

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Empresa: A.J. & J.A Redolfi SRL**

**Diseñar un cuadro de mando integral para mejorar el control de gestión  
y alcanzar el éxito.**

**Autor: Rubino Lahitte, Gabriela Anahi**

**DNI: 29.852.077**

**Legajo: VCPB18709**

**Director de TFG: Cr. Juan Esteban Ferreiro**

**Ciudad de Tapalqué, Provincia de Buenos Aires**

**Argentina, Julio 2020**

## Índice

Resumen .....	1
Abstrac.....	2
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto .....	8
Diagnóstico organizacional .....	10
Análisis de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.....	12
Marco teórico.....	13
Planeación estratégica.....	13
Cuadro de Mando Integral .....	13
Discusión .....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación.....	16
Discusión (conclusión diagnostica).....	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos específicos:.....	18
Alcance .....	18
Recursos involucrados.....	19
Acciones concretas a desarrollar .....	19
Marco de tiempo.....	20
Desarrollo de la propuesta .....	21
Evaluación o medición de la propuesta. ....	25
Conclusión.....	26
Recomendaciones .....	27
Bibliografía.....	28

## **Resumen**

El presente reporte de caso se realizó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, Argentina. Esta se dedica a la comercialización y distribución en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros

Se realizó un análisis interno y externo de la organización y se detectaron problemáticas en diferentes áreas. Algunas de ellas son la falta de planificación estratégica, falta de capacitación a los empleados, inexistencia de un área de recursos humanos, falta de incorporación de tecnología, no se recaba información relevante de los clientes, falta de rotación de inventarios, no se realiza análisis de solvencia, entre otras. A causa de esta realidad, se estableció como objetivo general diseñar una herramienta de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), seguido de sus objetivos específicos para dar cumplimiento al mismo.

Con el CMI propuesto y sus respectivos indicadores de medición de gestión, se espera brindar una herramienta a Redolfi para que pueda obtener información y mejorar el monitoreo de los ejes estratégicos y operativos de gestión, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la compañía con el fin de crear valor y ser una empresa exitosa en el mercado.

Palabras claves: planificación estratégica, administración de empresas, ganancias.

## **Abstrac**

The present report case was made at the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, located in the interior of Cordoba, Argentina. It is dedicated to marketing and distribution in the wholesale sector of food products, refrigerated, drinks, cigarettes, cleanin articles and perfumeries, etc.

It made an internal and external analysis of the organization and they registered problems in different áreas. Some of them are the lack of strategic planning, lack of employee training, nonexistence of a human resources área, lack of incorporation of technology, not collected relevant information from customers, lack of inventory turnover, solvency analysis not performed, etc. Because of this reality, was established as a general objective desing a managemet tool base don a Balanced Scorecard, followed by its specific objetives to fullfill it.

Whit the Scorecard proposed and their respective management measurements indicators, is expected to provide a tool to Redolfi to obtain information and improve the monitoring of strategic and operational axes of management, helping in this way to improve the current situation of the company in order to créate value and be a successful company in the market.

**Keywords:** strategic planning, business administration, gain.

## Introducción

La empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. es de carácter familiar y comercial, está conformada por un centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina, el cual abastece a sus cuatro sucursales ubicadas en: San Francisco, Rio Cuarto, Rio Tercero y en la ciudad de Córdoba. Se dedica a la comercialización y distribución en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Las ventas de los productos se realizan en el interior de Córdoba y del país. La compañía posee un buen posicionamiento en el mercado actual. Tiene una trayectoria de más de 50 años.

En AJR se visualizan diferentes problemáticas a nivel financiero y no financiero: se observa falta de un sistema informático contable que permita evaluar el estado financiero a diario, no se efectúa un análisis de solvencia, falta de rotación de inventarios, falta de control de mercadería, no se llevan registros con información relevante de los clientes, el personal no es capacitado, inexistencia de una gerencia de recursos humanos, no se incorpora tecnología, entre otras.

Se han desarrollado investigaciones en compañías en las cuales se detectan diferentes problemáticas. A continuación se citan antecedentes:

Álvarez Corrales y Fernando (2015) a través de un análisis previo en la Distribuidora de productos Álvarez Corrales (Disprac) de la ciudad de Ambato en Ecuador, comercializadora de productos de consumo masivo, observan que la misma utiliza el indicador financiero como único mecanismo de control, sin darle importancia al resto de los procesos operativos de la empresa. Para mejorar el control de las operaciones se construye un cuadro de mando integral con el fin de lograr el apoyo de todos los sectores involucrados en el negocio y alcanzar las metas planeadas.

La empresa alimentaria denominada Grupo Alimentario Guissona, situada en la provincia de Lleida, España, nació con una visión estratégica que le permitió durante 55 años posicionarse como una exitosa compañía a nivel de solvencia económica y por la aplicación de herramientas de gestión e integración de sus empleados. A los fines de

medir la validez y éxito de la estrategia se propone a la compañía un modelo de CMI para la unidad de negocio de ventas minoristas (incluye venta por internet, tiendas bonArea y los super bonArea). Los autores destacan que para la implementación y seguimiento del modelo es indispensable que la dirección de la compañía, Sr Jaume Alsina, se involucre y lleve adelante su liderazgo (Amat Salas, Banchieri y Campa Planas, 2016).

Calle Albarracín (2017) a partir de un análisis de situación de la empresa Armijos Romero Cia. Ltda comercializadora de productos masivos en la ciudad de Cuenca de Ecuador, detecta temas estratégicos críticos, como por ejemplo: no posee buena posición comercial, no realiza innovación administrativa y tecnológica, no tiene un sistema de control de inventarios, no realiza publicidad, entre otros. A raíz de estas falencias diseña y recomienda a la compañía la implantación de un cuadro de mando integral con el fin de evitar riesgos y optimizar recursos en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Nutrium S.A.S es una empresa que se dedica al procesamiento y transformación de pulpa de fruta, se encuentra ubicada en Tuluá-Valle del Cauca, Colombia. Se diseña un cuadro de mando integral a raíz de que la compañía no cuenta con una herramienta que mida y controle el logro de objetivos a corto y largo plazo y permita establecer estrategias para lograr la integración de todos los sectores para cumplir con la misión y visión formuladas (Duque Largo y Grajales Chaparro, 2017).

