones del rubro.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de indicadores de gestión.</li> <li>▪ La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos.</li> <li>▪ Centralización en la toma de decisiones por parte de la gerencia.</li> <li>▪ Carencia de acciones de marketing y publicidad.</li> <li>▪ Página web desactualizada y con falencias operativas.</li> <li>▪ Ausencia de políticas de ambiente y gestión de residuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aislamiento social obligatorio por COVID-19.</li> <li>▪ Caída en el consumo.</li> <li>▪ Aumentos salariales.</li> <li>▪ Inestabilidad en las políticas de Estado. Presión fiscal.</li> <li>▪ Volatilidad en el tipo de cambio (aumento incesante del dólar). Pérdida poder adquisitivo.</li> <li>▪ Situación económica y social del país.</li> <li>▪ Presión competitiva.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

*Análisis según el perfil profesional*

El objetivo es analizar y descomponer el problema dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y destacar aquellos aspectos relevantes para el reporte de caso.

Desde el punto de vista financiero, a continuación, se muestra de manera resumida los cálculos realizados según información contable de la empresa los periodos 2019, 2018, 2017.

Tabla 2 Rentabilidad

Rentabilidad	Año 2018	Año 2017	Año 2016
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	12,10%	9,61%	12,75%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	4,63%	4,08%	7,61%
Rentabilidad sobre ventas	1,94%	1,57%	2,36%

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad sobre el patrimonio para el año 2016, es de 12,75%. Este índice es superior a los años posteriores, el cual disminuyó a 9,61% en 2017, pero aumentó con respecto al año 2018 a 12,10%. Esto indica el grado con que la empresa está cumpliendo su función de creación de riqueza. Hay que tener en cuenta que este ratio se puede comparar al porcentaje de ganancia que ofrecen los productos financieros, y concluir si esta medida obtenida es baja o alta. Un ROE superior a estos porcentajes indica que es favorable seguir invirtiendo en la empresa.

Por tanto, se podría decir que el ROE que es un indicador que mide la eficiencia de la empresa y este fue mejor en 2016.

Por otra parte, el ROA, es un ratio que mide la rentabilidad sobre los activos. Para el 2018 arroja un 4,63%. Generalmente, para poder valorar una empresa como rentable, el ROA debe superar el 5%.

Si se compara el ROA y el ROE del año 2018, se determina la estructura financiera ideal para el crecimiento de la empresa.

De acuerdo a esto, se dice que la empresa es rentable porque el ROE es superior (12,10%) al ROA (4,63%) para el año 2018. No obstante, al diseñar y emplear el CMI, es posible conocer y monitorizar los niveles de rentabilidad de las distintas áreas de la organización y su evolución (Palacios, 2008).

Desde la perspectiva del cliente, si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. conoce a sus clientes, la empresa carece de información sobre éstos, ya sea por volumen o por comportamiento de ellos. De acuerdo a lo mencionado, no es posible llevar a cabo una estrategia de mercado que permita llegar mejor a los mismos. Resulta clave profundizar

el conocimiento del mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia a las necesidades de los clientes.

En lo que define a la estrategia para llegar al cliente, se muestran falencias en su página web. La misma denota precios desactualizados en la sección de ofertas. Sin embargo, resulta intuitiva y clara, pero debe modificarse en pos de mejorar su visibilidad. No queda clara la presencia de un puesto destinado a acciones de publicidad y promoción online.

Por último, la empresa no cuenta con indicadores enfocados plenamente en el análisis del cliente, como pueden ser la participación o cuota de mercado, el porcentaje de retención de clientes y el nivel de satisfacción de estos, entre otros indicadores KPI.

Para la perspectiva de procesos internos, se focaliza en los procesos que son críticos con el fin de cubrir los objetivos y expectativas de los accionistas (indicadores financieros) y de los clientes (indicadores de clientes). Dentro del proceso de recepción de pedidos, los vendedores de la empresa solo pueden tomar los mismos con dispositivos móviles conectados a wifi, requiriendo conexión a este tipo de red permanente.

El área de recepción de mercadería, carece de un control a través de sistemas informatizados como códigos de barras. El visado es llevado a cabo de forma manual. En torno a las ventas, no existe una política clara de financiación para sus clientes. Por último, se puede hablar de ausencia de indicadores como el número de reclamos o devoluciones, indicadores de calidad, entre otros.

Por otro lado, se perciben pérdidas de ventas por falta de stock (desabastecimiento en sucursales), existe un alto índice de rotura y robo de mercadería y el tiempo de entrega de la misma en las sucursales es de 24 hs, mientras que en otras localidades el tiempo aproximado es de 48 a 72 hs.

Para finalizar, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos.

La principal falencia es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos dentro del establecimiento. El área de administración se encarga solo de la liquidación de sueldos, quedando al margen procesos de selección de personal, inducción y capacitación y planes motivacionales y de *coaching*.

Se destaca el bajo nivel de rotación, el sentido de pertenencia a la firma, y las posibilidades de promoción laboral interna.

Para concluir, si se logra que la empresa capacite a sus trabajadores y genere una cultura de intercambio de información, la misma funcionará de manera más eficiente, logrando satisfacer mejor al cliente y fomentando el control de gestión.

## Marco teórico

De acuerdo a la bibliografía consultada es posible definir los conceptos claves necesarios para llevar adelante la implementación del plan de acción deseado.

Hoy en día no puede concebirse una organización administrativa, cualquiera sea su naturaleza, tamaño o condición, sin planificación. La planificación establece los objetivos de la organización, determina un curso de acción para su logro teniendo en cuenta el ambiente en el que deben desarrollarse, eligiendo las actividades que se llevaran a cabo y realizando las correcciones pertinentes sobre la marcha (Welsch, 2005). Allí radica la importancia de la misma.

