



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



Especialidad en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIDAD

“Implementación de Herramientas de Contabilidad Gerencial en empresas Retail Minoristas de la ciudad de Córdoba y en contextos de incertidumbre”.

Autor: Cra. Mileva Celeste Milesi

Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez

Córdoba, junio 2021.-



Implementación de herramientas de contabilidad gerencial en empresas Retail Minoristas de la ciudad de Córdoba y en contextos de incertidumbre por Mileva Celeste Milesi se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

A mi tutor, el Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez por aceptar asumir ese rol y por el tiempo dedicado a guiarme en el desarrollo de este trabajo.

De igual manera, al Dr. Juan Alberto Arguello por la dedicación y orientación durante esta etapa final.

A la directora de la especialización, la Dra. Eliana Werbin, por el acompañamiento y disposición durante todo el cursado de la carrera.

A todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados por la buena predisposición y el cálido trato durante toda la carrera.

Dedicatorias

A Sebastián, mi novio, por su motivación para superarme siempre y su apoyo constante.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por darme la oportunidad de poder seguir mis sueños.

A mis compañeros de posgrado, por su compañerismo y solidaridad durante toda la carrera y más en esta última etapa.

Resumen

El objetivo del presente trabajo final fue determinar la importancia de implementar las herramientas que nos brinda la Contabilidad Gerencial en empresas Retail Minorista de la ciudad de Córdoba y en contextos de incertidumbre. Del análisis de los resultados surge que, es sumamente útil aplicar estas herramientas y más en este tipo de contexto y empresas. No obstante, se determinó que es necesario complementarlas con un sistema de Control Interno flexible y eficaz, que genere seguridad razonable sobre los Estados Contables (EECC). Se analizó a su vez, la relevancia del análisis de los EECC en la planeación estratégica, que, si bien juegan un rol importante a la hora de tomar decisiones, presenta limitaciones. Por ende, es necesario complementarlo con las herramientas que nos propone la Contabilidad Gerencial. La aplicación de estas herramientas, como el Cuadro de Mando Integral, resulta indispensable para medir como está respondiendo la empresa al contexto y permite que, en la marcha, se reformule la estrategia que asegure la consecución de los objetivos. Se pretende que el presente trabajo sea una guía para que cualquier empresa Retail Minorista de la ciudad de Córdoba pueda hacer seguimiento de su estrategia.

Palabras Claves: Estrategia- Análisis de Estados Contables – Indicadores- Cuadro de Mando Integral – Control Interno.

Abstract

The objective of this final work was to determine the importance of implementing the tools provided by Managerial Accounting in Retail companies in the city of Córdoba and in contexts of uncertainty. From the analysis of the results, it appears that it is extremely useful to apply these tools and more in this type of context and companies. However, it was determined that it is necessary to complement them with a flexible and effective Internal Control system that generates reasonable security on the Financial Statements (FS). In turn, the relevance of the analysis of the FS in strategic planning was analyzed, which, although they play an important role when making decisions, has limitations. Therefore, it is necessary to complement it with the tools that Managerial Accounting proposes. The application of these tools, such as the Balanced Scorecard, is essential to measure how the company is responding to the context and allows the strategy to be reformulated along the way to ensure the achievement of the objectives. It is intended that this work is a guide so that any Retail company in the city of Córdoba can monitor its strategy

Keywords: Strategy - Analysis of Financial Statements - Indicators - Balanced Scorecard - Internal Control.

Índice

Introducción	1
Metodología	4
Resultados y Discusión	7
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Contabilidad Gerencial o de Gestión y su interacción con la Planeación estratégica para empresas de Retail.	7
La información como recurso estratégico en las organizaciones.....	7
La Contabilidad Gerencial, principales herramientas que nos brinda y su relación con el planeamiento estratégico.	12
Proceso para el diseño de un Cuadro de Mando integral	18
2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de contar con un adecuado sistema de Control Interno en empresas del sector Retail.	21
3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el análisis de Estados Contables y su relación con las decisiones estratégicas en empresas del sector Retail.	28
Análisis de EECC	28
Limitaciones del Análisis de EECC	35
4. Estudio descriptivo sobre principales características de empresas del sector Retail en la ciudad de Córdoba y diseño de un Cuadro de Mando Integral modelo como soporte a la planeación estratégica.....	36
Sector Retail Minorista en Argentina.....	37
Descripción de la empresa	41
Organigrama propuesto	42
Modelo CANVAS de Negocio propuesto.....	43
Análisis FODA propuesto.....	46
Visión.....	48
Objetivos	48

Estrategia.....	49
Perspectivas Cuadro de Mando Integral	49
Mapa Estratégico y Relaciones Causa-Efecto	59
Cuadro de Mando Integral	63
Análisis del Cuadro de Mando Integral.....	65
Conclusiones	75
Bibliografía.....	77
Webgrafía	80

Introducción

La actual pandemia del COVID-19 trajo aparejados drásticos cambios en nuestras vidas, desde la forma de relacionarnos hasta en el hábito de compra del consumidor. Generando un fuerte impacto negativo en las familias y en las industrias del país. Particularmente, el sector del Retail Minorista, al margen de ser unas de las actividades esenciales que no dejó de funcionar, resultó fuertemente golpeado por el cambio de hábito del consumidor, los exigentes protocolos demandados y los problemas de abastecimiento generados. Esto obligó a que en medio de la pandemia se replanteen la estrategia de estos sectores para poder hacerle frente y no perder competitividad en el mercado. Ante a este panorama aparece como recurso estratégico, la información, la cual si es administrada de forma adecuada puede aportar a las empresas nuevas fórmulas para competir (Paños Álvarez, A., 1999).

Es por ello, que el presente trabajo pretende determinar la importancia de la implementación de las herramientas suministradas por la Contabilidad Gerencial o de Gestión, enfocada en las empresas del sector Retail Minoristas ubicadas en la ciudad de Córdoba y en contextos de incertidumbre. Analizando, a su vez, la importancia que implica para un sistema de información contable, contar con un adecuado Control Interno y estudiando los marcos teóricos sobre el análisis de estados contables, para determinar su posible interacción con la contabilidad gerencial y su aporte a la planeación estratégica del sector Retail en contextos de incertidumbre.

En primer lugar, se analizaron los marcos teóricos sobre la Información como recurso estratégico y como resulta útil, no solo disponer de la misma antes que la competencia (Paños Álvarez, A., 1999), si no también conocer el tipo

de información con la que contamos (Kast y Rosenzweig,1988; Cornella,1994; Bonilla Botia, L., Briceño Díaz, F., 2006). Sobre este último punto se estudiaron tanto Leyes Nacionales (27.545), acciones políticas como “Precios Máximos y Cuidados” (Argentina.gob.ar,2021) y estudios provenientes de la consultora Kantar (2020) y de *Trade y Retail* (2021). Esto con el objeto de asociar el marco teórico a la realidad de las empresas Retail Minoristas de la ciudad de Córdoba.

Respecto a la Contabilidad Gerencial, se analizó como su evolución en el tiempo fue generando herramientas y tomando participación en las decisiones estratégicas de las empresas (Dapena J. y Jaime L., 2020; Gutiérrez Hidalgo, F. 2005; Hernández Madrigal, M. ,2017; *Institute of Management Accounting*, 2008). Abordando las herramientas que nos brinda la Contabilidad de Gestión, se hizo foco en el Cuadro de Mando Integral y el procedimiento para su diseño (Cárdenas Saravia, T., 2009; Fernández, 2001). Kaplan y Norton (2000) en un principio, lo definieron como un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica. No obstante, se observa que el principal objetivo se encuentra en la relación del planeamiento estratégico con las acciones operacionales de la empresa (Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A., 2010).

Otro de los ejes sobre los cuales se trabajó es sobre cómo los adecuados controles internos nos garantizan un sistema contable seguro. Según Plasencia Asorey, C. (2010) esto nos indica si una empresa está bien organizada y si podemos confiar en sus registraciones contables para utilizar esta información a la hora de definir su estrategia. Según Vilorio, N. (2005), para que las organizaciones logren sus objetivos, deben establecer un mínimo de reglas para operar, a las que se puede denominar control interno. Por ende, para ampliar sobre sistemas de control interno y su implicancia en las decisiones estratégicas de las organizaciones, se analizó lo dispuesto en

el Informe COSO I (1992). También se estudió lo propuesto en el Informe COSO II (2004), el cual resulta una ampliación del primero, añadiendo un enfoque a la gestión del riesgo. Por último, se analizaron los impactos en aspectos claves de los componentes del Marco COSO (2013), a raíz de la reciente pandemia (KPMG ,2020).

Siguiendo con el marco teórico, se profundizó sobre el aporte que nos brinda el análisis de Estados Contables (EECC) a la planeación estratégica y la toma de decisiones en las empresas del sector Retail (Albanese, Boland & Rivera, 2002). Analizando el tipo de información que nos proveen los EECC (Dapena & Jaime, 2020) y la metodología utilizada para llevar a cabo su análisis (Albanese, Boland & Rivera, 2002). A su vez, se hizo foco en los Ratios que nos proporciona el análisis de EECC. Según Diaz Llanes, M. (2010) y Rivero (2002), los mismos se centran en tres aspectos: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad. Por ende, se analizó de acuerdo a lo desarrollado por estos autores, cómo estos Ratios pueden ser de utilidad para la gestión estratégica de la empresa. Contemplando un análisis personalizado y dinámico, de acuerdo al rubro o a las características particulares de la empresa y centrados en la planificación estratégica. Por último, se concluyó acerca de las limitaciones que presenta el análisis de EECC a la hora de hacer un estudio de la estrategia de la empresa y como suplir esas falencias (Dapena & Jaime, 2020).

Se finaliza analizando el sector Retail Minorista en el país y en la ciudad de Córdoba, con el objeto de proponer un Cuadro de Mando Integral adaptable que sirva de apoyo en la Planeación Estratégica (Alimentos Argentinos, 2012; FAECyS, 2016). Se reunieron las principales características de tales empresas y sus principales indicadores, para aplicar las herramientas de la Contabilidad Gerencial y el marco teórico desarrollado en el presente trabajo (*Brandwatch*, 2021; *Consumer Goods Forum*; GS1 Argentina & *We Team*,

2020; Kantar, 2020; *Survey Monkey*, 2021; Tienda Nube ,2021; Toniut H., 2020). Se utilizaron herramientas como el FODA, el modelo de negocios CANVAS y por último el Cuadro de Mando integral con su correspondiente análisis (FAECyS, 2016). El presente trabajo pretende ser una guía y por ende adaptable a la estrategia de cualquier empresa Retail Minorista de la ciudad de Córdoba.

El objetivo de este trabajo final es determinar la importancia de la implementación de las herramientas suministradas por la Contabilidad Gerencial o de Gestión, enfocada en las empresas del sector Retail Minoristas ubicadas en la ciudad de Córdoba y en contextos de incertidumbre.

Metodología

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Contabilidad Gerencial o de Gestión y su interacción con la Planeación estratégica para empresas de Retail.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y contenidos:

- a. La información como recurso estratégico en las organizaciones:
 - Bonilla Botia, L., Briceño Díaz, F., (2006).
 - Cornella, A., (1994).
 - Kantar (2020).
 - Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988).
 - Ley 27.545 (2020).
 - Paños-Álvarez, A. (1999).
 - Programa de Precios Cuidados (2020).

- Programa de Precios Máximos (2020).
- *Trade y Retail* (2021).

b. La Contabilidad Gerencial, las principales herramientas que nos brinda y su relación con el planeamiento estratégico:

- Cárdenas Saravia, T. (2009).
- Dapena J. y Jaime L. (2020).
- Fernández, (2001).
- Gutiérrez Hidalgo, F. (2005).
- Hernández Madrigal, M. (2017).
- Institute of Management Accountants (2008).
- Kaplan y Norton (1992,2000).
- Porporato, M., & García, N. (2011).
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V., y Ribeiro, A. (2010).

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de contar con un adecuado sistema de Control Interno en empresas del sector Retail.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y contenido:

- Informe COSO I, Informe COSO II. (1992, 2004)
- KPMG (2020).
- Marco COSO (2013).
- Plasencia Asorey, C. (2010)
- Vilorio, N. (2005).

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el análisis de Estados Contables y su relación con las decisiones estratégicas en empresas del sector Retail.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

- Albanese, D.; Boland, L.; Rivera, C. (2002).
- Dapena J. y Jaime L. (2020).
- Diaz Llanes, M. (2010).
- Rivero Torre, P. (2002).

4. **Estudio descriptivo sobre principales características de empresas del sector Retail en la ciudad de Córdoba y diseño de un Cuadro de Mando Integral modelo como soporte a la planeación estratégica.**

- Unidad de Análisis:

El presente trabajo se llevó a cabo en empresas categorizadas como supermercado e hipermercados, pertenecientes al sector Retail Minorista en la ciudad de Córdoba.

- Variables:

Estructura organizativa: Organigrama tipo de empresas de Retail.

Política y Estrategia: Relevamiento de la misión, visión, estrategias y objetivos de una empresa Retail tipo de la ciudad de Córdoba.

Clientes: Análisis de clientes actuales y potenciales.

Mercado: Posición en el mercado, competidores, alianzas estratégicas.

RRHH: Valoración del Clima Laboral, Rotación, capacitación y productividad.

- Técnica:

Para llevar a cabo este estudio se procedió a la recopilación de la información disponible de supermercados e hipermercados radicados en la ciudad de Córdoba.

Además, este estudio se llevó a cabo en base a siguientes autores y contenido:

- Alimentos Argentinos (2012).