Bogino (2019) en su trabajo final de grado confecciona un cuadro de mando integral para el supermercado Santa Ana de la ciudad de Córdoba (Argentina) con el objetivo de evaluar el desempeño del mismo. La causa que lleva a la confección de esta herramienta es que la empresa presenta informalidad en sus tareas y no registra información financiera y no financiera.

Redolfi, al igual que otras empresas, se encuentran inmersas en un mundo de constantes cambios en la tecnología, competencia en los mercados y a la exigencia de los clientes, lo que lleva a que se enfrenten a nuevos desafíos los cuales demandan transformaciones a nivel interno y externo. Esta realidad genera la necesidad de que las organizaciones diseñen su propia planificación estratégica con el fin de crear valor a corto y a largo plazo, mejorar el control de gestión y lograr el éxito en el mercado.

De acuerdo a lo mencionado, es de gran relevancia proponer a los dueños de Redolfi una herramienta de gestión basada en el cuadro de mando integral. Esta herramienta permite actualizar la estrategia, establecer la forma de alcanzar los objetivos, conocer las áreas en las que las metas no se están cumpliendo e implementar medidas correctivas, en síntesis, permite conocer la situación actual de la empresa y tomar decisiones para mejorar el control de ejes estratégicos gestión.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La sociedad posee un centro de distribución principal en la ciudad de James Craik, ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, lugar donde se concentran las compras y el abastecimiento a sus cuatro sucursales ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y en la ciudad de Córdoba. Estas sucursales, excepto la de la ciudad de Córdoba, poseen salones de ventas para autoservicio mayorista y con ejecutivos de cuentas.

La estrategia que la empresa define es brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Su visión es ser una empresa líder en el mercado en el cual participa, abierta a nuevas oportunidades de negocios. Tener una cartera de múltiples proveedores para obtener solvencia y rentabilidad. Brindar a sus empleados oportunidades de desarrollo personal y profesional. Preservar el carácter familiar de la empresa y contribuir de manera positiva a la comunidad.

La misión es atender las necesidades de los clientes brindando un servicio de distribución mayorista de calidad. Brindar a los empleados el crecimiento dentro de la empresa.

Los valores son: respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo de la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

Aspecto Organizacional: Organigramas de la empresa

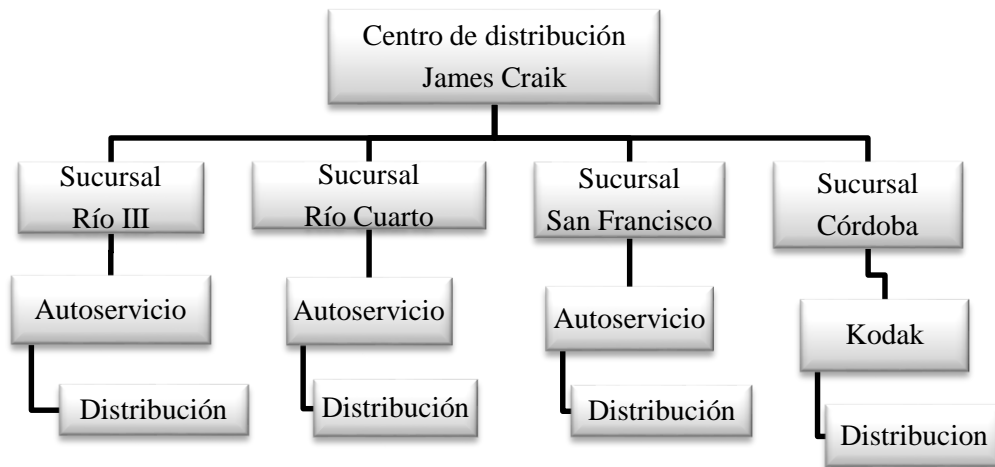


Figura 1. Organigrama de Sucursales. Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

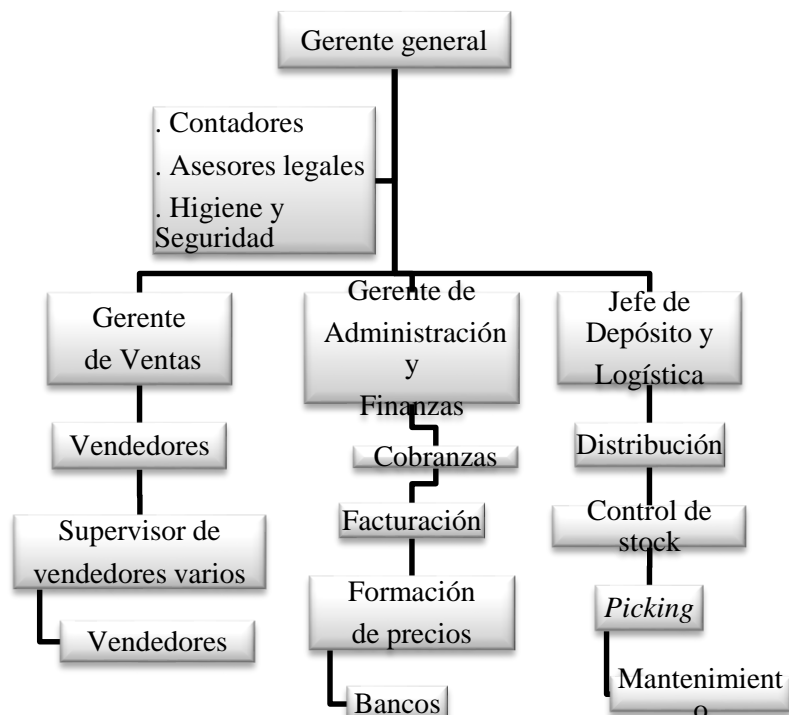


Figura 2. Organigrama del Centro de Distribución de James Craik. Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.



La empresa no realiza registros contables de forma diaria, solo lo hace el contador al finalizar el mes para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas. Los dueños desconocen la situación financiera de forma diaria.