El símbolo de la planificación es el plan estratégico, que comprende además a la organización y encauzamiento de un negocio. Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Según Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), el plan estratégico abarca el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Como lo muestran estudios actuales, la estrategia además de buscar las ventajas competitivas de la organización debe ser un proceso constante de cambio para adaptarse a las necesidades del mercado, proceso que depende del compromiso de los directivos de la empresa (Sánchez Retiz & Rodríguez Bello, 2019).

De la mano de la planificación se encuentra control interno, existe una estrecha relación entre ambos ya que a través del control se pueden detectar desviaciones que pondrían en peligro la planificación creada por la empresa.

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la administración, la dirección, y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una delimitación hacia la realización de objetivos claros en las categorías de efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables (Estupiñán Gaitán, 2015).

Para implantar el control interno en un ente es necesario conocer el diseño de la organización; los circuitos de información; la documentación, contabilidad y procedimientos administrativos. En este sentido se entiende que dicho control se

encuentra presente en toda la organización y no se puede aplicar en formas disociadas (Estupiñán Gaitán, 2015).

De lo expuesto se desprende que se trata de dos procesos continuos que se retroalimentan constantemente.

Existen diversos instrumentos capaces de ayudar a las organizaciones para la concreción de las gestiones previamente mencionadas. Una de ellas es el Cuadro de Mando Integral diseñado por los autores Norton y Kaplan en el año 1992.

El cuadro de Mando Integral es una herramienta que procura aplicar medidas de actuación para traducir la estrategia y la misión de una organización proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI considera los resultados financieros pero también incluye los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles. Incluye los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura (Kaplan & Norton, 2014).

Según Baraybar (2011) el CMI es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, para que de esta manera se ordenen estratégicamente los comportamientos de las personas que forman parte de la organización y sus recursos. Sintéticamente lo define como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor.

Los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) afirman que el CMI es un instrumento que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, ya que es imposible aplicar una estrategia que no se pueda describir. Aseguran que el CMI es el enlace entre la estrategia de la empresa y la acción.

Rivero Alonso y Galarza López (2017) agregan que el CMI llena un espacio vacío en los sistemas de gestión, la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia empresarial y monitorearla, ya que es capaz de integrar los componentes de la dirección estratégica, a partir de la definición de las metas generales de la organización. Además destacan que el aspecto más innovador del CMI es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo.

Retomando a los autores Norton y Kaplan (2014), los mismos, contemplan que los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la misión y estrategia de una organización y evalúan la actuación de una organización desde cuatro perspectivas

equilibradas, a saber, las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), distinguen dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas. Las externas engloban los resultados del accionar de la organización, son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes. Inversamente, las perspectivas internas abarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación, tales como los procesos y capacidades estratégicas.

La perspectiva financiera contiene los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas de las acciones ya concretadas, su ventaja radica en que son de fácil mensura (Kaplan & Norton, 2014).

La segunda perspectiva, la del cliente, es la que identifica los sectores del mercado y clientes donde la empresa competirá. Incluye los indicadores referidos a la satisfacción, retención y adquisición de clientes, entre otros (Kaplan & Norton, 2014).

Las medidas en la perspectiva de los procesos internos se centran en los procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la obtención de los objetivos financieros. Se pueden enfocar en procesos existentes o completamente nuevos (Kaplan & Norton, 2014).

En la perspectiva de formación y crecimiento se identifica la infraestructura que la entidad debe incorporar para crear mejoras y crecimientos a largo plazo (Kaplan & Norton, 2014). Asimismo puede contemplar el mantenimiento de las estructuras y recursos básicos de la organización (Baraybar, 2010).

Los objetivos de estas cuatro perspectivas se unen a través de relaciones de causa y efecto que están representadas por el denominado mapa estratégico, elemento fundamental del CMI, que hace de enlace entre la formulación de la estrategia y su realización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Por ende, para valorar el cumplimiento de estos objetivos estratégicos se utilizan los indicadores. Los mismos son las unidades de medida que se emplean para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Las mediciones son importantes, si no puede medirse, no se gestiona, aseveran Rivero Alonso y Galarza López (2017).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

El principal problema que se detecta en la empresa es la caída de la rentabilidad de la misma. Anteriormente, la tasa interna de rentabilidad rondaba el 5% y a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5%. De igual forma, en los años actuales, considerando los cálculos realizados, la rentabilidad sobre ventas también sufrió una disminución, al igual que el ROE y el ROA. A través del análisis realizado, se puede aseverar que esto se debe a la falta de aplicación de herramientas de control de gestión. Principalmente, la falta de control interno en todos sus procesos ha generado que no se detecten los inconvenientes en el debido tiempo. Lo cual provoca que no exista la oportunidad de corregir las decisiones incorrectas y de implementar acciones para encauzarlas.

Se detectan falencias en los procedimientos de abastecimiento, recepción y ventas, fundamentalmente, referidas a la ausencia de registro de información, controles y falta de sistemas informáticos. Los elementos de registro de información empleados actualmente son muy precarios y de alta vulnerabilidad.

Además al no existir control de inventario y al manejarse con el sistema de “justo a tiempo”, se produce la pérdida de oportunidad de ventas por falta de stock. Lo cual demuestra una enorme falta de eficiencia. La empresa tampoco cuenta con una planificación en publicidad, análisis de captación de clientes, segmentación de los mismos o búsqueda de nuevos canales de ventas, tales como el comercio electrónico.

Otra falencia de gran envergadura que presenta la firma es que no tiene un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección, capacitación e inducción del personal. Dichos procesos son de suma importancia, ya que permiten poseer un personal mejor calificado en sus funciones y tareas y así contribuir a la eficiencia de los procedimientos.