- Consumer Goods Forum; GS1 Argentina & We Team (2020).
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). (2016).
- Kantar (2020, 2021).
- *Survey Monkey*, (2021).
- Tienda Nube (2021).
- Toniut H. (2020).
- *Brandwatch* (2021).

Resultados y Discusión

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Contabilidad Gerencial o de Gestión y su interacción con la Planeación estratégica para empresas de Retail.

La información como recurso estratégico en las organizaciones

En los tiempos que corren obtener información no presenta mayores complicaciones, hoy podemos acceder de forma inmediata y en cualquier ámbito a un sinnúmero de datos. Lo que se torna más complejo es definir qué información nos agrega valor, nos permite tomar decisiones y nos hace más competitivos. Con el correr de los años se experimentaron muchos cambios, como la globalización de los negocios, los avances tecnológicos y hasta en los hábitos de compra del consumidor. Generando así, que cobre relevancia disponer de la información adecuada y en forma oportuna.

Situándonos en el ámbito empresarial, como lo afirma Paños-Alvarez (1999), las organizaciones procesan información en cada uno de sus niveles jerárquicos. Convirtiéndose ésta en un recurso estratégico que si es bien aprovechado puede mejorar la competitividad de las empresas. ¿De qué

depende si una empresa es más competitiva que otra? De cómo explota las dos dimensiones de información que posee: sobre su entorno y sobre su organización. Por información sobre su entorno, el autor establece que las empresas no solo deben conocer sobre lo que las rodea, sino que lo deben hacer antes que sus competidores. Es por ello que se establecen dos tipos de información: ambiental general y ambiental específica. La primera es común a todas las organizaciones y variables como las Culturales, Políticas, Legales, entre otras, son las que configuran el flujo de información. Mientras que, las ambientales específicas son las que afectan a la empresa en particular, y en ellas encontramos variables como Competidores, Clientes, Proveedores, entre otras (Kast y Rosenzweig, 1988).

Como lo muestran las tablas 1 y 2, y siguiendo a Kast y Rosenzweig (1988), se citan algunas variables ambientales generales y específicas, junto con un ejemplo de empresas Retail. Tal lo expuesto en la Tabla 1, se citó en variables Culturales aquellas que tienen que ver con la escala de valores sociales que influyen a la hora de que el consumidor opte por un producto o servicio.

Tabla 1. *Información ambiental general.*

Variables que configuran el flujo de información	Ejemplos
Cultural	Tendencia hacia un consumo sustentable Cambios hábitos del consumidor
Tecnológica	Digitalización de los Negocios
Legal	Ley de Góndolas
Económica	Devaluación de la Moneda Política Monetaria Restricciones a las importaciones

(Citado de Kast y Rosenzweig, 1988).

Indudablemente los hábitos de los consumidores se vieron afectados por el contexto de incertidumbre que implicó el *COVID-19*. El estudio realizado por la consultora Kantar (2020), reveló, por ejemplo, que el 62% de los consumidores post pandemia utilizará plataformas digitales para realizar sus compras (Variable Tecnológica). Se tenderá a un consumo más sustentable, prestando atención al origen de los productos y en cómo estos reducen el impacto ambiental (Variable Cultural). Por su parte la Ley de Góndolas, es un claro ejemplo de variables Legales. Este control gubernamental pretende que los precios sean claros para los consumidores y asegurar la participación en las góndolas productos regionales o artesanales de Pymes (Ley 27.545). De las variables Económicas no se ahondará en profundidad ya que son cíclicas en nuestro país, y desde luego afectan la competitividad de las empresas, ya sea a la hora de importar un producto o solicitar financiación a los bancos.

Siguiendo lo expuesto por Kast y Rosenzweig (1988), nos encontramos con las variables ambientales específicas, tales como la información sobre competidores, a la que se accede través de estudios de *Market Share*, por ejemplo. Sin embargo, debemos acudir a una consultora que realice estos estudios, ya que muchas de las empresas Retail no exponen públicamente sus resultados. Continuando con esta variable, es imprescindible conocer también acerca de los potenciales competidores y de sus estrategias, tal es el caso de las *Dark Stores* o tiendas oscuras. Este tipo de tiendas ofrecen sus productos de forma online, de manera que sólo poseen locales para la recepción, preparación y despachos de pedidos. Ejemplo de estas tiendas son el supermercado online de Pedidos Ya o el Supermercado Libre (Mercado Libre), competidores que surgieron con las nuevas exigencias de los consumidores. (*Trade y Retail*, 2021).

Otra de las variables es el Factor Sociopolítico, entendiendo por tal la relación política hacia la industria y sus productos. Aquí menciono los Precios

Máximos y los Precios Cuidados, dos programas de control estatal que impactan directamente sobre el sector Retail. Si bien difieren de la fecha de implementación, ambos tienen por objetivo evitar precios abusivos de la canasta básica. Aunque Precios Máximos, según lo establece el portal *Argentina.gob.ar* (2020) también surgió para garantizar el abastecimiento en tiempos de pandemia. El Factor Tecnológico es otra de las variables ambientales específicas y de las cuales hoy en día cobra una mayor relevancia. Se menciona la Omnicanalidad como ejemplo, ya que el surgimiento de nuevos canales de venta, como el online, las aplicaciones, generó el cambio de estrategia y definió ventajas competitivas para empresas Retail.

Tabla 2. Información ambiental específica.

Variables que configuran el flujo de información	Ejemplos
Competidores	Estudios de Market Share Dark Stores
Factor Sociopolítico	Precios Máximos/Cuidados
Factor Tecnológico	Omnicanalidad
Clientes	Mystery Shopper Encuesta de Satisfacción Ley de Góndolas

(Citado de Kast y Rosenzweig, 1988).

Por el lado de Clientes, sin dudas la información de gestión nos permite medir la información cuantitativa, como preferencias del consumidor, ticket promedio, unidades vendidas. Pero para conocer sobre el grado de satisfacción en su experiencia de compra, se cuenta con herramientas como encuestas o el estudio del *Mystery Shopper*. Estudio que consiste en que un cliente incógnito detalle la experiencia de compra que obtuvo en el local. Por último, en las variables Proveedores, se tiene en cuenta los factores decisivos a la hora de contratar. En este caso, se menciona nuevamente la Ley de Góndolas (Ley 27.545), ya que estipula que se debe garantizar el

espacio para proveedores de productos regionales o artesanales provenientes de PyMES.

Cuando se habla de información interna, Cornella (1994) menciona dos tipos de información: operacional y la del conocimiento o del “*Know-how*”. La primera es aquella que se genera en el día a día con el funcionamiento normal de la organización, con la operación. La segunda tiene que ver en como la empresa logra captar la información externa e interna, y con el conocimiento que poseen los miembros de su organización.

Es importante aclarar que no toda la información que se genera en el entorno como dentro de la empresa es útil. Es aquí donde cobran importancia las habilidades y el conocimiento que se posea para diseñar un sistema de información eficiente. De forma tal, que nos permita ser asertivos a la hora de tomar una decisión, minimice costos, genere confiabilidad y aumente la productividad (Bonilla Botia, L., Briceño Díaz, F., 2006). Es imprescindible, hacer foco en los factores que se necesitan a la hora de diseñar un sistema de información, que permita captar los datos que precisan los directivos y en forma oportuna (Paños Alvarez, 1999). Bonilla Botia, L., Briceño Díaz, F., (2006), afirman que todas las organizaciones deben asegurar la optimización en sus sistemas de información transaccionales. Tales como la contabilidad y finanzas, logística y distribución, producción y recursos humanos, ya que estos son los que generan la información que sirve de entrada para los procesos de toma de decisiones y son claves para obtener ventajas sobre competidores. A su vez, sostienen que la Tecnología de la Información (TI) está estrechamente vinculada con los sistemas de información. Cuando las organizaciones se tornan más complejas, las TI le aportan eficacia y éxito al proceso de toma de decisiones. Siempre teniendo en cuenta cada organización en particular, es decir, el *Know-how* de sus miembros y la infraestructura tecnológica.

En estos últimos años ha tomado mayor relevancia la importancia de contar con un sistema de información eficiente, que a su vez cuente con una adecuada Tecnología de Información. No solo por el avance de la tecnología y la globalización de los mercados, sino también por eventos inesperados como el *COVID-19*. Este último obligó de forma abrupta a adaptar la estrategia a las nuevas exigencias tanto gubernamentales como de los consumidores.

La Contabilidad Gerencial, principales herramientas que nos brinda y su relación con el planeamiento estratégico.

Según Hernández Madrigal, M. (2017), en la Contabilidad Gerencial a lo largo del tiempo han intervenido tres acciones que la definen: planeación, control y la toma de decisiones. Si vamos a la definición que nos brinda el *Institute of Management Accounting* (2008), la Contabilidad Gerencial es la profesión que asocia la toma de decisiones, la planificación y los sistemas de gestión del desempeño. Esto con el fin de generar experiencia en la información financiera y el control, dando soporte a la dirección en la formulación e implementación de la estrategia de una organización.

El sector Retail cobra protagonismo en la evolución que fue experimentado la Contabilidad de Gestión, debido a las mejoras en la comunicación (telégrafo) y el transporte (ferrocarril). De este modo, aparecen las grandes cadenas de superficies de ventas al por menor en los Estados Unidos, aprovechando las economías de escala que le permitían comprar en gran cantidad (Dapena J. y Jaime L., 2020). Desarrollando nuevas medidas para evaluar la eficiencia de sus procesos productivos, tales como, el costo por operación o el ratio de gastos operativos sobre ingresos (Gutiérrez Hidalgo, F. 2005). Por ende,

desde la aparición de las primeras cadenas de venta al por menor en Estados Unidos (Dapena J. y Jaime L., 2020), hasta la actualidad, el sector Retail fue evolucionando a la par de las exigencias del consumidor y del mercado. Y naturalmente, esto ha implicado que rediseñe constantemente sus sistemas de información para estar a la altura de la toma de decisiones de forma acertada y oportuna. Ya que, con lo competitivo del sector se necesita monitorear la actividad con frecuencia. Es aquí donde cobra vital relevancia la Contabilidad de Gestión, que ayuda a monitorear de forma constante la operación, a planificar y a tomar decisiones (Hernández Madrigal, 2017).

No solo la actividad Retail fue evolucionando a lo largo del tiempo, también lo hizo la Contabilidad Gerencial como reacción a los cambios que fueron experimentando las empresas. Y para esto, se fueron desarrollando herramientas que permitieron que responda a las necesidades de cada época (Gutiérrez Hidalgo, F. 2005). El presente trabajo se enfocó sobre las herramientas que surgieron en el período 1990-2005, más precisamente el surgimiento de Indicadores no financieros y el *Balance Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, surgió como respuesta a las limitaciones que los indicadores financieros presentaban a la hora de hacer un seguimiento integral de la estrategia de las organizaciones. De forma tal, que los autores propusieron incluir como complemento a las medidas financieras un enfoque cualitativo o no financiero para evaluar a las empresas (Dapena J. y Jaime L., 2020). Siguiendo lo expuesto por Kaplan y Norton (2000), el CMI debe incluir en su diseño:

- **Mapas Estratégicos**, es decir, una representación visual que muestre la relación causal entre los objetivos de la organización y su estrategia (Dapena J. y Jaime L., 2020).

- **Indicadores Claves de Desempeño**, para medir y hacer seguimiento de cumplimiento de un objetivo (Scaramussa, S., Reisdorfer, V., y Ribeiro, A., 2010).
- **Perspectivas**, siendo estas las dimensiones claves de una organización (Fernández, A. 2001).

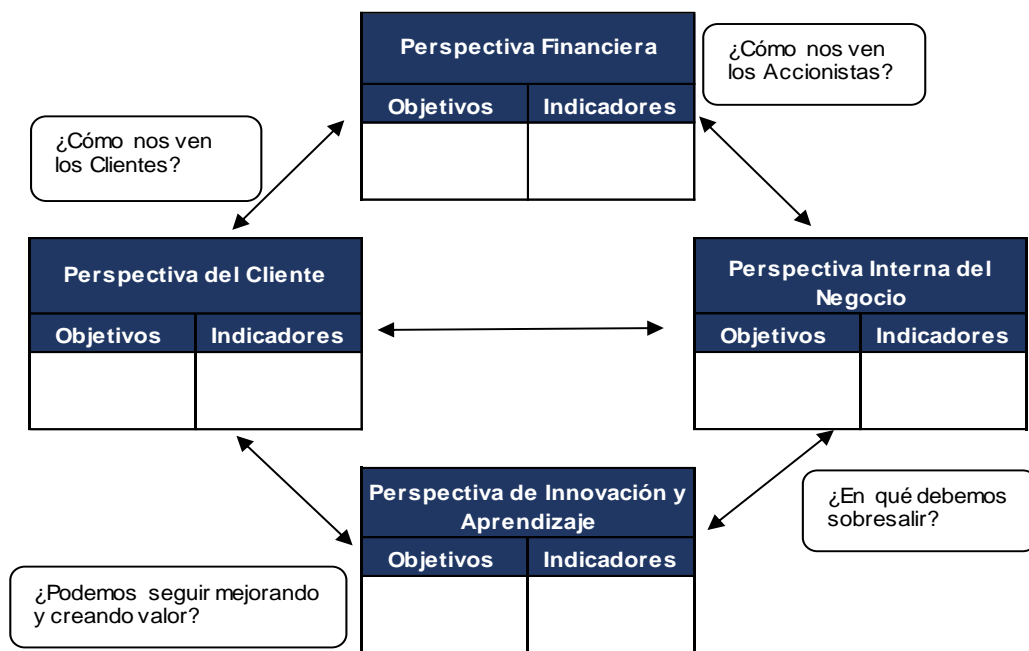


Figura 1. *Perspectivas Cuadro de Mando Integral.*
(Citado de Kaplan y Norton, 1992).