No posee endeudamiento, el 80 % de sus ventas es de contado y el 20 % son financiadas en un plazo de hasta 30 días. De todas maneras no realizan análisis de solvencia.

Los productos tienen un bajo margen de marcación, este varía entre el 10% y el 30%.

Tiene gastos y pérdidas por baja de mercadería vencida, rota y devuelta por los clientes. No realiza rotación de inventarios.

Las entregas de los productos se realizan dentro de las 24 horas y en otras localidades se puede demorar hasta 48 horas. Los productos que ingresan a los depósitos no se controlan constantemente, el mismo se realiza de forma manual.

La gran competencia son mayoristas con salones comerciales y empresas con entrega a domicilio y preventistas. Los principales competidores son: Rosental y Micropack de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

La empresa no posee de información relevante de sus clientes, si bien poseen un detalle de cada uno de ellos, pero no los clasifica por volumen de venta y comportamiento de compra y pago.

La organización no cuenta con un área de Recursos Humanos. No tienen un relevamiento del clima interno que existe entre los empleados. El personal no recibe capacitación.

AJR invirtió en un centro de distribución que se encuentra ubicado en la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario. El objetivo de dicha inversión es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la posibilidad de crecer y aumentar el profesionalismo.

### *Análisis de contexto*

Las organizaciones deben analizar los factores externos donde funcionan, si bien la empresa no tiene injerencia sobre los mismos, estos permiten obtener información externa para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades.

Se realiza el análisis Pestel (político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y jurídico-legal) con el objeto de visualizar en el contexto en que se encuentra funcionando la empresa:

Aspectos políticos: en diciembre de 2019 asumieron en Argentina las nuevas autoridades nacionales, provinciales y municipales. El nuevo gobierno, ante el escenario encontrado el 10 de diciembre pasado, y apoyado en el respaldo obtenido con el voto popular introdujo políticas tendientes a la reducción de la inflación. Esencialmente destinadas a lograr una estabilidad cambiaria mediante la introducción de las regulaciones, que sumado al congelamiento de las tarifas de los servicios públicos serían los factores claves para lograr la desaceleración de los precios.

Las políticas introducidas por el gobierno permiten a Redolfi S.R.L. mantener su planta de empleados, de no haberse implementado estas medidas probablemente tendría que haber realizado una disminución de personal.

Aspectos económicos: Argentina durante 2019 estaba atravesando graves problemas económicos: aumento desmesurado de impuestos y servicios, variación constante del tipo de cambio, aumento de precios constantes (Inflación), las provincias registran una fuerte caída de la coparticipación y de la recaudación. El panorama económico y financiero de las provincias de Argentina es muy complejo, ya que hay vencimientos de deudas en dólares y problemas salariales. El instituto Ieral de la Fundación Mediterránea (2020) elaboró un informe denominado “semáforo fiscal” 2020 a partir de dos variables: subas de impuestos y suspensión de bajas previstas para el año corriente. Las provincias identificadas con verde son las más aliviadas: cuentan con alto ahorro corriente inicial y menor peso de deuda, encontrándose, entre otras, la provincia de Córdoba.

La recuperación de la economía permitirá a Redolfi generar mayores ingresos.

Aspectos socio-culturales: como consecuencia de la crisis económica-financiera que atraviesa el país existe una alta tasa de desempleo. La estrategia del gobierno es la de reasignar partidas en la medida de lo políticamente posible para destinar mayores recursos a los sectores con mayor propensión a consumir, a costa de reducir partidas para sectores de ingresos medios y altos.

Si bien la situación lleva a que los consumidores gasten menos y compren productos de segunda o tercera calidad, el paquete de medidas implementado por el gobierno permite a Redolfi mantener los sectores con mayor propensión al consumo de sus productos.

Aspectos tecnológicos: los avances tecnológicos y científicos se dan con gran rapidez, motivo por el cual las empresas no pueden ignorar esta situación.

Los avances tecnológicos le permitirán a AJR implementar sistemas informáticos.

Aspectos ecológicos: según la Organización de Naciones Unidas (2020) las necesidades energéticas a nivel mundial deben ser atendidas a través de fuentes de energía renovables o con bajos niveles de emisiones de carbono.

El gobierno de Córdoba se adhirió a la Ley Nacional N° 27.424 que establece el Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable a la Red Eléctrica en el país y al Decreto 132/19. La colocación de paneles solares, aerogeneradores u otras tecnologías en las empresas generan ahorro en las facturas del servicio eléctrico y minimizan los impactos en el cambio climático. El primer beneficio de este programa a nivel nacional es un Certificado de Crédito Fiscal (CCF) de hasta \$ 1.000.000,00 por instalación, el cual puede ser utilizado para el pago de impuestos nacionales y el Decreto 132/19 brinda beneficios en el pago de impuestos provinciales.

Redolfi debería instalar paneles solares para obtener un gran ahorro del servicio eléctrico, adherirse a este programa le permitirá obtener el certificado por \$1.000.000,00 con lo cual podrá pagar sus impuestos nacionales y además con el Decreto 132/19 tendrá beneficios para sus pagos provinciales. También deberá clasificar los residuos. Estas

actividades no solo le permitirán a futuro obtener menos gastos, sino también podrá contribuir a la mejora de las condiciones climáticas.

Aspecto jurídico – legal: la Ordenanza N° 1564/07 sancionada en 2003, establece que a partir del año 2012 las empresas deben trasladar las infraestructuras fuera del centro urbano.

Redolfi dará cumplimiento a la ordenanza mencionada cuando se traslade al nuevo centro de distribución ubicado fuera de la zona urbana.

### *Diagnóstico organizacional*

Un aspecto fundamental de la planificación estratégica es el análisis situacional denominado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. Las fortalezas y debilidades son características del análisis interno de la organización (atribuciones de la empresa). Las oportunidades y amenazas son características de origen externo (atribuciones del ambiente). Las fortalezas y oportunidades son características positivas que permiten alcanzar las metas estratégicas de la organización, en cambio, las debilidades y amenazas son aspectos negativos que podrían perjudicar su desempeño y evitar que la firma cumpla con sus metas estratégicas.