Al no contar con todos estos elementos, la sociedad no puede aplicar medidas correctivas que le sirvan para dirigir su funcionamiento y evitar el derrumbe de la rentabilidad, que es el objetivo primordial de toda empresa, maximizar su rentabilidad.

### *Justificación del problema*

Redolfi SRL se plantea una estrategia, la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, pero para poder lograrla, es necesario que implemente una planificación estratégica, y efectúe un control interno para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos, como así también poder detectar y prevenir desviaciones.

Conjuntamente, si se tienen en cuenta los factores influyentes del contexto, se presentan aspectos desfavorables, tales como, la caída de la economía a nivel global, la inflación creciente, la competencia en el sector, el cambio en los hábitos de los consumidores, etc. Por lo que se manifiesta aún más intensamente la necesidad de tener una planificación clara y un control de gestión para poder afrontar estos inconvenientes. La empresa necesita optimizar sus procedimientos para no seguir cayendo y poder disminuir el impacto de la recesión económica actual.

Asimismo con la implementación de herramientas de control interno, podría hacer un mejor uso y aprovechamiento de las ventajas que posee, sus fortalezas internas y oportunidades de expansión y desarrollo.

### *Conclusión diagnóstica*

Por ende, debido a todas las cuestiones planteadas precedentemente y teniendo en cuenta la importancia de la incorporación de herramientas de control de gestión es que se precisa que la empresa implemente un elemento tal como el Cuadro de Mando Integral. Para que con ello pueda lograr, el registro y control sobre todas las perspectivas de relevancia que se han planteado en el presente trabajo y así poder acceder a una mejor organización de la misma, siempre acorde a sus estrategias y objetivos.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### Objetivo general

Maximizar la rentabilidad y optimizar la toma de decisiones, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba, para el año 2021.

#### Objetivos específicos

Establecer los lineamientos principales de la herramienta a aplicar para lograr acuerdos en la implementación y en la metodología de trabajo.

Proponer las metas y objetivos estratégicos que se desean alcanzar en cada perspectiva del cuadro de mando integral, para el año 2021.

Especificar los indicadores para cada objetivo, con el fin de permitir la evaluación de la actuación en cada perspectiva del cuadro de mando integral.

Lograr la comprensión de la herramienta propuesta por parte de la organización para facilitar su implementación.

### *Alcance*

De contenido: El tema a tratar es un plan de gestión de información interna y externa en la empresa Redolfi SRL. Para abordar el mismo se aplicará la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el cual debe ejecutarse desde el Directorio de la organización, pasando por los gerentes y jefes de áreas, y terminar incluyendo a todos los empleados, para que la sociedad en su conjunto tenga el conocimiento de los objetivos a los cuales quiere llegar la empresa, alineándose así toda actividad a la estrategia planteada.

Temporal: Se comenzará con las gestiones necesarias para dar inicio al plan a partir del comienzo del año 2021, proyectando una duración de cinco meses.

Ámbito geográfico: Las acciones pertinentes se realizarán en la casa central de la empresa, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. En la misma se encuentra la administración central de la sociedad y se realiza el control de las demás sucursales. De allí deberán partir las gestiones hacia los autoservicios mayoristas y distribuidoras, pertenecientes a la firma, ubicadas en las demás ciudades.

Metodológico: La investigación realizada es de tipo descriptiva y la información con la que se trabaja es de fuente cualitativa y cuantitativa. Se aplicaron las distintas herramientas de análisis de la situación y contexto de la organización, tales como análisis Pestel, análisis Foda y Porter para tener el conocimiento necesario de la organización, su entorno y sus cuestiones internas. Tomando como base el diagnóstico realizado y los objetivos de la empresa, junto con su misión y estrategia, se aplicará la herramienta de control de gestión de Cuadro de Mando Integral.

### *Limitaciones*

El desarrollo del presente trabajo se encuentra sujeto a la veracidad, amplitud y calidad de la información brindada por la empresa.

Al mismo tiempo, un detalle a tener en cuenta, es que los escenarios pronosticados son estimaciones probables pero nunca constituyen una predeterminación del futuro, por lo tanto, la realidad podrá ser en algún grado distinta.

Otro inconveniente que se puede presentar es la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización. Es importante visualizar que todo proceso que plantee cambios o transformaciones, en especial un proceso innovador de gestión, supone tener que vencer resistencias.

### *Recursos*

Los recursos necesarios para la realización del plan de implementación incluyen los recursos económicos internos de la organización, materiales e inmateriales. Los primeros, son la infraestructura de la empresa, oficinas y depósitos. La información contable presentada por la empresa y el diagnóstico realizado. Los segundos, son los software que posee la empresa, su marca y sus valores, tales como el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza, el esfuerzo y el sentido de equipo.

También serán necesarios los recursos humanos que integran la empresa, esto incluye al gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, al jefe de depósito y logística y al resto del personal. Del mismo modo se recurrirá eventualmente a proveedores y clientes para encuestarlos.

Se añade el presupuesto por los honorarios profesionales correspondientes al asesoramiento de la implementación del proyecto, la contratación de un asesor externo

especialista en Recursos Humanos y la incorporación de un software de gestión para los procesos de abastecimiento, recepción de mercaderías y venta.

### Acciones

Las acciones que se deben realizar se definen de acuerdo a los objetivos específicos detallados.

El primer objetivo es establecer los lineamientos principales de la herramienta a aplicar para lograr acuerdos en la implementación y en la metodología de trabajo. Para alcanzarlo se especificarán una serie de acciones relacionadas entre sí, detalladas en la Tabla 3.