De manera que el CMI, surge como una herramienta de gestión estratégica que nos permite observar al negocio desde cuatro perspectivas, de acuerdo a lo que se observa en la Figura 1: Clientes, Financiera, de Innovación y Aprendizaje e Interna del Negocio (Scaramussa, S., Reisdorfer, V., y Ribeiro,

A., 2010). Antes de comenzar a desarrollar cada una de las perspectivas, es importante que la empresa tenga definido cuáles son sus valores, su misión y visión (Fernández, 2001). Que como aclara el autor, estos elementos son el punto de partida para que se formule la estrategia y se confeccionen los mapas estratégicos de la organización.

- **Perspectiva del Cliente**

Tal como lo definieron Kaplan y Norton (1992), la pregunta disparadora de esta perspectiva es: ¿Cómo nos ven los clientes? Cómo valorizan los productos ofrecidos, los precios, la experiencia de compra y la imagen de la empresa (Scaramussa, S., Reisdorfer, V., y Ribeiro, A., 2010). Es decir, en esta perspectiva, la organización debe medir a través de los indicadores definidos, si por medio de la prestación de servicios o venta de sus productos le añade valor al cliente (Dapena & Jaime, 2020).

- **Perspectiva Financiera**

Es la perspectiva desde el punto de vista del accionista. Tiene por objeto demostrar si el plan estratégico diseñado y llevado a cabo por la organización contribuye a generar buenos resultados. Es decir, si genera valor para los accionistas, y rentabilidad y crecimiento para la empresa (Kaplan y Norton, 1992). Está claro que, el objetivo de esta perspectiva está orientado a obtener resultados favorables para el negocio. Por ende, del mismo se desprenden otras metas como incrementar ventas, margen comercial o reducir gastos, que contribuyen al objetivo general de todo negocio.

- **Perspectiva Interna del Negocio**

Kaplan y Norton, (1992) definen a esta perspectiva como todo aquello que debe realizar la empresa internamente para satisfacer tanto a Clientes (perspectiva clientes) como a los accionistas (perspectiva financiera). Es decir, se deben enfocar en aquellos procesos internos críticos de la organización que tiene un impacto directo sobre clientes y accionistas. Los autores citados, recomiendan que los directivos de la organización definan una cadena de valor de los procesos internos en su totalidad. Iniciando por los procesos de Innovación, que implica identificar necesidades actuales y futuras de los clientes, como posibles soluciones. Siguiendo por el proceso operativo, haciendo entrega de los productos solicitados por el consumidor y finalizando con el servicio post-venta, que son aquellos servicios que le agregan valor al cliente. Estos autores establecen que el modelo de cadena de valor que se expone a continuación en la Figura 2, se puede adaptar a cada organización que lo necesite.

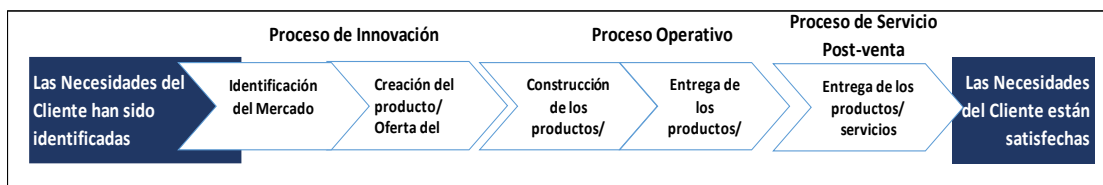


Figura 2. La Perspectiva del Proceso Interno. El modelo de la cadena genérica de valor (Citado de Kaplan y Norton, 2002).

De esta forma, encontramos tres procesos claves en la cadena de valor:

- ✓ **Proceso de Innovación:** Tal cual lo muestra la Figura 2, incluye dos componentes: la identificación de nuevos mercados, clientes,

necesidades y como respuesta a estos, la creación de los productos (Kaplan y Norton, 2002).

- ✓ **Proceso Operativo:** Kaplan y Norton (2002), lo definen como aquel que comienza desde que el cliente hace el pedido hasta que lo recibe o lo retira.
- ✓ **Proceso de Servicio Post-Venta:** En la última fase de la cadena de valor, encontramos este proceso, que es aquel que se ejecuta posterior a la realización de la venta. Está relacionado con las actividades de mantenimiento, garantía, devoluciones, tratamiento de defectos y como se procesa el pago (Kaplan y Norton, 2002).

- **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

Esta perspectiva, la última, es la base del Cuadro de Mando Integral. Es aquella que nos brinda la infraestructura para conseguir los objetivos de las restantes perspectivas. Entendiendo por infraestructura, al personal de la empresa, los sistemas y procedimientos utilizados para la consecución de objetivos definidos (Kaplan y Norton, 2002). Los autores citados en el párrafo anterior, establecen tres categorías de variables para esta perspectiva: Respecto a los colaboradores: Sus habilidades y la motivación por pertenecer a la empresa. Y en cuanto a los sistemas de información, la capacidad de estos, como ser confiables, eficientes y oportunos. Estas tres variables se deben complementar, ya que no es suficiente que el colaborador esté capacitado para realizar una tarea, si no está motivado a hacerlo. Es probable, que en este caso se genere un resultado, pero no el esperado. De igual modo, sería a la inversa, podemos tener un empleado motivado, pero sin conocimientos técnicos para realizar su trabajo. Es imprescindible, que a estas dos variables las acompañe un sistema de información eficiente, que le permita desempeñarse con seguridad (Kaplan y Norton, 2002).

Una vez definido el Mapa estratégico y las perspectivas, nos queda por abordar sobre los Indicadores clave de desempeño. Estos, como se mencionaron previamente, nos ayudan a monitorear el grado de cumplimiento de un objetivo estratégico establecido (Scaramussa, S., Reisdorfer, V., y Ribeiro, A., 2010). Y según Fernández (2001), se pueden categorizar dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultado:** Miden la obtención del objetivo estratégico. También se lo conoce como indicador de efecto.
- **Indicadores de Causa:** Miden el impacto de las acciones realizadas que permiten conseguir el objetivo establecido.

Proceso para el diseño de un Cuadro de Mando integral

Como el presente trabajo pretende ser una guía para empresas Retail de la ciudad de Córdoba, a continuación, siguiendo al autor Cárdenas, T. (2009), se enuncian los pasos a seguir para poder diseñar un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, como lo aclara el mencionado autor, dependerá de la estrategia de cada organización como adapte este proceso. Aclarando lo expuesto en la Figura 3, los pasos para el diseño de un CMI, se pueden explicar de la siguiente manera (Cárdenas, T, 2009):

1. **Diagnóstico de la Organización (Análisis Interno y Externo):** Antes de hablar de estrategia es necesario conocer la situación actual de la empresa, tanto dentro de la organización como por fuera, considerando aquellos factores externos que la afectan. Para desarrollar este paso, se pueden utilizar herramientas como el PEST y el FODA.

- 2. Aclarar la Misión y la Visión, adecuando al CMI:** En esta etapa del proceso se busca analizar la Misión y Visión de la organización, si son coherentes entre sí y si plasman de forma correcta el deseo de sus dueños.
- 3. Determinar los temas Estratégicos para alcanzar la Visión:** Es necesario determinar las ideas estratégicas que nos permitan acercarnos a la visión de la organización.
- 4. Desarrollar el Mapa Estratégico causa-efecto entre las perspectivas:** Se deben definir los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI, previamente definidas. De forma tal que, a través del Mapa Estratégico se pueda observar de forma gráfica la relación causa-efecto entre las perspectivas.
- 5. Armandó del CMI (Establecer factores claves del éxito, indicadores y metas):** Se desarrolla el CMI, a través de la definición de los indicadores y metas que nos permiten hacer un seguimiento de los objetivos de la organización. Tanto en términos de grado de cumplimiento y de calidad. A su vez, se identificarán los factores claves del éxito para alcanzar los objetivos estratégicos que son gestionables (Procesos Interno y Aprendizaje y Crecimiento).
- 6. Iniciativas Estratégicas (Proyectos, Planes de Acción, Programas):** Todas aquellas iniciativas, planes de acción y programas llevamos a cabo por la empresa para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.
- 7. Seguimiento del logro de los objetivos:** Esta es una etapa de ejecución continua, en la que se realiza el seguimiento del grado de cumplimiento

de los objetivos estratégicos de la organización. Es una etapa en la que se controla y se aplican acciones correctivas, en el caso de ser necesario.

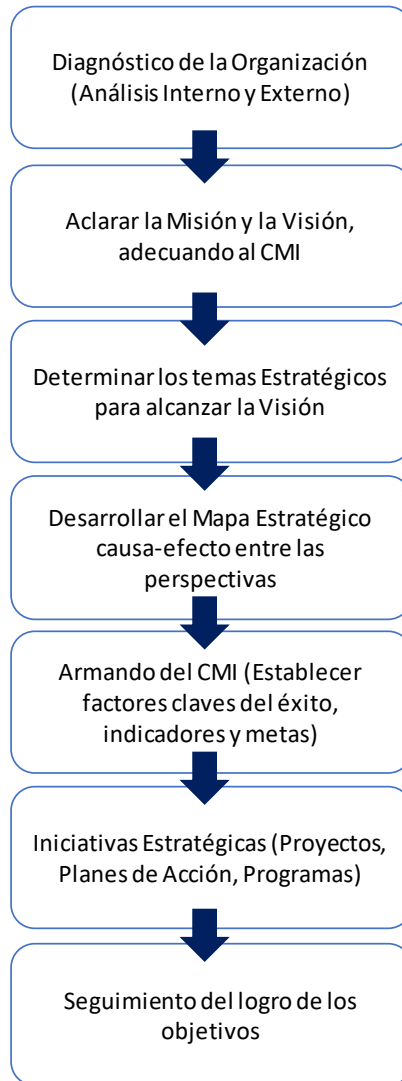


Figura 3. Proceso para el diseño de un Cuadro de Mando Integral.
(Citado de Cárdenas, 2009).

Es indispensable para poder construir un Cuadro de Mando Integral que refleje la estrategia de la organización, que este sea flexible y que se mantenga actualizado. Y más en contextos de incertidumbre, donde las condiciones de juego cambian y si la organización no reformula sus

estrategias puede llegar a perder competitividad. Como se ha mencionado en el presente trabajo, el sector Retail ha experimentado cambios, desde la transformación digital y la omnicanalidad hasta cambios de hábitos hacia un consumo más saludable y sustentable. El contexto de incertidumbre impulsado por el *COVID-19*, implicó que las empresas se adapten rápidamente a estos cambios. No solo por la importancia que empezaron a cobrar los canales digitales, si no por las nuevas formas de comprar planificadas y los protocolos de Higiene impuestos. Por ende, considero de vital importancia mantener el CMI actualizado, rever y reformular los objetivos estratégicos y por consiguiente los indicadores que nos permiten esclarecer cuán lejos o cerca estamos de cumplir con el plan de la organización.

2. Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de contar con un adecuado sistema de Control Interno en empresas del sector Retail.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, ya que garantiza proteger los bienes y hacer confiables los registros y resultados contables (Plasencia Asorey, C. ,2010). Pero antes de avanzar mencionando sus principales implicancias sobre la toma de decisiones en empresas del sector Retail y en la planeación estratégica, es necesario definirlo. Según el primer informe publicado en 1994 por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO) el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Como bien lo explica la definición de Control Interno, la dirección y el personal de la

empresa, de acuerdo a su criterio profesional deben (Control Interno- Marco Integrado de Coso, 2013):

- Determinar el nivel de control a aplicar en su organización.
- Seleccionar y aplicar los controles en toda la empresa.
- Realizar el seguimiento de la efectividad de los controles aplicados.

A través de los informes COSO con sus consecuentes actualizaciones, se sientan las bases para poder diseñar un sistema de control interno a medida para cada entidad. Y esta es la principal ventaja que se presenta a la hora de aplicarlo en contextos de incertidumbre, que es flexible, se adapta a la estructura y al momento por el cual esté atravesando la organización (Control Interno- Marco Integrado de Coso, 2013). Sin embargo, dependerá de las capacidades y habilidades de la dirección de la empresa para que los mismos sean acordes y efectivos.

Según Vilorio (2005), cinco componentes que se interrelacionan y determinan el estilo de la empresa, conforman el informe Coso: Entorno de control, evaluación del riesgo, sistema de información, actividades de control y supervisión del sistema de control. Estos cinco componentes, más los diecisiete principios que también lo conforman, deben estar presentes y en funcionamiento en el diseño y la implementación del sistema de control interno, para garantizar una seguridad razonable (Control Interno-Marco Integrado de Coso, 2013). No obstante, existen ciertas limitaciones que afectan la efectividad del sistema de control. El Control Interno-Marco Integrado de Coso (2013), las enuncia como aquellas relacionadas al error humano o a los factores externos que escapan al control de la empresa, como las que se generan en contextos de incertidumbre.