A continuación se realiza un análisis FODA de Redolfi:

Fortalezas:

- Buen posicionamiento en el mercado.
- Cuenta con una larga trayectoria de prestigio ante la mirada de proveedores y clientes.
- Posee una amplia gama de productos.
- Cubre una gran área de comercialización.
- Posee precios competitivos.
- Realizan asesoramiento comercial.
- No posee endeudamiento.

- Bajo margen de marcación de los productos.
- Excelente relación con los proveedores a causa del cuidadoso manejo de las finanzas.

- Buena relación de los dueños de la empresa con sus empleados.
- Construcción de un nuevo centro de distribución.

#### Debilidades:

- No posee una herramienta de control de gestión eficaz que permita medir su desempeño y obtener información de la totalidad de la empresa.
- No implementa un plan estratégico.
- No cuenta con sistemas informáticos para el control contable, inventarios de stock y de clientes, entre otros.
- No cuenta con la rotación de inventarios.
- No se efectúa análisis de solvencia.
- Deficiente comunicación entre los mandos superiores e inferiores (feedback).
- La toma de decisiones está centralizada en la gerencia general.
- No posee gerencia de recursos humanos.
- Falta de capacitación al personal.
- No se realizan encuestas para conocer el clima interno.
- Se desconoce a si los clientes son rentables, recurrentes y si están satisfechos con los productos.

#### Oportunidades:

- Prestigio de la firma ante la mirada de clientes y proveedores.
- La empresa al trasladarse al nuevo centro de distribución podrá expandir sus posibilidades de comercialización.
- Aparición de nuevos proveedores y clientes.
- Necesidad de compra de los productos.
- Implementación de tecnologías de energía renovable (regulación a favor).

Amenazas:

- Competencia de dos grandes grupos comerciales.
- Existencia de pequeños competidores en las zonas donde se encuentran las sucursales.
- Aumento de precios por la elevada inflación.
- Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

#### *Análisis de A.J & J.A. Redolfi S.R.L*

Redolfi es una empresa que se ha ido consolidando a través de los años en la comercialización de productos masivos, la cual ha incrementado su participación en el mercado y ha logrado cumplir con los objetivos propuestos por sus dueños. Sin embargo, se visualizan diferentes problemáticas en sus procesos, los cuales afectan de forma directa el funcionamiento financiero y no financiero de la empresa. Los dueños no han implementado una herramienta de gestión que permita mejorar el monitoreo de ejes estratégicos y operativos de gestión para alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa.

Los puntos críticos que se observan en la empresa son los siguientes:

En cuanto al aspecto financiero no se registran las operaciones contables de forma diaria. Esta situación se podría revertir instalando un sistema contable automático y específico para poder medir la rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa.

Referido a clientes se observa que la información registrada de los mismos es muy precaria: no posee clasificación por volumen ni por comportamiento de compra. Por tal motivo se debería sistematizar la información para medir sus comportamientos de compra, de recurrencia y su grado de satisfacción.

En procesos internos se detecta que la compañía no realiza rotación de inventarios de la mercadería. En los depósitos se observa la presencia de mercadería vencida y rota, la cual al no ser controlada puede llegar a manos de los clientes.

Respecto al aprendizaje y crecimiento se visualiza: ausencia de un área de Recursos Humanos, falta de capacitación al personal, se desconoce el clima que existe entre los empleados, la selección del personal se efectúa de manera inadecuada. La empresa no cuenta con sistemas informáticos que permitan sistematizar la información.

Para dar solución a estas problemáticas es necesario desarrollar una herramienta de control de gestión eficaz basada en el establecimiento de indicadores en las distintas dimensiones de la organización. La herramienta es un cuadro de mando integral que le brindará a AJR la posibilidad de obtener un mejor desempeño financiero, perfeccionar sus procesos y actividades, brindar conocimiento al personal y lograr una mejora en la satisfacción de los clientes.

## **Marco teórico**

### *Planeación estratégica*

A través de la planeación estratégica se desarrollan e implementan planes para alcanzar metas, propósitos y objetivos.

El plan estratégico es una herramienta en la que la alta gerencia toma decisiones estratégicas corporativas en referencia a lo que hará a futuro para obtener una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los grupos de interés, como por ejemplo los accionistas (Sainz de Vicuña Ancín, 2018). Asimismo, Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III (2012) afirman que la estrategia de una empresa es un plan de acción que persigue la administración para competir con éxito y alcanzar beneficios.

### *Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en 1992 en la Universidad de Harvard Business School.

Amo Baraybar (2017) define al cuadro de mando integral como una metodología de gestión que permite a las organizaciones transformar su estrategia en objetivos operativos que se puedan medir y relacionarse entre sí.

Es importante destacar que:

El Cuadro de Mando Integral agregó a la perspectiva financiera, que ya estaba siendo evaluada por las organizaciones, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representando esta última, los activos intangibles de las organizaciones que son los que impulsan las ventajas competitivas (las personas, los sistemas y la cultura de la empresa). (Amat Salas, Banchieri, et al. 2016, pp. 30-31).

Kaplan y Norton (2000) indican que las cuatro perspectivas reconocen un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, los resultados deseados, los inductores de actuación de esos resultados y las medidas objetivas. En la perspectiva financiera los directivos identifican los indicadores financieros, los cuales resumen las consecuencias económicas de las empresas. En la perspectiva de clientes se deben identificar los segmentos de clientes y del mercado, por ejemplo, satisfacción del cliente, aparición de nuevos clientes, retención de clientes, rentabilidad del cliente, entre otras. En la perspectiva de los procesos internos los directivos identifican los procesos internos críticos y la forma en que los mismos permitirán alcanzar las metas de las perspectivas anteriores y en la perspectiva de formación y aprendizaje identifica la infraestructura de la empresa, se analizan a las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Amat y Camargo Mayorga (2016) concluyen que el CMI no ha sido una solución definitiva para las empresas, uno de los retos es la ejecución de la estrategia; la mitad de las organizaciones implementan su estrategia en todos los niveles pero el resto no la ejecuta adecuadamente en los distintos niveles, principalmente en los niveles inferiores. Algunos problemas que surgen son incomprensión de la estrategia, falta de comunicación a todos los integrantes de la empresa, su ineficaz implantación y no tener en cuenta el plan estratégico con las decisiones diarias, lo cual no permite alcanzar las metas. También



plantean que los sistemas de control de gestión deben contemplar principalmente el rol de las personas.