Al ser la etapa inicial de las tareas, primordialmente se debe consolidar la preparación de la implementación del plan, para sentar las bases del mismo y que el diseño de la herramienta sea el adecuado, ajustado a la estrategia de la empresa.

Tabla 3 Acciones para el objetivo específico N° 1

Acción	Detalle	Responsables / Intervinientes	Recursos
Presentación del proyecto a la gerencia	A través de reuniones con la familia propietaria de la empresa y los altos mandos de la misma se mostrará el diagnóstico realizado, el plan de implementación y los objetivos deseados, para garantizar el apoyo y la participación de las gerencias.	Contador asesor, propietarios y gerentes de la empresa.	El diagnóstico realizado, los informes y estados contables de la organización y una encuesta para saber el grado de aceptación de la implementación propuesta, denominada "Encuesta inicial a la gerencia". (Ver encuesta en Anexo I)
Planificación de la estrategia en base a la información inicial	Se definirán los miembros del equipo que trabajará en el proyecto, asignando las responsabilidades y planificando la preparación previa necesaria. Se hará una revisión de la planificación estratégica de la empresa como punto de partida más importante para el diseño de la herramienta	Contador asesor, propietarios y gerentes de la empresa.	El diagnóstico realizado, los informes y estados contables de la organización. El plan estratégico de la organización, su visión y misión.

Fuente: Elaboración propia

El segundo objetivo es proponer las metas y objetivos estratégicos que se desean alcanzar en cada perspectiva del cuadro de mando integral, para el año 2021. Partiendo de la planificación estratégica trabajada se debe acordar los objetivos deseados por la empresa. Las tareas necesarias son especificadas en la Tabla 4.

Tabla 4 Acciones para el objetivo específico N° 2

Acción	Detalle	Responsables / Intervinientes	Recursos
Diseño estratégico del CMI	Definir la estructura de las cuatro perspectivas del CMI. El diseño estratégico a realizar en este paso incluye determinar la misión y objetivos de cada perspectiva. Luego se muestra el diseño a los gerentes para propiciar acuerdos, objeciones y mejoras	Contador asesor, propietarios y gerentes de la empresa.	Material de oficina, computadoras, software, modelo de CMI
Definición de objetivos y metas para cada perspectiva	A través de reuniones con la familia propietaria de la empresa y los altos mandos de la misma se discutirán los objetivos propuestos y se tratará de definir en conjunto los objetivos a los cuales se quiere llegar en cada área, teniendo en cuenta que los mismos deben ser específicos, alcanzables y medibles.	Contador asesor, propietarios y gerentes de la empresa.	El diagnóstico realizado, los informes y estados contables de la organización. Materiales de oficina, computadoras, software, modelo de CMI.
Diseño del mapa estratégico	Se define el mapa de relaciones entre los objetivos, teniendo en cuenta las estrategias y perspectivas delimitadas previamente	Contador asesor	Material de oficina, computadoras, software, modelo de CMI

Fuente: Elaboración propia

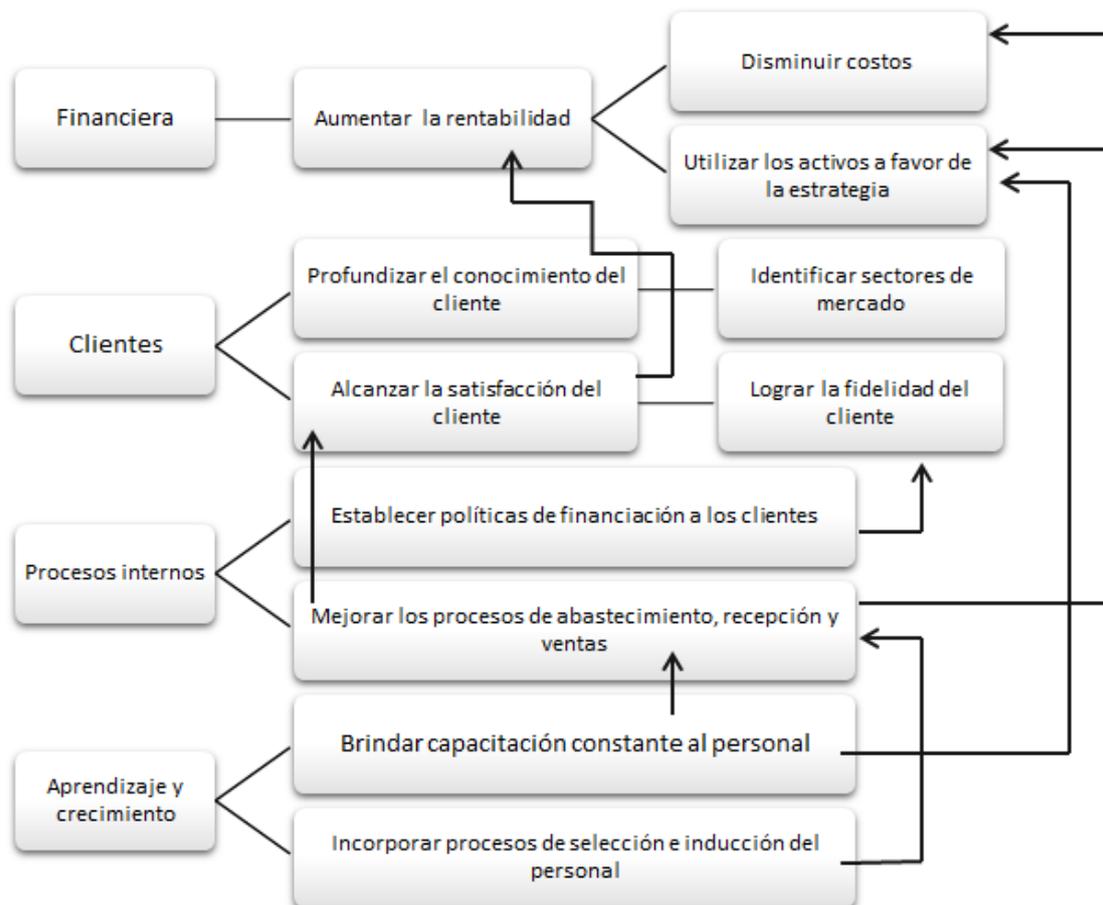
El mapa estratégico diseñado para la empresa A. J. y J.A. Redolfi S.R.L. se presenta en la Figura 1. El mismo contiene las relaciones de causa y efecto que se dan entre los objetivos propuestos para cada perspectiva. Comenzando por la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se desprende que con la incorporación de los procesos de selección e inducción de personal y brindando una capacitación constante a los empleados se pueden mejorar los procesos de abastecimiento, recepción y ventas, correspondientes a los objetivos de la perspectiva de Procesos internos. Logrando esto se alcanzaría una mayor satisfacción de los clientes, objetivo de la perspectiva de Clientes. De esta manera se contribuye a aumentar la rentabilidad, objetivo de la perspectiva financiera y principal meta a la que se quiere llegar.