Entonces, situándonos en entornos de incertidumbre, como lo es el brote *COVID-19*, experimentado recientemente, KPMG (2020) menciona en su informe como los elementos del Marco COSO (2013) probablemente se vean afectados. Y al mismo tiempo los aspectos a los cuales los directivos de las organizaciones le deberían prestar atención para no exponer la seguridad de su sistema de control interno. A continuación, se detallan los impactos en aspectos claves de los componentes del Marco COSO (2013), a raíz de la reciente pandemia (KPMG ,2020):

- Los directivos de la organización tendrán que tener en cuenta cómo impacta en el ambiente de control de la empresa los cambios en el modelo de negocio y las operaciones comerciales.
- Se deberá revisar y actualizar la evaluación de riesgos, como así también rediseñar y llevar a cabo nuevas actividades de control o incrementar las existentes. De forma tal que se adapten a los cambios en el entorno externo y los riesgos asociados.
- A raíz de que se identifiquen nuevos riesgos y se apliquen nuevas actividades de control, se tendrá que relevar cuán importante y confiable es la información que respalda el funcionamiento de los controles.
- La Pandemia también trajo aparejado nuevas formas de trabajo, como lo es el *home office* o trabajo remoto. Esto implica que se redoble el monitoreo sobre el correcto funcionamiento de los controles internos diseñados previo a la pandemia.

Ahondando en los componentes del Marco COSO (2013), se hará una breve descripción de los mismos, antes de enunciarse como según KPMG (2020) se pueden ver afectados por el brote *COVID-19*.

- **Entorno de Control:** Es la base sobre la que se desarrolla el Control Interno de la organización, son las normas, proceso y estructuras que lo definen. Los directivos de cada entidad hacen especial foco en este elemento, ya que tiene una fuerte influencia sobre el resto de los componentes (Marco COSO,2013). Algunas de las formas por las que el Entorno de Control puede verse afectado en términos de sus principios, son las siguientes (KPMG, 2020):

La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos:

El estudio de la consultora, establece que, debido a los cambios que están experimentando los modelos de negocios de las organizaciones, se deben replantear como los líderes transmiten este principio. Citan como ejemplo las dificultades económicas que sus empleados puedan estar atravesando a raíz de la pandemia y que posiblemente afecte su compromiso con los valores éticos de la organización. De forma tal que se presenta el desafío para los directivos, la Gerencia y demás líderes de la organización, de transmitir este principio a través de su liderazgo.

La Gerencia establece (con la supervisión del Directorio) las estructuras jerárquicas, las líneas de autoridad y las responsabilidades apropiadas en la consecución de los objetivos:

Nuevamente se analiza el impacto del trabajo remoto en la organización, y es que esta nueva modalidad puede implicar nuevas responsabilidades o relaciones jerárquicas, que antes no se contemplaban. Por ende, es necesario, que estos cambios se comuniquen y definan, para su posterior rendición de cuentas. Adicionalmente, la Gerencia podría implementar

controles temporarios para controlar las asignaciones de autoridades y las asignaciones de responsabilidades.

- **Evaluación de Riesgos:** El Riesgo es todo acontecimiento que de generarse atenta contra la consecución de los objetivos de la organización. La evaluación del Riesgo es un proceso dinámico e iterativo, en el cual se analizan los riesgos en términos del logro de objetivos y los niveles de tolerancia establecidos (Marco COSO,2013). KMPG (2020), menciona algunos de los principios que deberían ser revisados en este contexto:

La organización determina objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y la evaluación de los riesgos relacionados con tales objetivos:

La Pandemia pudo traer aparejado que las organizaciones replanteen sus objetivos, presupuestos y por ende sus riesgos. Lo cual puede derivar en cambios de la materialidad, nuevos factores de riesgo de fraude y aumentar los niveles existentes de riesgos. Entendiendo por materialidad, la información que si se omite o se expresa de forma incorrecta podría influir en las decisiones que los usuarios toman de la información financiera (COSO II, 2004). Esta materialidad se define al inicio de un ejercicio económico y se comunica a la organización. No obstante, si bien se define anualmente, ante estos cambios externos como internos, se debería volver a determinar, para no estar alejada de los nuevos objetivos de la organización (KPMG, 2020).

La organización identifica y evalúa los cambios que podría tener un impacto significativo en el sistema de control interno:

Las organizaciones diseñan un sistema de control interno de forma tal que permita anticiparse a los cambios significativos en el contexto externo. Ciertamente, el brote *COVID-19* generó un impacto generalizado en las organizaciones, afectando las operaciones, la atención al cliente, las cadenas de suministro y la mano de obra. A raíz de estos cambios, es que es necesario identificar y evaluar los riesgos emergentes para que se proporcione una seguridad razonable de que no existen errores significativos en los estados financieros. Siguiendo lo expuesto por KPMG (2020), en la Figura 4 se enuncian como los efectos de la pandemia pueden impactar en los riesgos, generando que se efectúen nuevos controles o se rediseñen.

- **Actividades de Control:** Son las acciones que se llevan a cabo para minimizar los riesgos con impacto potencial en la consecución de objetivos. Se ejecutan en todos los niveles de la organización y está presentes en cada una de las etapas de los procesos de negocios. Según su naturaleza, pueden ser clasificadas como preventivas o de detección (Marco COSO,2013). Pero volviendo a los contextos de incertidumbre, es probable, como se mencionó anteriormente que el brote *COVID-19*, haya generado nuevos riesgos, de forma tal que se deberá evaluar si los controles existentes son eficientes o si es necesario implementar nuevos (KMPG, 2020).

- **Información y Comunicación:** La organización necesita contar con información, tanto externa como interna, oportuna, relevante y de calidad para poder llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y lograr cumplir sus objetivos (Marco COSO,2013). A su vez, es imprescindible

contar con una adecuada comunicación, ya que también contribuye a que se ejecuten las actividades de control y entender el rol que ocupa cada persona en la organización (KMPG, 2020).

Inventario	Identificar capacidad ociosa, gastos extraordinarios, inventario obsoleto o pérdidas por compromisos de compra en firme.
Valor llave y activos de larga vida útil	Identificar indicios de deterioro; proyectar flujos de efectivo; y seleccionar premisas
Arrendamientos / Alquileres	Obtener concesiones en arrendamiento; identificar revaluaciones, renegociaciones y finalización anticipada de contratos.
Deuda	Incumplir o reestructurar obligaciones de deuda; identificar incumplimientos de acuerdos de financiamiento y evaluar la clasificación de la deuda en el estado de situación patrimonial.
Desvalorización de créditos	Proyectar flujos de efectivo y premisas.
Empresa en Marcha	Evaluar los efectos del brote de COVID-19 en la evaluación sobre si la entidad es una empresa en marcha.

Figura 4. Algunos ejemplos en los que los efectos del brote de COVID-19 pueden impactar en las áreas de una organización y nuevos controles a implementar. (Citado de KPMG, 2020).

- **Actividades de Supervisión:** Son acciones continuas que realizan las organizaciones para evaluar si los componentes del control interno están presentes y funcionando correctamente (Marco COSO,2013). Con los impactos mencionados previamente sin dudas es un componente del control interno que se debe reevaluar para garantizar la seguridad razonable en los estados financieros (KMPG, 2020). Por ende, es necesario que la organización cuente con un sistema de control flexible, que se adapte fácilmente cuando se generen cambios en el entorno (Viloria ,2005).

Como conclusión surge que es necesario contar con un sistema de control interno eficaz y flexible en las organizaciones. Eficaz, para que nos asegure de forma razonable la confiabilidad de los estados financieros a la hora de planificar la estrategia de la empresa. Flexible, para que se adapte a los cambios en el entorno y más cuando se trate de contextos de incertidumbre, como el actual. De forma tal que, si contamos con estas dos características, podremos tener una seguridad razonable de la información utilizada en la planeación estratégica y por ende en la toma de decisiones.

3. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el análisis de Estados Contables y su relación con las decisiones estratégicas en empresas del sector Retail.

Análisis de EECC

El análisis de Estados contables, consiste en que a través de la información que nos proveen los Estados Contables (EECC) de una organización, se obtengan conclusiones acerca de su situación económica-financiera. La mayoría de las empresas elaboran EECC para poder cumplir con las

normativas exigidas. Sin embargo, si se aprovecha la información que nos suministran, pueden ser de gran utilidad para la toma de decisiones. De hecho, una de las principales funciones que presentan los EECC es ser la base para poder ejecutar los procesos de planeación estratégica y que deriva consecuentemente en la toma de decisiones (Albanese, Boland & Rivera, 2002).

Siguiendo lo expuesto por (Dapena & Jaime, 2020), los EECC reflejan información de la empresa desde tres perspectivas:

- 1. Contable y Financiera:** Esta información refleja los hechos económicos sucedidos en la empresa en determinada fecha y de forma comparativa con un período anterior. Se expone a través de los siguientes informes:
 - Balance General.
 - Estado de Resultados.
 - Estado de Evolución del Patrimonio Neto.
 - Estado de Flujo de Efectivo.
 - Estados Complementarios.
 - Información Complementaria, Notas y Anexos.

- 2. De Gestión y Prospectiva:** Es la información que expone lo realizado por la empresa durante un ejercicio determinado y sus planes de acción para el futuro. En el caso de las sociedades Anónimas podemos encontrar esta información en sus Memorias.

- 3. De Control:** Este tipo de información lo componen el informe del Síndico o de la Comisión Fiscalizadora y el informe del Auditor. Tiene por finalidad brindar seguridad de que la información expuesta en los EECC refleja la realidad de la organización.

El análisis e interpretación de EECC, se lleva a cabo por medio de una metodología que emplea información contable y financiera provista por los informes anteriormente mencionados. Esta metodología radica en un análisis comparativo de rubros o conjuntos de cuentas, tanto en valores absolutos como en relativos. De forma tal que nos permita explicar el porqué de sus variaciones de un ejercicio a otro (Albanese, Boland & Rivera, 2002). De acuerdo a los autores mencionados, un rubro o un conjunto de cuentas pueden ser sometidos a los siguientes análisis comparativos:

- Con el importe total del rubro al cual pertenece una cuenta.
- Con el total de una agrupación de cuentas
- Con la misma cuenta, pero de un período distinto.
- Con otros rubros, en los cuales se observe una relación significativa.

Estas relaciones entre dos magnitudes, que suelen expresarse en porcentajes, se denominan Ratios o índices. Los componentes de un ratio se seleccionan de forma tal que permita explicar una determinada situación de la empresa. No obstante, estos indicadores por sí solos no son concluyentes, es necesario que se cumplan estas cuatro pautas para poder determinar su significatividad (Albanese, Boland & Rivera, 2002):

- ✓ Análisis de la tendencia: es necesario observar cómo se comporta el ratio en una serie de tiempo. Ya que en función de ello podemos inferir si en el ejercicio bajo análisis tuvo un comportamiento fuera de lo normal en función a lo observado a lo largo de los años.
- ✓ Contextualizarlos temporal y espacialmente: Se debe comparar los resultados obtenidos con los ratios de la industria a la cual pertenece la empresa bajo estudio. Pero esto no es suficiente, también es

necesario ubicarlo en la época y el contexto donde se están desarrollando las actividades económicas.

- ✓ Desglosar el ratio en sus elementos principales: Un ratio por sí solo nos puede dar información de una determinada situación, pero no así de sus causas. Por ende, lo que se propone es abrirlo en sub-ratios que permitan hacerlo.
- ✓ Uso predictivo: Si bien la información utilizada para el cálculo de ratios es histórica, se debe orientar el análisis a poder predecir un comportamiento futuro. De esta forma le resultará de utilidad a la empresa para poder tomar futuras decisiones.

Una vez definidas las pautas necesarias para poder afirmar que la información que nos provee el indicador es significativa, debemos seleccionar cual es el más adecuado para nuestra empresa. Debido a que podemos elaborar cientos de ratios con la información que nos proveen los EECC, pero dependerá del objetivo que quiera medir la organización para poder seleccionar los adecuados (Diaz, 2010).

Según Rivero (2002), el análisis de EECC se focaliza en tres grandes aspectos:

- **Liquidez:** Es decir la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus deudas en el corto plazo (menores al año).
- **Solvencia:** Se diferencia del anterior porque en este medimos la capacidad que tiene la organización para cumplir con sus obligaciones de Largo Plazo.
- **Rentabilidad:** La capacidad de la empresa para generar beneficios y su relación con el capital invertido.

A continuación, se definirán a modo de ejemplo los principales indicadores asociados a estos tres aspectos presentes en una organización. No obstante, como se aclaró con anterioridad dependerá de lo que cada empresa busque medir y tenga por objetivo a alcanzar.

Ratios de Liquidez

Como se explicó anteriormente se utilizan estos ratios para poder medir la capacidad que presenta la empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Dapena & Jaime (2020), añaden que estos indicadores surgen de relacionar el activo y el pasivo corriente, o de ajustar ciertos activos en función de su liquidez. A su vez establecen que, a mayores valores arrojados por estos indicadores, mejor será la situación de la empresa. Ya que contará con activos para cubrir sus deudas inmediatas. La liquidez se puede medir por medio de las siguientes fórmulas:

- **Razón Circulante:** Activo Corriente / Pasivo Corriente.
- **Prueba del Ácido:** Activos Rápidos (*) / Pasivo Corriente.

(*) Se consideran Activos Rápidos a los rubros de Caja y Bancos, inversiones temporarias y a los créditos por ventas, es decir, se excluye de esta fórmula a los Inventarios. Esto es así, ya que se considera que este último rubro no posee la misma liquidez que los demás, por ende, generalmente que no es de rápida realización (Dapena & Jaime, 2020).