Según Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues y Aibar Guzmán (2017) el CMI es un modelo de gestión flexible y su éxito es reconocido en el mundo académico y en el entorno empresarial. Este modelo usado adecuadamente permite relacionar la estrategia a largo plazo con las acciones a corto plazo y crear conciencia entre los empleados. Sin embargo, estos autores plantean que su uso no se ha realizado en muchas empresas ya que posee limitaciones, como por ejemplo: el tiempo, la inversión monetaria y la integración del CMI con otras herramientas de control de gestión, como el presupuesto.

Según Arguello Solano y Quesada López (2015) el CMI puede ser aplicado a pequeñas empresas; sin embargo, visualizan que estas empresas poseen limitaciones para implementar el modelo, por ejemplo carecen de estrategia, se centran en los indicadores financieros dejando de lado los indicadores de las otras perspectivas, se desarrollan en mercados reducidos, poseen bajos recursos económicos y poco personal capacitado. Estas empresas poseen características favorables para la implementación: su estructura plana, su menor burocracia, su mayor grado de flexibilidad y mayor facilidad en la comunicación.

En conclusión, el CMI es una herramienta de control de gestión fundamental para el funcionamiento de cualquier tipo de empresa, ya sea de gran tamaño o de menor tamaño: las pequeñas empresas presentan mayores limitaciones que las grandes empresas al momento de aplicar la misma.

Los sistemas de control de gestión deben enfocarse en las cuatro perspectivas del CMI, pero poner mayor énfasis en la perspectiva de aprendizaje (factor humano), ya que partir de ella se podrá cumplir con los objetivos estratégicos del resto de las perspectivas hasta alcanzar la meta planificada.

## Discusión

### *Declaración del problema*

En los antecedentes mencionados se visualiza que a raíz de los problemas detectados en las empresas se hace necesario diseñar un cuadro de mando integral, ya que con esta herramienta de gestión se corrigen dichos problemas. Por ejemplo, en el Supermercado Ana de la ciudad de Córdoba la empresa presenta informalidad en sus tareas y no registra información financiera y no financiera por lo cual se diseña un cuadro de mando integral.

En los fundamentos teóricos hay autores que consideran que esta herramienta posee limitaciones al momento de ser implementada, por ejemplo hay empresas que se centran en los indicadores financieros dejando de lado los indicadores de las otras perspectivas. Sin embargo, este modelo utilizado adecuadamente permite ser utilizado para todo tipo de empresas.

A partir de los antecedentes, los fundamentos teóricos y el análisis realizado de la situación actual de Redolfi se considera necesario diseñar y proponer a la empresa un plan de implementación del cuadro de mando integral.

### *Justificación*

Las problemáticas anteriormente descritas son relevantes porque ponen en riesgo el funcionamiento actual de AJR, además, en estas condiciones no podría enfrentarse a nuevos desafíos.

A partir de los problemas detectados en el análisis de situación de Redolfi se observa que la empresa no les dio la importancia merecida.

Respecto a lo financiero, la gerencia general desconoce la situación económica a corto y largo plazo de la empresa.

En cuanto a los clientes se desconoce si los mismos se encuentran conformes o no con el servicio que brinda la organización y si poseen una efectiva capacidad de compra y recurrencia.

En procesos internos la empresa no tiene el control de la mercadería que posee y no realiza rotación de inventarios.

Y, por último, en relación al aprendizaje y crecimiento, no se analiza el capital humano y los procesos informáticos.

Lo descripto surge como consecuencia de que la empresa ha tenido un buen posicionamiento en el mercado a lo largo de los años y se ha ocupado de sus cuestiones financieras en el corto plazo, descuidando el funcionamiento integral de la misma. Esto motiva a que los dueños deban repensar en planificar el funcionamiento de la firma.

#### *Discusión (conclusión diagnóstica)*

A partir de los problemas mencionados anteriormente es necesario solucionar los mismos. Por tal motivo, se propone diseñar un cuadro de mando integral, el cual permitirá balancear los cuatro enfoques para obtener resultados y mediciones a corto y largo plazo. Esta herramienta permitirá a los dueños crear valor, clarificar su visión, visualizar el funcionamiento actual y detectar que indicadores deben priorizar.

Los resultados que se esperan obtener con el diseño e implementación del CMI son los siguientes:

- Empleados capacitados.
- Innovación de la tecnología.
- Rotación de inventarios.
- Control de stock de la mercadería y disminución de mercadería rota y vencida.
- Aumento de la eficiencia de los procesos internos.
- Aumento de la cantidad de clientes fieles y que tengan capacidad de pago.
- Análisis de solvencia de la empresa.
- Incremento de la rentabilidad.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General:*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar el monitoreo de ejes estratégicos de gestión en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

#### *Objetivos específicos:*

Elaborar un mapa estratégico que visualice los objetivos estratégicos para la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y la perspectiva de formación y aprendizaje.

Definir para cada objetivo estratégico un indicador de desempeño con su ratio, su meta, su frecuencia de medición, sus criterios de rango de semaforización (óptimo, tolerable y deficiente) y sus responsables.

Realizar un seguimiento de la implementación de la propuesta para evaluar si se logran alcanzar los objetivos estratégicos determinados en cada perspectiva.

### *Alcance*

Alcance geográfico: el desarrollo del plan se aplicara en el centro de distribución de la empresa Redolfi, situada en James Craik, provincia de Córdoba, y en las sucursales que esta posee.

Periodo de tiempo: el diseño, implantación y seguimiento del cuadro de mando integral se realizara desde enero a junio del 2021.

Limitaciones: no se observan limitaciones para el desarrollo de la propuesta, por lo cual la ejecución del plan se realizara sin complicaciones.

Personas alcanzadas: el total del personal de la organización.

### *Recursos involucrados*

Los recursos necesarios para llevar adelante el plan de implementación son los siguientes:

#### Recursos humanos (intangibles):

- Personal capacitado.