Cabe mencionar también que la mejora en los procesos de abastecimiento, recepción y ventas favorece a la disminución de costos y la utilización de los activos de la empresa a favor de la estrategia, objetivos pertenecientes a la perspectiva financiera. De la misma forma la capacitación constante del personal beneficia a uso de los activos alineados a la estrategia.

La disminución de los costos y el correcto aprovechamiento de activos a favor de la estrategia son objetivos que asisten a la maximización de la rentabilidad.

Profundizar el conocimiento del cliente ayuda a identificar sectores de mercado. Alcanzar la satisfacción de los mismos y lograr su fidelización son objetivos máximos de la perspectiva Clientes. Un objetivo de Proceso Interno que ayudaría a la fidelización nombrada es establecer políticas de financiación a clientes.

Figura 1 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Continuando con el detalle de las acciones necesarias, de acuerdo al tercer objetivo específico, a saber, especificar los indicadores para cada objetivo, con el fin de permitir la evaluación de la actuación en cada perspectiva del cuadro de mando integral, se comenzará con las actuaciones requeridas, expuestas en la Tabla 5, sin dejar de tener en cuenta que las mismas se basarán en las metas y objetivos construidos por el equipo de trabajo y apoyadas en todas las acciones realizadas previamente.

Tabla 5 Acciones para el objetivo específico N° 3

Acción	Detalle	Responsables / Intervinientes	Recursos
Determinación de los indicadores de los objetivos y metas para cada perspectiva	Se seleccionarán los indicadores correspondientes a cada objetivo, teniendo en cuenta que deben evaluar el desempeño y el resultado de cada gestión con alineamiento a las estrategias de la empresa. Posteriormente se pasa a construir la arquitectura del sistema de indicadores. Debe quedar definido por cada indicador: nombre, tipo, unidad de medida, frecuencia de medición, responsable, expresión de cálculo, meta (niveles de criterios de comparación), y herramienta para medir si es necesario. Esta información debe quedar tabulada para facilitar su uso. Una técnica que es de mucha utilidad para que la empresa pueda ir evaluando su grado de avance es la denominada técnica del semáforo, la cual será aplicada para facilitar la visión del proceso para los gerentes y propietarios de la empresa.	Contador asesor	El diagnóstico realizado, los informes y estados contables de la organización. Objetivos y metas definidos. Plan estratégico de la empresa, su misión y visión. Materiales de oficina, computadoras, software, modelo de CMI.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de mando integral diseñado para la empresa A. J. y J.A. Redolfi S.R.L. se presenta en la Tabla 6 y Tabla 7.