Ratios de Solvencia

Se deben seleccionar aquellos ratios que nos permitan medir la capacidad de la organización para hacer frente a las obligaciones en el mediano o largo plazo (Diaz LLanes ,2010). La Solvencia de la empresa dependerá de estos factores: Su estructura patrimonial y su capacidad para generar fondos y de su rentabilidad. Estos indicadores son observados con especial atención por acreedores actuales o potenciales de la organización (Albanese, Boland & Rivera, 2002). Entre los principales, que depende desde el punto de vista que lo vemos (solvencia o endeudamiento), encontramos los siguientes:

- **Solvencia:** Patrimonio Neto / Pasivo.
- **Endeudamiento:** Pasivo / Patrimonio Neto.

Si analizamos el posible resultado de estos indicadores podemos inferir que la empresa se encuentra en una posición financiera sólida, cuanto más alto sea el valor del ratio Solvencia o más bajo el de Endeudamiento. No obstante, si queremos enfocarnos exclusivamente en las deudas de largo plazo podemos incluir en estas fórmulas solo el pasivo de largo plazo. Ya que, no necesariamente un índice de solvencia bajo implica que la empresa se encuentra en una situación financiera complicada (Albanese, Boland & Rivera, 2002).

Ratios de Rentabilidad

El análisis de la Rentabilidad en una empresa es fundamental. Es el que les interesa a los accionistas, ya que permite conocer cuan rentable es la empresa en función del capital invertido (Dapena & Jaime, 2020). Cómo en

los casos anteriores, existen cientos de indicadores para medir este aspecto, pero se centrará en los más relevantes:

- **ROE:** Utilidad Neta / Capital promedio de los Accionistas.

El *ROE (Return On Equity)* o Rentabilidad sobre el capital, mide la eficiencia con que la empresa maneja su patrimonio. Como esta consigue su rentabilidad, dependerá del tipo de negocio que se esté analizando. En la medición de Rentabilidad intervienen tres elementos: el Margen de Utilidad, la Rotación de Activos y el grado de apalancamiento financiero. En el caso de las empresas Retail, estas se caracterizan por obtener su rentabilidad a través de la rotación de activos, ya que relegan margen por mayor cantidad de productos vendidos (Dapena & Jaime, 2020).

- **Margen de Utilidad Neta:** Utilidad Neta / Capital promedio de los Accionistas.

Otro indicador que nos permite medir la rentabilidad, esta vez en términos de la venta, es el Margen de la Utilidad Neta. Este ratio permite concluir cuanto es la ganancia que le genera al accionista por cada peso que vende la empresa. Ciertamente cuanto más alto sea este indicador implica mayor rentabilidad para la empresa. Este indicador también puede ser analizado incluyendo en su numerador al EBIT, es decir, al resultado operativo de la empresa (Dapena & Jaime, 2020).

- **ROA:** EBIT / Activo Promedio.

Por último, el ROA, por sus siglas en ingles *Return on Assets*, es decir, Rentabilidad sobre los activos, mide la capacidad de los activos para generar ingresos. El hecho de utilizar el EBIT como numerador de este ratio radica en

que el ingreso generado por los activos de la organización es independiente a la forma de financiación utilizada o a los impuestos que se deben afrontar. Esto permite generar un indicador comparable con otras industrias, ya que abstrae dos componentes muy propios de cada empresa. Por otro lado, se utilizan Activos promedios, por las oscilaciones que puedan llegar a tener en un período determinado (Diaz LLanes ,2010).

Limitaciones del Análisis de EECC

Como se estudió anteriormente, el análisis de EECC, tiene por objeto brindar información necesaria para que se puedan tomar decisiones en la organización. No obstante, presenta ciertas limitaciones por las características propias de la información que se muestra y que se enuncian a continuación. Siguiendo lo expuesto por Dapena & Jaime (2020), dentro de las principales limitaciones podemos mencionar las siguientes:

- Brinda información histórica.
- Se enfoca en la información financiera dejando de lado otros indicadores importantes para el negocio de carácter no financiero.
- No permite realizar un seguimiento de las estrategias de la organización.
- No se incluyen indicadores externos.

Por consiguiente, si bien la información que nos brindan los EECC es fundamental para la toma de decisiones, por sí sola no es suficiente si nos referimos a la estrategia de la organización. Es necesario complementar la información provista por la Contabilidad tradicional con aquella que nos propone la Contabilidad Gerencial. Incluyendo factores externos, por

ejemplo, a través de un análisis FODA, o contemplando los indicadores no financieros que se tienen en cuenta a la hora de elaborar un Cuadro de Mando Integral.

Como se aclaró anteriormente, de forma enunciativa se listaron los indicadores más representativos de los tres aspectos de una organización: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad. La selección de los mismos dependerá del objetivo que persiga la empresa para tal período y que respalde a las decisiones que necesite tomar. Como conclusión se llega a que si bien, son fundamentales para la planeación estratégica de una organización, presenta algunas limitaciones y es necesario complementarlo con otras herramientas.

4. Estudio descriptivo sobre principales características de empresas del sector Retail en la ciudad de Córdoba y diseño de un Cuadro de Mando Integral modelo como soporte a la planeación estratégica.

Las empresas que se analizaron en el presente trabajo son aquellas que pertenecen a la actividad Retail Minorista y se encuentran radicadas en la ciudad de Córdoba. Como se explicó en la introducción, el objeto del presente trabajo es caracterizar una empresa modelo Retail Minorista y proponer un Cuadro de Mando Integral estándar que sea adaptable a cualquier empresa Retail de la ciudad de Córdoba. Sin embargo, antes de caracterizar a este tipo de empresas se hará una breve reseña del sector en el país, de su evolución y su peso en la actividad económica de la Argentina.

Sector Retail Minorista en Argentina

Desde inicios de la década de 1950, los comercios minoristas en la Argentina comenzaron a experimentar cambios tendientes hacia una actividad no especializada. Con diferentes escalas y con servicios asociados a la comercialización de productos. Un hito importante, se dio en Mar del Plata, cuando Bernardino Brasas transformó su almacén en un autoservicio, tendencia que luego comenzó a expandirse en el resto del país. En la década del 60, ingresa al país la empresa MÍNIMAX, del grupo Rockefeller, pasando a ser el primer “supermercado”. Con tecnologías y equipamientos desarrollados en Estados Unidos, que rápidamente fueron adoptados por los empresarios nacionales. A fines de los 60s se habían abierto 162 supermercados en el país, creciendo exponencialmente el sector. Sin embargo, en la década siguiente debido a la crisis que atravesaba la Argentina, el Retail mostró un leve crecimiento. De manera que no tendría grandes avances hasta la próxima década (Alimentos Argentinos, 2012). Siguiendo el informe de Alimentos Argentinos (2012), en las décadas de los 80s y 90s, el comercio se abrió a las inversiones extranjeras, posibilitando que puedan girar sus utilidades al exterior. De forma tal que cadenas internacionales como Carrefour (1982), Makro y Jumbo (1988), y Wal-Mart (1995) ingresaron al país. Por su parte, en 1998 el grupo francés Casino, adquirió el control de la empresa argentina Libertad, al mismo tiempo se sumaron dos grandes grupos argentinos: Coto y La Anónima.

Las empresas Retail Minoristas del país siguieron evolucionando, adoptando formas comerciales que se pueden definir en términos de su estrategia. Desde el lado de la oferta, para ganar participación en el mercado, y desde el lado de la demanda, adaptándose a las exigencias del consumidor. Como resultado a esto, tal como lo muestra la figura 5, se describen las formas comerciales minoristas y sus principales características (Federación

Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), 2016). Como se puede observar en la figura mencionada, el comercio electrónico comenzó a ganar participación y a considerarse una forma de expandirse por parte de las empresas Retail con el correr de los años.

De acuerdo al informe de la FAECyS (2016), sólo un grupo reducido de las empresas supermercadistas controla gran parte del mercado. Estas cadenas fueron creciendo a lo largo de los años a través de dos formas de expansión: Horizontal y Vertical. Por horizontal, se refiere a la apertura de bocas de expendio, como por ejemplo de locales de cercanía ocupados hasta ese momento por comercios de barrios o de origen asiático. Y a su vez, a nuevos canales de comercialización, como el comercio electrónico, la venta telefónica o trayéndolo más a la actualidad a través de aplicaciones. Y verticalmente, a través de formatos mayoristas, o comercializando sus propias marcas. Desde luego para estos tipos de expansión se necesita contar con un gran capital, por ende, es que es concentrado en unas cuantas cadenas que alcanzan más del 50% de la venta de bienes en el país (FAECyS, 2016).

Las principales empresas del país, tal como se puede apreciar en la Figura 6, llegan a 2.398 bocas de expendio, esto es un 17,7% del total de las bocas, en un estimado de 10.000 bocas en el país. Las primeras nueve empresas de la Figura 6, mostraron una evolución muy favorable entre 2010 y 2016, llegando a un +56%. Donde este crecimiento estuvo asociado principalmente a la apertura de comercios de cercanía, a las cadenas de supermercados regionales, en el caso de Córdoba, por el supermercado Buenos Días. Y a la apertura de locales con el formato de mayoristas, llevadas a cabo por Carrefour (FAECyS, 2016).

Como se puede observar, el sector Retail ha logrado expandirse a lo largo de los años, pero también se ha concentrado en manos de unas pocas empresas (FAECyS, 2016). Esto también se observa en la ciudad de Córdoba, donde están presente la mayoría de las principales cadenas del país, y se suman otros competidores con mayor o menor peso y algunos con formato mayorista. Entre los cuales podemos mencionar: Super Mami, de Grupo Dinosaurio, Makro, Cordiez, Buenos días y Almacor, siendo esta última una cooperativa.

Tipo	Superficie (Aprox.)	Demanda de Empleados	Surtido	Ejemplo
Centros Comerciales	De proporciones variables	Muy Alta	Cuenta con comercios minoristas de primeras marcas y distintos rubros. En la mayoría de los casos cuentan con hipermercado.	
Hipermercados	Grande, más de 6.000 m2	Alta	Alimentación, Perfumería, Informática, Artículos para el auto, Electrodomésticos, Indumentaria y calzado, Librería, Limpieza, Bazar, Vivero, Herramientas, Camping.	
	Pequeños, entre 2.500 y 6.000 m2	Alta		
Supermercados	Grandes, entre 1.500 y 2.500 m2	Media	Alimentación, Perfumería, Librería, Bazar, Limpieza.	
	Pequeños, entre 400 y 1.000 m2	Media		
Tienda de proximidad / cercanía	Entre 80y 400 m2	Baja	Alimentación, Perfumería, Librería, Bazar, Limpieza.	
Autoservicio / comercio de barrio	Entre 40 y 80 m2	Baja	Alimentación, Perfumería, Limpieza.	
Comercio electrónico	Depósito - La exhibición es virtual	Muy Baja	Todos los rubros son comercializados en internet. Hay sitios especializados en alguna categoría y otros con amplia oferta de productos.	

Figura 5. Descripción de las formas comerciales minoristas en Argentina.
(Citado de FAECyS, 2016).

EMPRESA	ORIGEN	CADENAS EN ARGENTINA	NÚMERO DE BOCAS	%
			607	25,3
			590	24,6
			287	12,0
			159	6,6
			132	5,5
			120	5,0
			113	4,7
			109	4,5
			43	1,8
			42	1,8
			35	1,5
			35	1,5
			29	1,2
			27	1,1
			23	1,0
			17	0,7
			16	0,7
			14	0,6
			2.398	100%

Figura 6. Principales empresas Retail en la Argentina por número de bocas al 2016. (Citado de FAECyS, 2016).

Respecto a su peso en la actividad económica del país, juega un papel fundamental a la hora de la formación de precios y la variación del consumo. Es uno de los sectores a los que el gobierno presta especial atención si necesita contener la inflación. También se destaca en su rol de generador de empleos y en su función principal que es de proveer bienes a la sociedad (FAECyS, 2016).

Descripción de la empresa

El presente trabajo se desarrolló bajo el análisis de empresas del sector Retail Minorista ubicadas en la ciudad de Córdoba, con el objeto de diseñar un CMI adaptable. Por adaptable, se entiende que sustituyendo los datos que se proponen en este trabajo por los de la empresa Retail en análisis, se pueda obtener un CMI apropiado a la organización bajo estudio. Se analizaron empresas Retail minorista de la ciudad de Córdoba, clasificadas como Hipermercados y Supermercados. Las principales características de este tipo de empresas como se puede observar en la Figura 5 son las siguientes:

- Empresas reconocidas en la ciudad de Córdoba, con cierta trayectoria y posición en el mercado.
- De grandes superficies de ventas. Pueden llegar a ocupar entre 1000 a más de 600 metros cuadrados.
- Se consideran Cadenas ya que poseen más de una boca de expendio. En este trabajo se analizaron las categorizadas en medianas (10 a 19 bocas) e intermedias (20 a 60 bocas). Si bien las empresas analizadas

tienen presencia en varias provincias del país, solo se hizo hincapié en las sucursales ubicadas en la ciudad de Córdoba.

Organigrama propuesto

A continuación, se expone un Organigrama propuesto para una empresa Retail Minorista, que surge de la recopilación de datos de diferentes empresas del sector y que puede ser adaptado a cualquier empresa Retail Minorista de la ciudad de Córdoba, dependiendo su tamaño. Como se puede observar en la Figura 7, se parte de un Director General y se desprende en las diferentes direcciones junto con la Gerencia de Auditoría.