#### Recursos informáticos (tangibles):

- Computadoras.
- Sistemas informáticos que permitan:
  - Sistematizar las características de los clientes para medir su capacidad de pagos, comportamientos y recurrencia de los mismos.
  - Registrar de manera eficiente las operaciones contables para medir la rentabilidad de la empresa (sistema de software de calidad)
  - Controlar el stock de mercadería y realizar un inventario de la existencia de las mismas.

### *Acciones concretas a desarrollar*

Las acciones que se llevaran a cabo son las siguientes:

Tarea 1: analizar e informar la situación actual de la empresa a la gerencia general.

Tarea 2: analizar la estrategia, misión y visión. La estrategia debe estar alineada con la visión y misión.

Tarea 3: Realizar un mapa estratégico. En este se deben definir los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas con sus relaciones causa-efecto.

Tarea 4: Desarrollar los indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos. A cada indicador se le asignara un ratio, su meta u objetivo, su frecuencia

de medición, los criterios de rango de semaforización (óptimo, tolerable y deficiente) y sus responsables.

Tarea 5: Presentar la propuesta a los dueños de la compañía. Se le comunicara a los dueños que esta herramienta de control se debe transmitir a todos los integrantes de la organización.

Tarea 6: Implementación de la propuesta por parte de la empresa.

Tarea 7: Seguimiento de la propuesta. Se realizara durante la implementación del plan reuniones mensuales con la gerencia a los fines de visualizar los resultados alcanzados.

Tarea 8: Revisión y ajustes.

### *Marco de tiempo*

A continuación se desarrolla un diagrama de gantt donde se visualizan las acciones descriptas anteriormente, sus tiempos estimados de duración y los responsables de cada actividad.

Actividad	Semanas																										Sector responsable	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
Tarea 1	■																											Contador asesor
Tarea 2		■																										Contador asesor
Tarea 3			■	■																								Contador asesor
Tarea 4					■	■	■	■																				Contador asesor
Tarea 5								■																				Contador asesor
Tarea 6									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia general
Tarea 7												■				■					■				■			Contador asesor y gerencia general
Tarea 8																											■	Contador asesor

*Figura 3: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.*

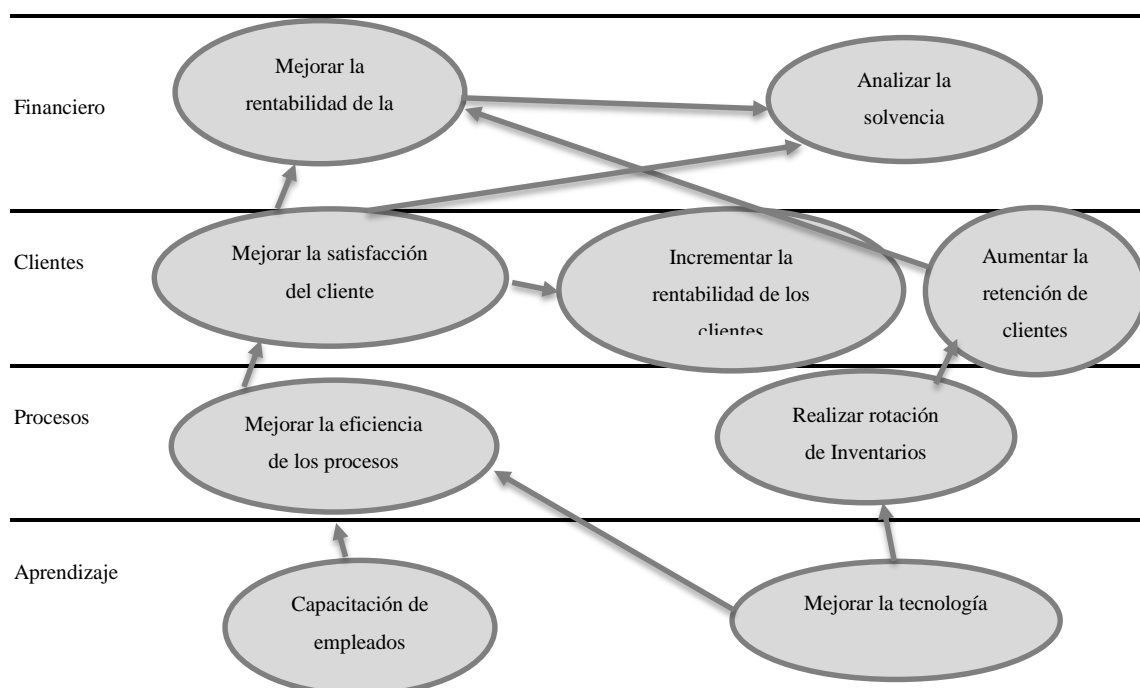
### *Desarrollo de la propuesta*

La propuesta valida y eficaz para solucionar los problemas detectados en la empresa Redolfi es diseñar un Cuadro de Mando Integral que le brindara la capacidad de mejorar su rentabilidad, la relación con sus clientes, los procesos internos e incorporar nuevas habilidades al personal.

Para desarrollar el cuadro de mando integral se realiza un mapeo estratégico, este es un diagrama que describe como la organización puede crear valor. Permite definir las estrategias respecto a cada una de las perspectivas.

El mapa expone las cuatro perspectivas con sus objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto de cada uno de ellos. El sentido de las flechas muestra como los objetivos de la dimensión de aprendizaje impulsan a que se cumplan los objetivos de las dimensiones de procesos internos, clientes y financiera.

Las perspectivas se ubican en el siguiente orden: financiera, clientes, procesos y de formación y aprendizaje, esta ubicación se lee de arriba hacia abajo y se implementa de abajo hacia arriba.



*Figura 4:* Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia

A continuación se establecen los objetivos estratégicos e indicadores de desempeño con sus respectivos ratios. Los indicadores permiten medir el cumplimiento de los objetivos.

Perspectiva financiera:

Objetivo N° 1: mejorar la rentabilidad de la empresa

Indicador: aumento de rentabilidad

Ratio: utilidad neta /ventas netas

El dato del numerador surgirá de los ingresos (ventas totales) menos los costos de venta, y el dato del denominador surgirá de las ventas netas de la empresa.