Tabla 6 Perspectiva Financiera y de Clientes

Perspectiva	Indicador	Descripción	Responsable	U. de medida	Frecuencia medición	Óp.	Tol.	Def.	Cálculo
Financiera	Rentabilidad sobre ventas	Mide la capacidad de obtener rentabilidad que tienen las ventas que realiza la empresa en su actividad empresarial.	Gerente general y gerente de ventas	%	Mensual	10	5	2,5	$\left(\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}}\right) \times 100$
Financiera	Variación de las ventas netas	Refleja el grado de crecimiento de las ventas netas de un período a otro	Gerente de ventas	%	Anual	10	5	0	$\left[\frac{\left(\frac{\text{Vtas. netas último ejercicio}}{\text{Vtas. netas ejercicio anterior}}\right) + \text{Vtas. netas ejercicio anterior}}{\right]} \times 100$
Financiera	Rentabilidad sobre activos	Mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos.	Gerente de administración y finanzas	%	Semestral	5	3	2	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}\right) \times 100$
Clientes	Satisfacción del cliente	Describe la satisfacción de los clientes en una escala prefijada por la Organización.	Gerente de ventas	puntuación	Semestral	8	6	4	Encuesta de satisfacción (Anexo II)
Clientes	NPS (Net Promoter Score) (Anexo III)	Es un KPI de fidelización capaz de medir la lealtad de un cliente, pronosticando su comportamiento cuando se realiza una acción determinada.	Gerente de ventas	%	Semestral	50	20	0	% Clientes promotores - % Clientes detractores
Clientes	Incorporación de nuevos clientes	Muestra el porcentaje de nuevos clientes adquiridos	Gerente de ventas	%	Trimestral	10	5	0	$\left(\frac{\text{Clientes nuevos del período}}{\text{Total de clientes}}\right) \times 100$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Perspectivas Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Indicador	Descripción	Responsable	U. de medida	Frecuencia medición	Óp.	Tol.	Def.	Cálculo
Procesos Internos	Índice de cumplimiento de aprovisionamiento	Muestra si las entregas de los proveedores cumplen con los términos establecidos (tiempo, precios, condiciones).	Gerente general	%	Trimestral	100	80	60	$\left(\frac{\text{Entrega de proveedores pedidos realizados a proveedores}}{\text{Total de pedidos}}\right) \times 100$
Procesos Internos	Índice de cumplimiento de despacho y entrega completa	Mide el número de despachos con cumplimiento de entrega, para tener un total control y visibilidad de las mismas	Gerente general	%	Trimestral	100	80	60	$\left(\frac{\text{Nº pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{Total de pedidos}}\right) \times 100$
Procesos Internos	Índice de desperdicios	Muestra el porcentaje de productos desperdiciados para tener mejor control del stock.	Gerente general	%	Trimestral	0	10	20	$\left(\frac{\text{Total de desperdicios}}{\text{Total de stock}}\right) \times 100$
Aprendizaje y crecimiento	Porcentaje de personal capacitado	Mide el porcentaje de empleados que son capacitados desde la empresa en sus puestos laborales	Gerente general y consultor RRHH	%	Trimestral	80	60	40	$\left(\frac{\text{Nº de empleados en capacitación}}{\text{Total de empleados}}\right) \times 100$
Aprendizaje y crecimiento	Nivel de aprobación de pruebas de inducción y capacitación	Medir la eficacia de los programas de Inducción y capacitación. Evidenciar deficiencias en los procesos de contratación, ascensos y capacitaciones.	Gerente general y consultor RRHH	%	Semestral	80	60	40	$\left(\frac{\text{Total de personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total personas inducidas y capacitadas}}\right) \times 100$
Aprendizaje y crecimiento	Porcentaje de sugerencias implementadas	Es una forma de medir la motivación y el compromiso de los empleados con la organización y la mejora de sus procesos.	Gerente general y consultor RRHH	%	Semestral	60	40	20	$\left(\frac{\text{Nº de sugerencias implementadas}}{\text{Nº total de sugerencias}}\right) \times 100$

Fuente: Elaboración propia

Para cumplimentar con el cuarto objetivo, lograr la comprensión de la herramienta propuesta por parte de la organización para facilitar su implementación, se deben realizar las actividades presentadas en la Tabla 8.

Tabla 8 Acciones para el objetivo específico N° 4

Acción	Detalle	Responsables / Intervinientes	Recursos
Planificación de las nuevas tareas a implementar en la empresa	Luego de la determinación de las metas y objetivos deseados se planificarán y luego se comunicarán las nuevas tareas a realizar o las nuevas formas de realizar las tareas a los miembros del equipo que trabaja en el proyecto, y a todos los integrantes de la organización.	Contador asesor, propietarios y gerentes de la empresa.	Los objetivos y metas definidos. Materiales de oficina, computadoras, software, modelo de CMI.
Confección de Diagrama de Gantt	Se realizará el diagrama para poder visualizar todas las actividades a realizar llevando un control de las mismas.	Contador asesor	Materiales de oficina, computadoras, software

Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Gantt busca exponer el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades. El diagrama propuesto para la empresa se expone en la Tabla 9.

Las dos primeras actividades corresponden al cumplimiento del primer objetivo específico. La presentación del proyecto a la gerencia que incluye reuniones con los directivos, se prevé realizarla en el lapso de dos semanas, combinando la última semana con el comienzo de la actividad siguiente, la planificación de la estrategia en base a la información inicial, la cual tendrá una duración igualmente de dos semanas.

El diseño estratégico del CMI, correspondiente al segundo objetivo específico, incluye cuidadosas tareas de diseño de estructura, planificación y discusión, por lo que se estima tendrá una duración de cuatro semanas. Paralelamente en las últimas dos semanas, aprovechando las reuniones con los altos mandos de la empresa, se irán delineando los objetivos deseados, en la actividad de definición de objetivos y metas para cada perspectiva. La misma incluye al igual que la anterior arduas tareas de delimitaciones, discusiones, revisiones y acuerdos, razón por la cual su extensión en el tiempo se calcula en cuatro semanas. De esta última actividad se desprende el diseño del mapa estratégico, también perteneciente al segundo objetivo, el cual se comenzará en la última semana de la anterior tarea y se extenderá por una semana más, alcanzando una duración total de dos semanas.

Luego de la realización de las labores precedentes hay que comenzar con la determinación de los indicadores de los objetivos y metas para cada perspectiva, un quehacer complejo que conforma la realización del tercer objetivo, la cual insumirá unas cuatro semanas.

Para finalizar se debe cumplir con las acciones del cuarto objetivo que implican la planificación de las nuevas tareas a implementar en la empresa, labor que incluye nuevos desafíos y nuevas formas de trabajar en la organización, que pueden provocar reticencias, repercusiones a favor y en contra, desvíos y correcciones. Se estima que la designación de este nuevo funcionamiento ocurrirá en un tiempo aproximado de cuatro semanas, pero seguramente su aplicación se irá engranando en un proceso de tiempo mayor hasta lograr su total implementación. Como última tarea se propone la realización del Diagrama de Gantt propiamente dicho para poder efectuar un control temporal de la aplicación del plan de implementación. La confección del diagrama se plantea en dos semanas de duración.

Cabe aclarar que para la concreción de cada actividad presentada, se necesita tener la tarea anterior, por lo cual todas las acciones tienen una relación secuencial.