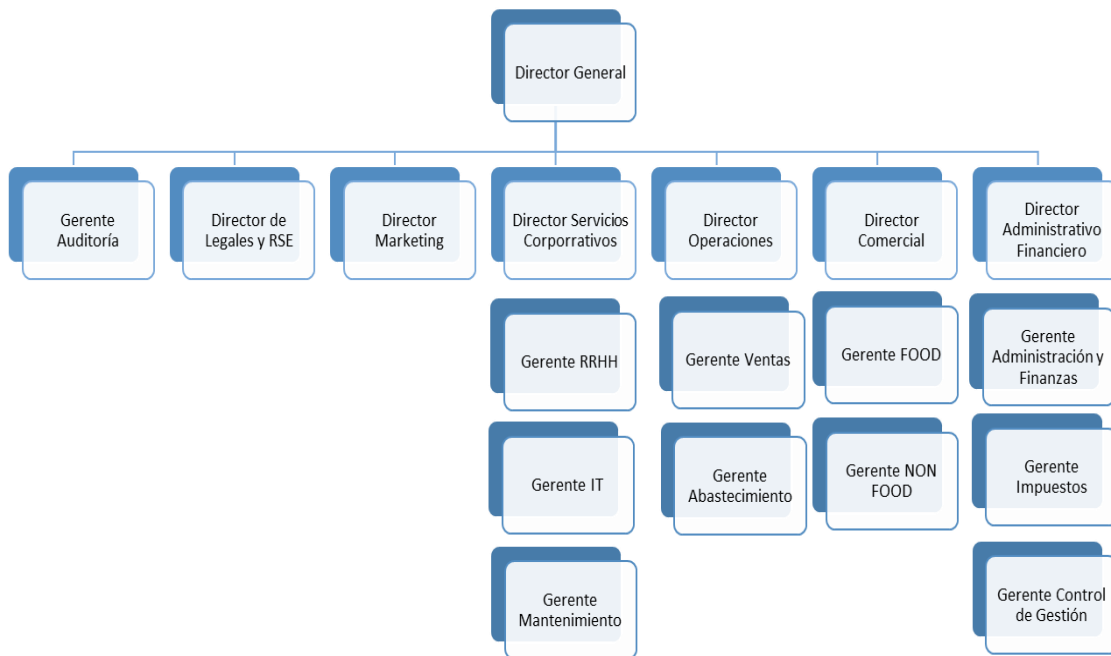


Figura 7. Organigrama propuesto para empresas Retail Minoristas en la ciudad de Córdoba

Modelo CANVAS de Negocio propuesto

Seguidamente, se expone el modelo CANVAS de Negocio propuesto para una empresa Retail Minorista radicada en la ciudad de Córdoba. Identificando los principales factores que definen el modelo de Negocios de las empresas de este sector.

- **Socios Claves:** Los principales socios de una empresa Retail son sus proveedores tanto de Mercaderías, Logísticos y de Servicios. Es fundamental poder lograr acuerdos que posicionen a la empresa en una posición privilegiada respecto al resto de sus competidores. Con posición, se refiere a tiempo, disponibilidad del producto o servicio ofrecido y menor costo. Otros socios claves son las Entidades Financieras, con las cuales se negocia para cubrir el ciclo operativo, por ejemplo, por ende, es necesario una buena relación. Y por último con los *Last Milers*, como Pedidos Ya, Rappi, que ayudan a que la empresa extienda su zona de cobertura y con mayor frecuencia.
- **Actividades Clave:** Tal como se expone en la figura 8, la principal actividad *supermercadista* es la comercialización de bienes, pero necesita de actividades como Marketing, para impulsar sus ventas. De la Logística para poder distribuir sus productos desde su centro de distribución a las sucursales. Y de la Operación, para que estén en funcionamiento cada uno de sus locales comerciales.
- **Recursos Claves:** Son recursos que se relacionan entre sí y que deben coexistir para lograr el objetivo de la empresa. Para este caso se mencionan los Recursos Humanos, la Infraestructura y la Tecnología.

- **Propuesta de Valor:** Como el presente trabajo se trata de una guía para empresas Retail, se definió una Propuesta de Valor genérica, que deberá ser adaptada a la empresa bajo análisis. La misma se define como: “Brindar una solución integral a la necesidad de compra inteligente del consumidor, garantizando el surtido, la relación precio-calidad de los productos y la buena experiencia de compra del cliente”.

- **Relación con el Cliente:** Se busca fidelizar al cliente a través de productos como tarjeta de puntos o club de beneficios, de tal forma que se genere un sentimiento de pertenencia del cliente hacia la empresa. Como así también, por medio de promociones, descuentos y posibilidad de financiación. También es importante ofrecer canales de comunicación, ya sea a través de puestos de atención al cliente, correo electrónico y telefónicamente.

- **Canales:** Como canales por los cuales las empresas Retail van a hacer llegar su propuesta de valor a los clientes podemos mencionar a las sucursales ubicadas en la ciudad de Córdoba. Por la tienda Ecommerce, los *Dark Stores* y *Last Milers*. Y por canales no necesariamente de venta como Redes Sociales y atención telefónica.

- **Segmento de Clientes:** Podemos clasificar a los clientes Retail Minoristas en dos categorías: De Cercanía y de Tránsito. El primero, se refiere a todo residente de la ciudad de Córdoba con poder adquisitivo. Y el segundo, a aquellos que se desplazan hacia la ciudad, sean de la misma provincia o de otras provincias para realizar la compra.

- **Estructura de Costos:** En los costos fijos de las empresas Retail podemos mencionar a las Remuneraciones al personal, pago de servicios asociados a la infraestructura y los relacionados a los sistemas utilizados.

Por el lado de los costos variables, encontramos todos los vinculados a la venta y a la operación, marketing y los gastos logísticos. Es necesario conocer la estructura de costos de la empresa para poder optimizarlos y ejecutar planes de acción sobre ellos.

- **Fuente de Ingresos:** Las empresas Retail obtienen sus ingresos principalmente de la venta de sus productos. No obstante, pueden generar ingresos de otras formas, y sea alquilando los espacios próximos a las cajas o *stands*. También lo pueden hacer vendiendo productos en nombre de otra empresa dentro del local comercial (Líquido producto). Y a su vez, a través de los contratos de garantías extendidas cuando realizan la venta de un electrodoméstico, por ejemplo.

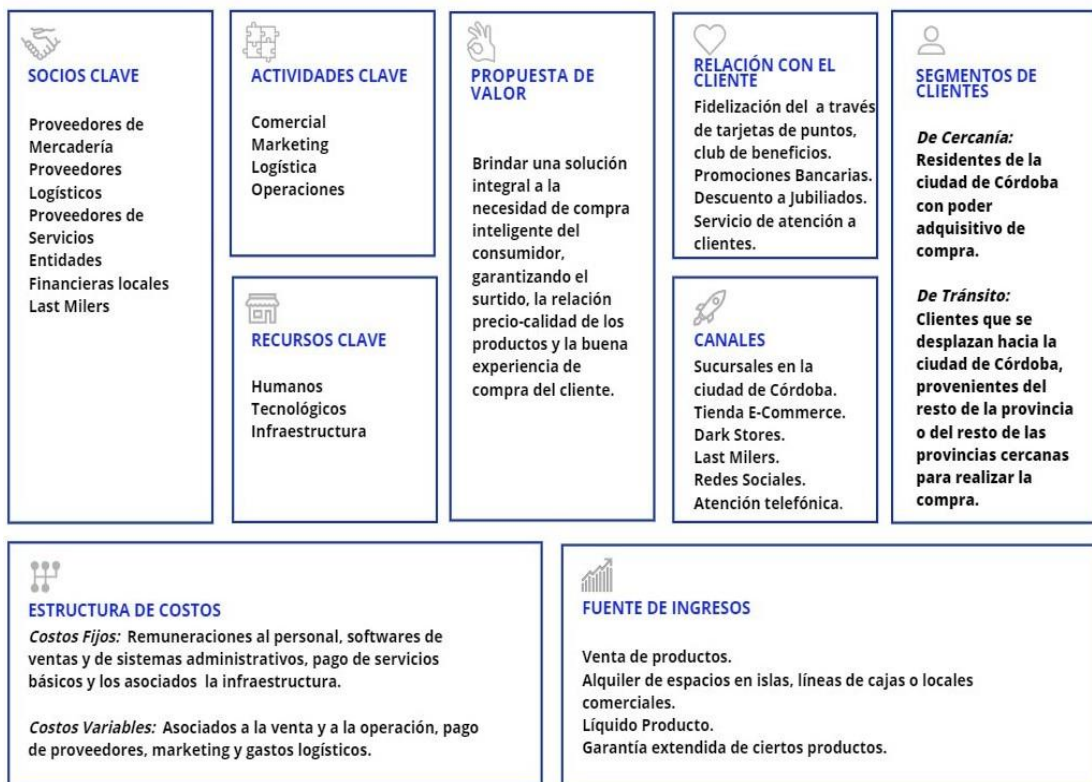


Figura 8. Modelo CANVAS de Negocio propuesto para empresas Retail Minoristas en la ciudad de Córdoba.

Análisis FODA propuesto

De acuerdo a las empresas objeto de análisis en el presente trabajo es que se propone un FODA, resumiendo los grandes aspectos que son comunes a todas ellas. Contextualizándolo en situaciones de incertidumbre, como la pandemia COVID-19 y ubicando el desarrollo de la operación en la ciudad de Córdoba.

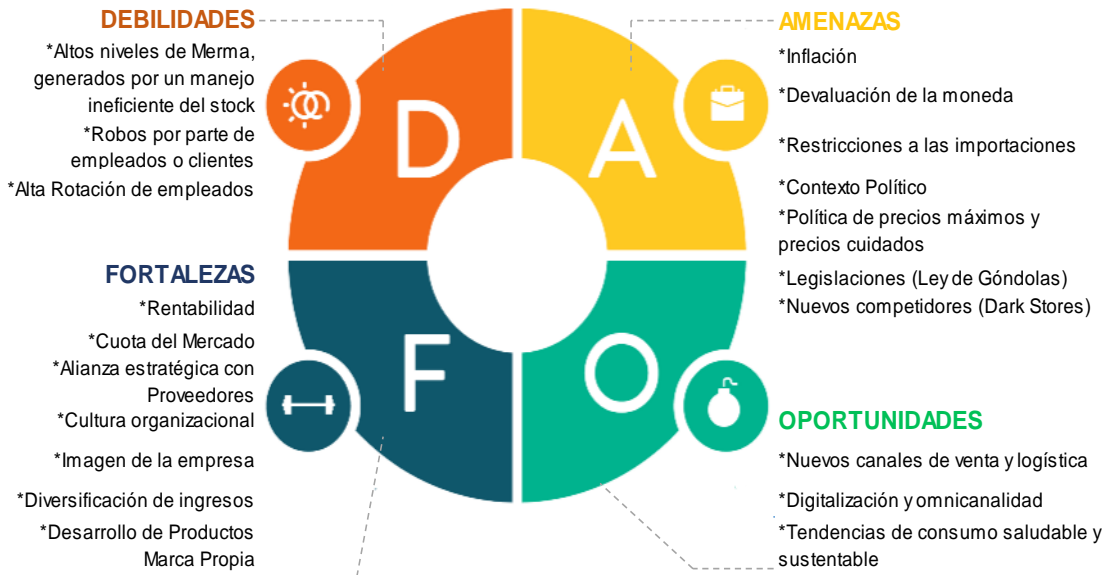


Figura 9. Análisis FODA propuesto para empresas Retail Minoristas en la ciudad de Córdoba.

- **Debilidades:** Se pudo identificar el mal manejo del inventario, que puede derivar en altos niveles de Merma, que si no es controlado puede ocasionar en pérdidas muy costosas para la empresa. Otra pérdida que si no es monitoreada por el supermercado puede ser

grave, es el robo proveniente tanto de empleados y de clientes. Por último, se menciona como debilidad del clima laboral, una alta rotación de empleados, que afecta a la imagen y a la productividad de la empresa.

- **Fortalezas:** Tiende a ser un negocio rentable si se controlan las variables mencionadas en las Debilidades y la estructura de costos, si la estrategia de ventas es fuerte y si se diversifican los ingresos. Se destaca la cuota en el mercado, al tratarse de un estudio sobre Supermercados e Hipermercados de la ciudad de Córdoba, estos mantienen cierta posición en el mercado. Esta participación a su vez deriva en una posición privilegiada para realizar alianzas estratégicas con proveedores. Es importante la imagen y la Cultura organizacional, si no como se mencionó precedentemente deriva en rotaciones de personal y sus consecuencias. Por último, una fortaleza de las grandes cadenas es comercializar una marca propia. Las principales empresas del país venden marcas propias de productos de primera necesidad. Esto con el objeto de competir con las grandes marcas y llegar al consumidor que prioriza precio sobre marca (FAECyS, 2016).
- **Amenazas:** Se encuentran amenazas del tipo políticas y económicas como, inflación, devaluación, restricciones a las importaciones, políticas de regulación de precios y legislaciones, como la Ley de Góndolas. Si bien son variables que la empresa no puede controlar debe mapearlas para elaborar planes de acción que les permita mitigar su impacto. Otro tipo de amenaza son los potenciales competidores, un ejemplo son los *Dark Stores*, que, con costos reducidos, inmediatez y mayor surtido y calidad, comienzan a ganar espacio en el Retail (*Trade y Retail*, 2021).

- **Oportunidades:** Están ligadas a los avances y los cambios en los hábitos del consumidor. Y tienen que ver con el surgimiento de nuevos canales de venta y logística a explotar, como los ya mencionados *Dark Stores* y *Last Milers*. Como las empresas Retail, con el surgimiento de nuevos canales, tienden a la omnicanalidad y a la digitalización. Y como pueden explotar los nuevos cambios de hábito hacia un consumo más saludable y sustentable.