Objetivo N° 2: analizar la solvencia

Indicador: solvencia

Ratio: activo / pasivo

El dato del numerador surgirá del activo total de la empresa, el cual engloba al activo corriente y al activo no corriente. El dato del denominador surgirá del pasivo total de la empresa integrado por el pasivo corriente y el pasivo no corriente.

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de todas sus deudas y obligaciones.

Perspectiva de clientes:

Objetivo N° 1: mejorar la satisfacción del cliente

Indicador: grado de satisfacción del cliente.

Ratio: puntaje obtenido / total de clientes \* 100



El dato del numerador surgirá de encuestas que se realizaran a todos los clientes, en la que deberán marcar si están satisfechos con los productos comprados (la encuesta tendrá una puntuación del 1 al 10). El dato del denominador surgirá del sistema informático de clientes de la empresa. Al resultado obtenido se lo multiplicara por 100.

Objetivo N° 2: incrementar la rentabilidad de los clientes

Indicador: nivel de clientes rentables

Ratio:  $\text{clientes rentables} / \text{clientes totales} * 100$

El dato del numerador se obtendrá del sistema informático de clientes con capacidad de compra. El dato del denominador se obtendrá del sistema informático de clientes de la empresa. Al resultado obtenido se lo multiplicara por 100.

Objetivo N° 3: aumentar la retención de clientes

Indicador: nivel de clientes recurrentes

Ratio:  $\text{clientes recurrentes} / \text{total de clientes}$

El dato del numerador se obtendrá del sistema informático de clientes que efectúan compras con más frecuencia. El dato del denominador se obtendrá del sistema informático de clientes de la empresa. Al resultado obtenido se lo multiplicara por 100.

Perspectiva de procesos internos:

Objetivo N° 1: mejorar la eficiencia de los procesos

Indicador: nivel de quejas

Ratio:  $\text{cantidad de quejas de los clientes} / \text{entregas totales} * 100$ .

El dato del numerador surgirá de las quejas recibidas de los clientes por haber comprado mercadería vencida, rota y por la mala atención de los vendedores, la cual será

obtenida del sistema informático de clientes. El dato del denominador surgirá del sistema informático de clientes de Redolfi.

Objetivo N° 2: realizar la rotación de inventarios.

Indicador: rotación de inventarios.

Ratio: (costo mercadería vendida / valor promedio inventario existente)

El dato del numerador surgirá del sistema informático de ventas de la compañía y el dato del denominador se obtendrá de los registros de mercadería que se encuentra en stock.

Perspectiva de formación y aprendizaje:

Objetivo N° 1: capacitación de empleados

Indicador: nivel de capacitación efectiva.

Formula: empleados aprobados/total de empleados capacitados

Los datos del numerador y del denominador surgirán del sistema informático de capacitaciones del personal.

Objetivo N° 2: mejorar la tecnología

Indicador: instalar sistemas informáticos (contable, compras, ventas, de personal, de clientes, entre otros)

A continuación se presenta el cuadro de mando integral con su correspondiente semaforización:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Calculo	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medicion	Optimo (%)	Tolerable (%)	Deficiente (%)	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Margen de utilidad sobre las ventas	(utilidad neta/ventas)	Porcentaje	20	Cuatrimestral	20	10	5		Gerente de finanzas
	Analizar la solvencia	Solvencia	activo/pasivo	Numero	1,5	Cuatrimestral	1,5	1,5	inferior a 1,5		Gerente de finanzas
Clientes	Mejorar la satisfaccion del cliente	Satisfaccion del cliente	puntaje obtenido/total de clientes * 100	Porcentaje	20	Cuatrimestral	20	10	5		Gerente de Ventas
	Incrementar la rentabilidad de los clientes	Nivel de clientes rentables	clientes rentables/total de clientes*100	Porcentaje	20	Cuatrimestral	20	10	5		Gerente de ventas
	Aumentar la retención del cliente	Nivel de clientes recurrentes	clientes recurrentes/total de clientes*100	Porcentaje	20	Cuatrimestral	20	10	5		Gerente de Ventas
Procesos internos	Mejorar la eficiencia de los procesos	Nivel de quejas	cantidad de quejas de los clientes/entregas totales * 100	Porcentaje	2	Cuatrimestral	2	7	17		Gerente de administracion
	Realizar rotación de inventarios	Rotacion de Inventarios	costo mercadería vendida/valor promedio inventario existente	Porcentaje	20	Trimestral	20	10	5		Gerente de administracion
Formacion y aprendizaje	Capacitacion de empleados	Nivel de capacitacion efectiva	empleados aprobados/total empleados capacitados	Porcentaje	30	Cuatrimestral	30	20	10		Gerente general (porque no hay RRHH)
	Mejorar la tecnologia	instalar sistemas informaticos (contable, ventas, compras, clientes personal, etre otros)	Aplicado	Aplicado	Aplicado	Cuatrimestral	Aplicado	No aplicado	No aplicado		Gerente general (porque no hay RRHH)

Figura 4: Cuadro de mando integral. Fuente: elaboración propia.

#### *Evaluación o medición de la propuesta.*

De acuerdo a lo expuesto en la discusión, se detectaron puntos críticos en distintos sectores de Redolfi. A partir de la implementación del cuadro de mando integral se evaluarán los impactos provocados en la empresa, es decir, se evaluarán si los puntos críticos se resolvieron o si es necesario realizar ajustes.

La implementación se efectuara durante cuatro meses. El contador asesor se reunirá con la gerencia general de manera mensual a los fines de evaluar el seguimiento de la propuesta.

En cada mes se medirán los siguientes resultados:

1. El incremento de la rentabilidad de la empresa deberá ser de un 5 %.

2. La solvencia deberá ser de 1.5.
3. La satisfacción de los clientes deberá ser del 5 %
4. La rentabilidad de los clientes deberá ser de un 5 %.
5. La retención de los clientes deberá ser de un 5 %.
6. El nivel de quejas deberá ser de un 0.5 %
7. La rotación de inventarios deberá ser de un 5 %
8. La capacitación de empleados deberá ser de 7.5 %
9. Instalación de sistemas informáticos (aplicación)

En caso de que no se alcancen las metas establecidas se evaluarán los desvíos y se corregirán para poder alcanzarlas.