Tabla 9 Diagrama de Gantt

Actividad / Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del proyecto a la gerencia	■	■																		
Planificación de la estrategia en base a la información inicial		■	■																	
Diseño estratégico del CMI			■	■	■	■														
Definición de objetivos y metas para cada perspectiva					■	■	■													
Diseño del mapa estratégico									■	■										
Determinación de los indicadores de los objetivos y metas para cada perspectiva									■	■	■	■								
Planificación de las nuevas tareas a implementar en la empresa													■	■	■	■				
Confección de Diagrama de Gantt																	■	■		

Fuente: Elaboración propia

#### *Evaluación de la propuesta*

Para evaluar el impacto de la propuesta realizada con la aplicación del CMI se espera lograr un incremento del 10% de los resultados que se obtuvieron a fin del ejercicio 2018. El presupuesto de los costos requeridos por la propuesta se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10 Presupuesto de Implementación

Concepto	Detalle	Valor mensual	Monto total
Honorarios Profesionales de Contador Público	Tareas de recolección de datos, diagnóstico, entrevistas, desarrollo de CMI, diseño de plan de implementación y evaluación del mismo. Por 5 meses (Ver detalle en Anexo IV)	\$ 26.412,00	\$ 132.060,00
Viáticos	Para traslado por 5 meses	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00
Incorporación de Software de gestión	Contratación de software de gestión (comprende instalación y capacitación por tres meses)	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00
Honorarios profesionales de consultor de RRHH	Contratación de un asesor externo para tareas de Recursos Humanos por 12 meses	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
Recursos materiales	Se utilizarán los recursos pertenecientes a la organización	\$ -	\$ -
<b>Total de la inversión</b>		<b>\$ 68.412,00</b>	<b>\$ 331.060,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Consiguientemente, para el cálculo del Roi se tomarán los datos de los últimos Estados Contables proporcionados por la empresa, quedando del siguiente modo:

- Total de Inversión: \$ 331.060,00
- Incremento de la rentabilidad (10%): \$ 619.553,61

$$\text{ROI} = ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100 = 87,14\%$$

El retorno de la inversión (ROI) es igual a 87,14%. Esto significa que, por cada peso invertido la empresa obtiene \$0,87 pesos de retorno de acuerdo a los datos de la empresa.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

La economía y la sociedad actual se encuentran sufriendo grandes transformaciones que inciden directamente en el sector empresarial. Estas transformaciones están marcadas por la crisis económica internacional, por una globalización acentuada y un incremento de la competencia, además de cambios rápidos y complejos a los cuales adaptarse. Sin poder dejar de resaltar la inflación creciente y la caída del consumo en general en el contexto más próximo. Por lo tanto, las organizaciones se ven obligadas a implementar herramientas de gestión que les permitan dar respuesta a las exigencias actuales y futuras.

Teniendo en cuenta el análisis efectuado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la Provincia de Córdoba, se revelaron diversos inconvenientes que la misma presenta. La ausencia de alineación a una planificación estratégica y falta de control interno son algunos de los principales problemas detectados que afectan severamente a la rentabilidad y por ende a la subsistencia de la empresa.

En consecuencia, se establece la necesidad de diseñar un plan de implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la empresa, con la finalidad de maximizar la rentabilidad y optimizar la toma de decisiones de la misma. La implementación de la herramienta abarca a la organización en su totalidad con el fin de alinear toda acción hacia los objetivos y a su estrategia empresarial.

Las acciones para implementar el CMI comienzan con la presentación del proyecto y la planificación de la estrategia, basándose en el diagnóstico realizado a la organización. Continuando con los diseños estratégicos del CMI y del mapa estratégico, definiendo los objetivos y metas a alcanzar en cada perspectiva. Dentro de cada perspectiva se elegirán los indicadores más adecuados para medir el cumplimiento de los objetivos, para luego planificar las innovaciones a incorporar en todos los aspectos necesarios.

Todas estas acciones le servirán a la empresa para ir adaptándose a los cambios precisados y para obtener un manejo más eficiente de sus recursos, enfocando todo esfuerzo hacia sus principales objetivos. La implementación del CMI será muy beneficiosa para la organización ya que le permitirá acceder a información en tiempo

real, por ende, incorporar cambios y mejoras que ayuden a dirigirla hacia su planificación estratégica y al perfeccionamiento de todos sus sistemas y procesos.

#### *Recomendaciones*

Conjuntamente con la implementación de la herramienta y acciones propuestas, se recomienda reforzar las mismas brindando capacitaciones al personal, acordes a los puestos en los que se desempeñan. En los casos de incorporación de nuevos software o sistemas de trabajo, los empleados también deben ser debidamente capacitados. Por consiguiente, se recomienda analizar la posibilidad futura de crear un departamento de Recursos Humanos propio, a través del cual se continúe llevando a cabo estas tareas, y otras necesarias.

Asimismo, se recomienda la actualización de la página web de la empresa, conjuntamente con la incorporación de canales de venta electrónicos, que puedan servir a la adaptación de los nuevos hábitos de consumo de los clientes. Incorporando publicidad electrónica para obtener mayor llegada a los mismos.

Estas mejoras recomendadas reforzarían la meta de aumentar la rentabilidad de la empresa y hacer más eficientes sus procesos, priorizando la planificación estratégica de la compañía y la satisfacción del cliente.