Misión

Como la Misión es propia de cada empresa, para el presente trabajo se definió una Misión genérica para una empresa Retail Minorista tipo de la ciudad de Córdoba. La misma consiste en: Satisfacer las necesidades a la mayor cantidad de consumidores con un amplio surtido de productos, brindando una excelente experiencia de compra.

Visión

El mismo criterio mencionado para la Misión se adopta para definir la Visión. Por Visión de una empresa Retail de la ciudad de Córdoba se puede definir la siguiente: Ser la empresa Retail Minorista líder de la ciudad de Córdoba.

Objetivos

Se proponen los siguientes objetivos, considerando los comunes a las empresas bajo análisis:

- Maximizar la Rentabilidad del Negocio.
- Incrementar participación en el mercado.

- Lograr mayor fidelización de clientes.
- Aumentar el grado de Satisfacción de Clientes.
- Mantener altos niveles de stock de productos.
- Disminuir al máximo posible los niveles de merma.
- Mantener un buen ambiente laboral.
- Promover la profesionalización y capacitaciones del personal.

Estrategia

De acuerdo al tipo de empresas bajo análisis y en base a los objetivos planteados, la estrategia consiste en garantizar el amplio surtido en las tiendas para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto implica llevar adelante un manejo eficiente del stock y desarrollar alianzas estratégicas con proveedores que nos garanticen la disponibilidad de productos y mejores precios. Optimizar la estructura de costos, por medio de estas alianzas y por el manejo eficiente de los recursos, tendientes a incrementar la Rentabilidad. Fidelizar clientes a través de un club de beneficios, promociones y financiación, de forma tal que se logre incrementar ventas y la participación en el mercado. Mantener un buen clima laboral, por medio de programas de beneficios y desarrollo dentro de la empresa.

Perspectivas Cuadro de Mando Integral

En función a lo observado y descripto de las empresas bajo análisis es que se proponen el uso de los siguientes indicadores por perspectiva, que serán utilizados en el Cuadro de Mando Integral. Estos ratios son los usualmente empleados en empresas Retail, pero se podrán sustituir en función a los objetivos particulares de cada ente.

▪ **Perspectiva Financiera**

El objetivo de esta perspectiva, sin dudas, está orientado a obtener resultados favorables para el negocio. Por ende, del mismo se desprenden otras metas como incrementar ventas, margen comercial o reducir gastos, que contribuyen al objetivo general de todo negocio. En el caso de empresas Retail por la alta competencia, se deberá decidir si adopta una estrategia agresiva de promociones y descuentos para ganar cierta posición en el mercado. O bien, si está conforme con su cuota del mercado, o la caja no le da el margen para apostar a incrementos de la venta, opta por cuidar el margen comercial. No está de más, implementar un proceso de *Cost Killing* o reducción de gastos. El cual, no solo puede generar aumentos en ganancias, si no también contribuir al medio ambiente a través de eficientizar el consumo energético, por ejemplo. A continuación, se enuncian los principales indicadores que contribuyen a realizar un seguimiento del plan estratégico en empresas Retail, en función a los objetivos planteados:

- ✓ ***Evolución de Ventas:*** Este indicador permite observar cuanto crecen (o decrecen), las cifras de ventas de un período respecto a otro. A su vez, posibilita la comparación respecto a la performance de la competencia e incluso con variables macroeconómicas como inflación.

- ✓ ***Tasa Margen Bruto:*** Mide en términos de Ventas qué porcentaje implica un beneficio para la empresa, ya que se obtiene una vez que se detrae de las cifras de ventas el costo asociado a las mismas. Las organizaciones, buscarán que esta tasa sea lo más alta posible, ya sea tratando de minimizar costos o incrementando ventas.

Tabla 3. Indicadores Perspectiva Financiera.

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador	Fórmula	Fuente
Maximizar la Rentabilidad del Negocio	Evolución Ventas	$(\text{Ventas Final} - \text{Ventas Inicial} / \text{Ventas Inicial}) \times 100$	EECC
	Tasa Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}) \times 100$	EECC
	Unidades vendidas por Ticket	$\text{Unidades vendidas} / \text{Cantidad de Tickets facturados}$	Reportes de Gestión
	Venta promedio por Ticket	$\text{Ventas} / \text{Cantidad de Tickets facturados}$	Reportes de Gestión
	Tasa de Conversión	$(\text{Número de conversiones} \times 100\%) / \text{Número de visitas}$	Reportes de Gestión
	EBIT Margen	$\text{EBIT} / \text{Ventas}$	EECC

- ✓ **Unidades vendidas por Ticket y Venta promedio por Ticket:** Son dos *KPIs* que nos permiten medir la rentabilidad del negocio. Dependerá de la estrategia que esté llevando a cabo la empresa, a cuál le preste mayor atención. Si se busca medir una acción comercial que tenga por finalidad aumentar la cantidad de unidades vendidas, sin dudas se utilizará el primer indicador. En cambio, si interesa incrementar las ventas de clientes actuales, un indicador para hacer este seguimiento sería el de venta promedio por ticket. Si bien estos *KPIs* se pueden utilizar tanto en canales de venta *offline* como *online*, hay un indicador específico para las ventas de E-commerce que resulta de gran utilidad para medir la rentabilidad del negocio:

- ✓ **Tasa de Conversión:** El blog de Tienda Nube (2021), una de las plataformas de E-Commerce más reconocidas del mercado, define a este indicador como aquel porcentaje de visitantes de una tienda online efectivamente realiza la compra. Tomando como número de conversiones las cantidades de ventas efectuadas. Es un indicador sencillo de calcular y de conclusiones muy efectivas.

- ✓ **EBIT Margen:** Este indicador mide la rentabilidad de las ventas en relación al EBIT, que por sus siglas en inglés significa, ingresos antes de intereses e impuestos. De esta forma, dejando de lado los efectos impositivos y los intereses, solo nos concentramos en el resultado operativo de la organización.

- **Perspectiva del Cliente**

Indudablemente, en las empresas Retail figura como pilar estratégico el “*Customer Centric*” o el cliente en el centro, dándole vital importancia a mejorar la satisfacción del consumidor y a su fidelización. A su vez, se desprende de estos dos objetivos estratégicos la participación en el mercado, que, si se dispone de la información de los competidores, se puede utilizar el siguiente indicador:

- ✓ **Tasa de participación en el mercado o Market Share:** la mayoría de las empresas Retail, como se mencionó anteriormente, no exponen sus resultados de forma pública, por ende, se debe recurrir a consultoras que realicen este tipo de estudios o a una estimación en función a los datos que se disponga.
- ✓ **Índice Net Promoter Score (NPS):** Este índice, creado por Fred Reichheld en el 2003, mide la lealtad del cliente y consiste en formular una única pregunta, tal como lo muestra la Figura 10. De manera que los clientes valorizan su respuesta en una escala del 0 al 10 y según la respuesta del cliente se clasifica de la siguiente forma (*Survey Monkey*, 2021):

- **0–6 = Detractores:** Clientes insatisfechos, que no recomendarían la marca e incluso podrían perjudicar la imagen de la empresa con comentarios negativos.
- **7–8 = Pasivos:** Clientes satisfechos, pero que no aseguran lealtad y pueden ser captados por lo competidores.
- **9–10 = Promotores:** Clientes satisfechos que recomendarán a la empresa y leales, ya que seguirán comprando.

1. ¿Qué tan probable es que recomiendes este servicio a tus amigos o familiares?

NADA PROBABLE MUY PROBABLE

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Figura 10. Plantilla del Índice Net Promoter Score.

Citado de: Survey Monkey, (2021).

- ✓ **Tasa de Retención de Clientes:** Es otro indicador que nos permite medir la fidelidad de un cliente, por ejemplo, a través de uso de tarjetas del supermercado con convenio con alguna entidad financiera o mediante la adhesión a un club. Brandwatch, plataforma digital de consumer intelligence, define esta fórmula de la siguiente forma:

S: Cantidad de clientes existentes al inicio del periodo.

E: Cantidad de clientes al final del periodo.

A: Cantidad de clientes nuevos durante ese periodo.

De forma tal que esta tasa nos arroja el porcentaje de clientes que hemos logrado retener en el período analizado. Analizar si el resultado obtenido es bueno o malo, dependerá del objetivo estratégico trazado.

Tabla 4. *Indicadores Perspectiva del Cliente.*

Perspectiva del Cliente			
Objetivo	Indicador	Fórmula	Fuente
Incrementar la participación en el mercado	Tasa de participación en el mercado o Market Share	$(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas total Mercado}) \times 100$	Estudios de Consultoras/ Información de la Competencia
Lograr mayor fidelización de clientes	Índice Net Promoter Score (NPS)	$(\text{Promotores-Detractores} / \text{Total Encuestados}) \times 100$	Encuestas
	Tasa de Retención de Clientes	$(E-A / S) \times 100$	Reportes de Gestión
Aumentar grado de Satisfacción del Cliente	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	$(\text{Cantidad valoraciones positivas} / \text{Total de valoraciones obtenidas}) \times 100$	Encuestas
	Número de quejas realizadas por el consumidor	Cantidad de quejas recibidas	Reportes de Gestión
	Porcentaje de reclamos solucionados	$(\text{Reclamos resueltos} / \text{Reclamos obtenidos}) \times 100$	Reportes de Gestión

- ✓ **Índice de satisfacción del cliente (CSAT):** Evalúa la experiencia del cliente para un momento en particular, ya sea luego de lanzar una acción promocional o de haber atendido un reclamo al consumidor. Los usuarios responden la siguiente pregunta: *¿Cómo calificarías tu experiencia con nuestro...?*, siendo directa y fácil de responder. Aunque al no ser un índice tan utilizado como el NPS, dificulta usarlo de forma comparativa con otras organizaciones (Survey Monkey, 2021).
- ✓ **Número de quejas realizadas por el consumidor:** Es un indicador simple, que solo recolecta de los distintos canales formales de la organización los reclamos o quejas realizados por los clientes. En este

KPI se debe definir qué criterios tengo en cuenta a la hora de considerarlo una queja. Sin embargo, si bien por si solo es de utilidad, es importante que se complemente con un seguimiento:

- ✓ **Porcentaje de reclamos solucionados:** Este indicador tiene una relación directa con el índice de satisfacción del consumidor. Cuanto más cercano sea este indicador al 100%, implicará una mejor imagen del cliente hacia la empresa y posibilidad de que vuelva a elegir la organización para realizar sus compras.

Cualquiera de estos indicadores pueden ser implementados a través de los diferentes canales formales que poseen las empresas Retail, ya sea por medio de correos electrónicos, aplicaciones o del medio que disponga la empresa. Y ciertamente, brindan información valiosa para hacer un seguimiento del objetivo fijado y de aplicar medidas a tiempo para corregir el rumbo hacia lo planificado.

▪ **Perspectiva Interna del Negocio**

- ✓ **Fill Rate:** Que se disponga de stock para que los clientes puedan satisfacer sus necesidades es clave para ser eficientes en el proceso y para fidelizar al consumidor. Este indicador mide el grado de cumplimiento de proveedores en función al pedido realizado. Por ende, cuanto más cercano este al 100% indicará que hay stock disponible para reponer en góndolas y satisfacer la demanda de consumidores. De este indicador se desprende el siguiente:

- ✓ **Días de Stock:** Toniut H. (2020), lo define como aquel que indica, cuantos días de stock se dispone en función a una venta promedio.

Por consiguiente, si este indicador arroja una poca cantidad de días y no se repone con mayor frecuencia, se podría generar un quiebre. De esto también depende del *KPI* mencionado anteriormente, el *Fill Rate*. Ya que, si los proveedores no cumplen con la totalidad del pedido realizado o se presentan faltantes de mercadería, este indicador tenderá a la baja. A su vez, para definir sus componentes, debemos entrar en detalle de cómo se calcula el siguiente indicador.

- ✓ **Rotación de Inventarios:** Mide la cantidad de veces que se vende el stock disponible, en este caso en el periodo que comprende un mes. Se utiliza para tomar decisiones en relación a los pedidos a proveedores que se deban realizar o al espacio en la góndola que se le debe destinar a tal producto. Definen la categoría en que la que se genera más rotación y nos orienta a repensar la estrategia de aquellos productos que se venden menos como de aquellos que se venden más (Toniut H., 2020).

- ✓ **Tasa Merma sobre ventas:** De acuerdo al último estudio de Desperdicio de alimentos en supermercados y autoservicios de Argentina, elaborado por *Consumer Goods Forum; GS1 Argentina & We Team* (2020), la Merma es aquella diferencia que observamos entre el inventario teórico y el real, al cierre del mismo. A su vez, existen dos tipos de mermas: Conocida y Desconocida, la primera, es aquella que se identifica y a la cual se le puede atribuir una causa. Mientras que, en la segunda se tiene la certeza de que existe un faltante de inventario, pero no de su causa. En el estudio mencionado, participaron el 41% de las cadenas de supermercados en Argentina, enfocándose en las categorías de frescos, perecederos y almacén. Del mismo surge que la Merma en tasa asciende a un 4,76% y en valor a 26.130 millones de pesos, de los cuales un 48,1% corresponde

a la merma desconocida. Según este estudio son valores coherentes a las categorías analizadas y al comportamiento de países de la región. Es un indicador, al cual si no se le presta atención puede implicar pérdidas millonarias para las empresas, tal cual lo expone el estudio citado.