## **Conclusión**

El presente trabajo se realizó sobre la compañía A.J. y J.A. Redolfi SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Su actividad es la distribución y comercialización de productos masivos en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

Los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la firma permiten observar la existencia de diferentes problemáticas: falta de planificación estratégica, falta de capacitación a los empleados, inexistencia de un área de recursos humanos para dar solución al problema interno de la empresa con respecto a sus empleados, falta de incorporación de tecnología, no se recaba información relevante de los clientes, falta de rotación de inventarios, no se realiza análisis de solvencia, además tampoco cuentan con un sistema informático que comprenda toda la información de las diferentes áreas y realice registraciones diarias, entre otras. Estas problemáticas dejan en evidencia que la gerencia se ha ocupado solamente de cuestiones financieras en el corto plazo, descuidando el funcionamiento integral de la empresa.

En la actualidad la globalización y el desarrollo de tecnologías han provocado cambios en las formas de hacer negocios, por lo cual las empresas se enfrentan a nuevos desafíos que demandan transformaciones en el funcionamiento de las mismas. Para dar solución a estas demandas los directivos utilizan herramientas de control de gestión.

En el marco teórico queda de manifiesto que los sistemas de control de gestión utilizados en las organizaciones deben enfocarse en los recursos tangibles e intangibles, pero poner mayor énfasis en el factor humano porque a partir de este se logra alcanzar el objetivo principal de la empresa. Por este motivo se propuso a los directivos el diseño de un cuadro de mando integral, dado que este permite transformar la estrategia en objetivos operativos que se puedan medir y relacionarse entre sí, como así también permite contar con información precisa en el momento adecuado, para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Para diseñar esta herramienta se establecieron objetivos específicos, los cuales consistieron en la elaboración de un mapa estratégico con las perspectivas: financiera, de los clientes, de los procesos internos y de la formación y aprendizaje. A cada perspectiva se le asignó un objetivo estratégico y sus indicadores de desempeño de medición.

En conclusión, con el diseño del cuadro de mando integral y la implementación de esta propuesta se espera mejorar el monitoreo de los ejes estratégicos y operativos de gestión de la empresa lo cual permitirá que la misma cree valor, sea exitosa en el mercado y pueda a su vez lograr una mayor expansión y mantener su alto posicionamiento respecto a la competencia.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa que amplíe la cartera de publicidad, promocionando su amplia variedad de productos también mediante redes sociales, como así también innovando sus ventas para que sea otro mecanismo fácil y rápido, lo cual permitiría mejorar su imagen y atraer más clientes.

Además, sería importante la instalación de paneles solares para obtener ahorro en el servicio eléctrico y contribuir a la mejora de las condiciones climáticas.

Se le recomienda que realicen planes de financiamiento accesibles a corto plazo para sus clientes.

También se recomienda a la empresa contar con un área de recursos humanos para poder ubicar de manera eficiente a las personas en los puestos de trabajos que se necesitan cubrir de manera adecuada, proponiendo realizar manuales de procedimientos para cada lugar de trabajo y promover el ascenso de puestos.

Se le sugiere crear un área dedicada a Higiene y Seguridad que permita proteger a los empleados, previniendo posibles riesgos laborales, realizando capacitaciones y mantenimientos, de manera que los empleados se sientan seguros a la hora de trabajar.

También se recomienda mejorar la fluidez en la comunicación interna entre las diferentes gerencias, motivando la responsabilidad y compromiso hacia el logro de los objetivos.

### **Bibliografía**

Alvarez Corrales y Fernando, D. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo* (Tesis de postgrado).

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1456>

Amat Salas, O., Banchieri, L. C., y Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada: investigación y reflexión*, Vol 24(1), 25-36. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>

Amat Salas, O., Banchieri, L. C., y Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad*

*Militar Nueva Granada: investigación y reflexión*, Vol 24(1), 25-36. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>

Amat, J., y Camargo Mayorga, D. A. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, Vol. 24(1), 5-12. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1617>

Amo Baraybar, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. ESIC. ProQuest Ebook Central, Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=58857>

Argüello Solano, S y Quesada López, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, Vol 33(81), 25-36. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/22227>

Bogino, M. C. (2019). *Confeción de Cuadro de Mando Integral para Supermercado Santa Ana de la localidad Berrotarán, Córdoba, Argentina en el año 2019*. (Trabajo final de grado). Universidad Siglo XXI, Argentina: Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18201>

Calle Albarracín, J.K. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la ciudad de Cuenca* (Tesis de graduación). Universidad del Azuay, Ecuador. Recuperada de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7072>

Duque Largo, F. A. y Grajales Chaparro, D. K. (2017). *Diseño y construcción de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa Nutrium S.A.S localizada en el municipio de Tuluá-Valle del Cauca* (Trabajo de grado). Unidad Central del Valle del Cauca Facultad de Ingenierías, Colombia. Recuperado de <http://dspace.uceva.edu.co:8080/handle/123456789/687>

IERAL Fundacion Mediterranea. (2020). Informe de Coyuntura: Recursos fiscales de la Nacion y Provincias en 2015 -2020. Recuperado de: <http://www.ieral.org/noticias/informe-coyuntura-recursos-fiscales-nacion-provincias-2015--2020-3987.html>

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado de: <https://www.bidi.la/libro/235669>

ONU. (2020). *La economía mundial crece poco mientras aumentan los niveles de pobreza en América Latina*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/01/1468032>

Rodrigues Quesado, P., Lima Rodrigues, L. y Aibar Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, Vol 9(2)*, 13-14. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50275/33422>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M., (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial. Recuperado de



<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/detail.action?docID=5349902&query=cuadro+de+mando+integral>

Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A. y Strickland III, A.J. (2012).

*Administración estratégica: teorías y casos 18ª ed.* México: Mexicana.

Recuperado

de:

[https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_Thompson\\_18va?auto=download&email\\_work\\_card=download-paper](https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va?auto=download&email_work_card=download-paper)