## Bibliografía

- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic.
- CACE. (05 de 2020). *El comercio electrónico creció 84% en abril*. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>
- Calvo, J. (17 de 07 de 2020). *Argentina unida por la política de Defensa: una decisión central del presidente Alberto Fernández*. Obtenido de Política Argentina: <https://www.politicargentina.com/notas/202007/33625-argentina-unida-por-la-politica-de-defensa-una-decision-central-del-presidente-alberto-fernandez.html>
- Casas, X. (15 de Septiembre de 2020). *Consumo: con una caída de 5,4%, agosto fue el peor mes del año*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/09/15/consumo-con-una-caida-de-54-agosto-fue-el-peor-mes-del-ano/>
- Cayón, D. (29 de 02 de 2020). *Se aprobó la ley de góndolas y ya se proyectan faltantes de productos de segundas marcas*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/29/se-aprobo-la-ley-de-gondolas-y-ya-se-proyectan-faltantes-de-productos-de-segundas-marcas/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gammacurta, G. (13 de 09 de 2020). *La economía argentina sigue en moderada recuperación*. Obtenido de Ámbito: <https://www.ambito.com/economia/industria/la-argentina-sigue-moderada-recuperacion-n5132553>
- Gómez, D. B. (21 de 03 de 2020). *Las 30 medidas económicas que tomó el Gobierno para paliar las consecuencias del coronavirus*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- Guillén, A. (01 de 06 de 2020). *La crisis económica global del "coronavirus" y América Latina*. Obtenido de Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales: <https://www.clacso.org/la-crisis-economica-global-del-coronavirus-y-america-latina/>
- iProUP. (08 de 09 de 2020). *"Brote verde" por la cuarentena: este sector creció más de un 100% en medio de la pandemia*. Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/economia-digital/16599-pandemia-el-comercio-electronico-crecio-mas-de-un-100>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral - The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lacube, G. (18 de 08 de 2020). *Cómo comprar en las primeras tiendas sin envase de la Argentina*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Como-funcionan-Cero-Market-La-Quemisterie-y-Ecotown-las-primeras-tiendas-sin-envase-de-la-Argentina-20200816-0003.html>
- Lluglla , J., & Daysi, K. (Abril de 2019). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional*. Obtenido de Repositorio Uniandes: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9878>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Olveira, D. (14 de 09 de 2020). *Cada vez más empresas comparten empleados: ¿pueden reclamarle a las dos por accidente o en juicio laboral?* Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/empleo/16586-ley-contrato-de-trabajo-pueden-empresas-prestar-empleados>
- Otaola, J. (24 de 08 de 2020). *Mercados ¿Qué dicen los analistas de la economía argentina?* Obtenido de Revista Chacra: <https://www.revistachacra.com.ar/nota/36773-mercados-que-dicen-los-analistas-de-la-economia-argentina/>
- Oyola, M. (08 de 2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de Producción Académica UCC Sistema de Bibliotecas: <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Página 12. (30 de 07 de 2020). *Las siete claves del proyecto de reforma judicial*. Obtenido de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/281736-las-siete-claves-del-proyecto-de-reforma-judicial>
- Palacios, J. (2008). *Medición del Impacto y la Rentabilidad en la información*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez Lorences, P., & García Ávila, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de futuro*, 18(2), 10-18.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editoria Patria.
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95.
- Salas, O., Banchieri, C., & Campaplanas, F. (31 de 12 de 2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, 24(1), 25-36.

Sánchez Retiz, C. A., & Rodríguez Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262.

Welsch, G. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control*. México: Pearson Educación.

## Anexo I

### *Encuesta inicial a la gerencia*

1. Puesto que desempeña.....
2. Cantidad de empleados en el área.....
3. De acuerdo al diagnóstico presentado, ¿comprende la problemática en la que está inmersa la empresa? SI / NO
4. ¿Está de acuerdo con la aplicación de la herramienta propuesta? SI / NO
5. ¿Cuánto tiempo estima puede dedicarle a la aplicación de la herramienta propuesta? (En horas semanales).....

## **Anexo II**

### *Encuesta de satisfacción al cliente*

En una escala del 0 al 10

¿Cuán satisfecho está con la forma en que nuestro representante atendió su pedido?

¿Cuán satisfecho está con la calidad del producto y/o servicio?

¿Cuán satisfecho está con el precio del producto y/o servicio?

¿Qué probabilidades hay de que vuelva a comprar nuestros productos?

¿Qué probabilidades hay de que recomiende nuestros productos o servicios?

¿Qué probabilidades hay de que aumente su nivel de compras si obtuviera planes de financiación por parte de la empresa?

## Anexo III

### *Aclaración sobre indicadores*

#### NPS (Net Promoter Score)

Se pregunta a los clientes si recomendarían tu empresa a algún amigo o familiar. Los clientes tienen que puntuarlo de 0 a 10.

La lista se divide en tres grupos de clientes preguntados :

- Promotores (puntuación 9 y 10): son clientes completamente satisfechos y muy leales a tu marca. Se pueden considerar embajadores de tu empresa.
- Pasivos (puntuación de 7-8). Clientes satisfechos pero no entusiasmados. Corres el riesgo de que puedan ser infiel con la competencia.
- Detractores (puntuación 0-6). Clientes insatisfechos. Un auténtico peligro para tu compañía, ya que pueden dañar tu imagen, a través de, por ejemplo, los canales sociales, originar una crisis de reputación *online* sin precedentes, o simplemente plasmar su descontento a muchas personas (como decíamos al principio del artículo).

## Anexo IV

### *Aclaración sobre honorarios profesionales de Contador Público*

Concepto	Detalle	Tiempo estimado en horas	Honorarios indicativos	Total
Honorarios Profesionales de Contador Público	Recolección de datos y entrevistas	20	\$ 1.860,00	\$ 37.200,00
	Desarrollo del CMI	25	\$ 1.860,00	\$ 46.500,00
	Diseño de plan de implementación	20	\$ 1.860,00	\$ 37.200,00
	Evaluación	6	\$ 1.860,00	\$ 11.160,00
Total		71		\$ 132.060,00