Tabla 5. *Indicadores Perspectiva Interna del Negocio.*

Perspectiva Interna del Negocio			
Objetivo	Indicador	Fórmula	Fuente
<i>Mantener altos niveles de stock de productos</i>	Fill Rate	$(\text{Cantidad de pedidos recibidos} / \text{Cantidad de pedidos realizados}) \times 100$	Reportes de Gestión
	Días de Stock	365 / Rotación de Inventarios	EECC
	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario promedio	EECC
<i>Disminuir al máximo posible los niveles de merma</i>	Tasa Merma sobre ventas	$(\text{Valor Merma} / \text{Ventas}) \times 100$	Reportes de Gestión / EECC

▪ **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.**

Todas las empresas, incluso de las de Retail, se interesan por medir el grado de satisfacción de sus empleados, su productividad, entre otras. Por consiguiente, se podrían utilizar, como lo muestra la tabla 6, los siguientes indicadores para efectuar las mediciones sobre estos objetivos.

- ✓ **Valoración del Clima Laboral:** Un buen clima labora implica que sus empleados están comprometidos con la empresa y que por ende es más probable que la organización consiga sus objetivos. Como se desarrolló en la perspectiva de clientes, una técnica efectiva para recolectar información sobre este indicador es a través de encuestas a los colaboradores. Estas encuestas pueden realizarse de forma puntual para medir alguna acción realizada por la empresa. O bien,

programadas al menos una vez al año y formuladas de acuerdo a lo que se pretende medir. En función a los resultados obtenidos, se podrá realizar una valoración del ambiente laboral e iniciar acciones correctivas, en el caso de ser necesarias.

- ✓ **Rotación del personal:** Este indicador está relacionado estrechamente con el anterior, ya que, un buen clima favorece a que arroje bajos valores. Mide la cantidad de colaboradores que ingresa y egresa de la organización en un período de análisis.

Tabla 6. *Indicadores Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.*

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje			
Objetivo	Indicador	Fórmula	Fuente
Mantener un buen ambiente laboral	Valoración del Clima Laboral	$(\text{Cantidad valoraciones positivas} / \text{Total de valoraciones obtenidas}) \times 100$	Encuestas / Evaluaciones de desempeño
	Rotación del Personal	$(\text{Cantidad de colaboradores que dejan la empresa} / \text{Cantidad promedio de colaboradores del período de análisis}) \times 100$	Reportes de Gestión
Promover la profesionalización y capacitaciones del personal	% del Personal Capacitado	$(\text{Cantidad de Colaboradores capacitados} / \text{Cantidad total de Colaboradores}) \times 100$	Reportes de Gestión
	Productividad de los Colaboradores	$(\text{Ventas Totales} / \text{Cantidad total de Colaboradores}) \times 100$	Reportes de Gestión

- ✓ **% del Personal Capacitado:** Como se mencionó con anterioridad, la actividad Retail viene experimentando una transformación digital desde hace un tiempo, lo cual demanda que sus colaboradores estén capacitados para responder a esta nueva exigencia. Por ende, podemos hacer un seguimiento de cuan preparados están los empleados Retail para esta nueva forma de consumo post-pandemia Kantar (2020). Cuanto más capacitados y especializados estén los colaboradores, más cerca está la organización de llegar a su objetivo.

- ✓ **Productividad de los Colaboradores:** Este indicador se desprende del anterior, ya que se capacita a los colaboradores para que estos sean más productivos y por ende se consiga el objetivo de la organización. Es de cálculo sencillo, y lo que mide es cuanta venta se genera, en promedio, por colaborador. Y sin lugar a dudas, cuanto más alto sea el valor obtenido de este ratio, más productivos serán los empleados.

Si disponemos de estos datos, sin lugar a dudas presenta una herramienta valiosa para medir cuan acertados se encuentra la organización respecto a la estrategia planteada. En contextos de incertidumbre, en el cual los consumidores cambiaron de forma abrupta sus hábitos de consumo, fue fundamental que las empresas Retail utilizaran estos indicadores para rediseñar su estrategia.

Mapa Estratégico y Relaciones Causa-Efecto

Perspectiva Financiera

- La Evolución de Ventas Netas que presente la organización definirá los niveles de la Tasa de Margen Bruto y EBIT Margen. De estos dos último indicadores, los valores que alcance la Tasa de Margen Bruto, se traducirá en un impacto directo sobre el EBIT Margen, implicando que a mayor Tasa, mayor EBIT.
- Las Unidades vendidas por Ticket, la Venta promedio por Ticket y la Tasa de Conversión, influyen sobre la Evolución de Ventas. En toda organización se busca que estos indicadores tiendan a la alza, por

ende cuanto mas altos sean estos valores, mayores ingresos se reportarán en la empresa.

Perspectiva del Cliente

- La calificación que el consumidor realice sobre la empresa definirá el Índice de satisfacción del cliente (CSAT), que a su vez tendrá incidencia sobre el Índice Net Promoter Score (NPS). Un Cliente fidelizado y que promueva a la empresa, generará que las ventas se incrementen. Y si la valoración que el consumidor realice de la empresa es positiva, implicará que disminuirá la cantidad de quejas realizadas por el consumidor. Al mismo tiempo, el consumidor satisfecho se sumará al número de clientes retenidos y a su vez incrementará la Tasa de participación en el mercado o *Market Share*.
- El Número de quejas que realice el cliente, incide directamente sobre el Porcentaje de reclamos solucionados, ya que a mayor cantidad de quejas se incrementará la base sobre la cual se debe trabajar. De la misma forma, cuanto mayor sea el porcentaje de los reclamos solucionados, generará una buena imagen en el cliente. Esta buena imagen se traduce en buenos niveles del CSAT, NPS, de la Tasa de Retención del Cliente y del *Market Share*.
- Tener una cuota importante en el mercado (*Market Share*), genera un impacto directo sobre el resultado de la organización, es decir, sobre el EBIT Margen.

Perspectiva Interna del Negocio

- Los niveles de Fill Rate, influyen directamente sobre los Días de Stock y la Rotación de Inventarios. A su vez, del stock con se cuenta también afectará el Índice de satisfacción del cliente (CSAT), el Índice Net Promoter Score (NPS), la Retención y número de quejas de clientes. Ya que si cada vez que el cliente quiere realizar una compra, no encuentra sus productos, estos indicadores tenderán a la baja.
- La Rotación de Inventarios que tenga la empresa, generará impactos sobre los Días de Stock y los niveles de Fill Rate. Dado que, a mayor rotación implicará que los días de stock disminuyan y para eso será necesario mantener altos niveles de la Fill Rate. A su vez, si se registra menor Rotación de stock, los Días de Stock aumentan y por ende repercuten sobre la Tasa Merma sobre ventas. Ya que en el caso de productos perecederos, puede implicar la pérdida de estos.
- Los valores que arroje la Tasa de Merma sobre ventas, tendrán impacto sobre el EBIT Margen. A Mayores Tasas de Merma, mayores pérdidas registrará la empresa y por ende un impacto negativo en el EBIT.

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:

- La Valoración que los colaboradores tengan sobre el Clima Laboral de la organización, genera impacto sobre la Rotación del personal, y sobre el Porcentaje de reclamos solucionados. Ya que si la valoración es positiva implicará bajos niveles de rotación y mayor productividad, traducida en mayor porcentaje de reclamos solucionados.

- Que se genere una alta Rotación del personal, puede afectar el servicio brindado al cliente, por ende, el Índice de satisfacción del cliente (CSAT) y el Número de quejas realizadas por el consumidor. A su vez impactando sobre el Porcentaje de reclamos solucionados, que si no se dispone de personal el porcentaje será más bajo de lo esperado. La magnitud del impacto en estos indicadores, dependerá si la empresa puede cubrir con rapidez las posiciones vacantes, sin llegar a afectar estos indicadores.
- El % del Personal Capacitado, influye sobre la valoración que estos realizan sobre el Clima Laboral, la Rotación del personal, la evolución de ventas y el Porcentaje de reclamos solucionados. Ya que brindar la posibilidad de que los colaboradores se capaciten implica una valoración positiva sobre el ambiente de trabajo. Darles esta posibilidad para que se desarrollen genera a su vez que los colaboradores elijan quedarse en la empresa. Y por último que mejoren su productividad, por ejemplo, aumentando el nivel de ventas o el porcentaje de reclamos solucionados.
- La Productividad de los Colaboradores, afecta en primera medida a los indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos, ya que, ser productivos implica un eficiente manejo del stock, la merma y por consiguiente un impacto favorable sobre la venta.

En la Figura 11, se puede observar las relaciones causa-efecto entre los indicadores definidos para realizar el seguimiento de la Estrategia previamente definida.

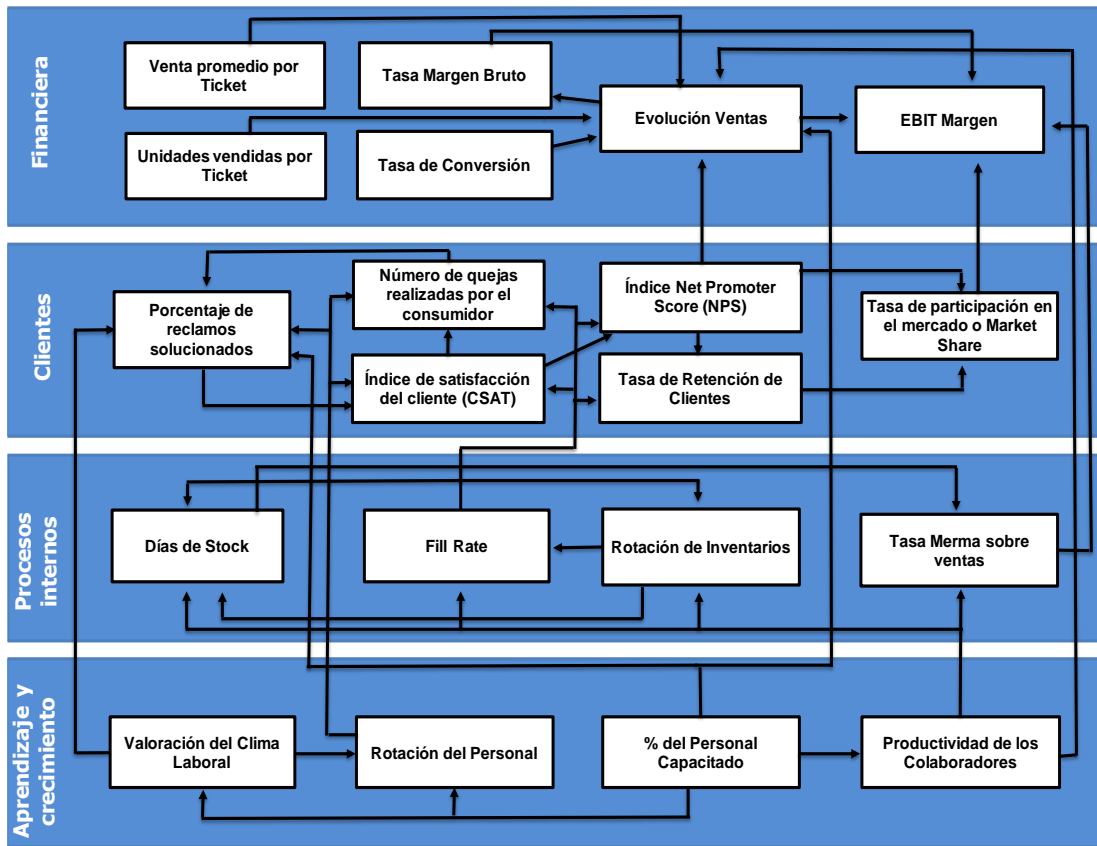


Figura 11. Mapa Estratégico para empresas Retail de la ciudad de Córdoba.

Cuadro de Mando Integral

En función a lo relevado, se propone el siguiente Cuadro de Mando Integral, el cual fue diseñado para el año 2020 y utilizando como base los datos de un supermercado en la ciudad de Córdoba. Como se puede observar en la siguiente figura, se definieron 21 Indicadores acordes para medir cada objetivo definido en las perspectivas del CMI. El período de medición que se consideró para la construcción y seguimiento de objetivos fue el trimestral, sin embargo, como se puede observar en la Figura 12, algunos de los indicadores se miden semestralmente.

AÑO 2020									
Indicador	Medición	Objetivo				Real			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Persp. Financiera									
Evolución Ventas vs. N-1	Trimestral	55,1%	52,3%	50,5%	44,6%	63,1%	45,4%	38,3%	40,3%
Tasa Margen Bruto	Trimestral	25,2%	25,5%	26,1%	25,2%	23,5%	24,8%	25,0%	27,4%
Unidades vendidas por Ticket	Trimestral	20,0	21,0	22,1	23,2	22,0	21,0	22,0	24,0
Venta promedio por Ticket	Trimestral	\$ 1.265	\$ 1.520	\$ 1.650	\$ 1.700	\$ 1.824	\$ 1.478	\$ 1.693	\$ 1.846
Tasa de Conversión	Trimestral	1,20%	1,50%	1,58%	1,65%	1,01%	1,73%	1,45%	1,50%
EBIT Margen	Trimestral	3,2%	1,5%	4,1%	6,4%	2,7%	-1,3%	1,5%	7,3%
Persp. del Cliente									
Market Share	Trimestral	20,0%	20,0%	25,0%	25,0%	12,4%	15,6%	15,3%	16,7%
Índice Net Promoter Score	Semestral	-	50	-	50	-	25	-	32
Tasa de Retención de Clientes	Trimestral	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	50,3%	45,4%	45,2%	65,2%
Índice de satisfacción del cliente	Trimestral	5	5	5	5	3,35	3,33	3,24	3,45
Nro. de quejas del consumidor	Trimestral	30	30	30	30	15	23	11	25
% de reclamos solucionados	Trimestral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	94,0%	90,0%	95,0%	86,0%
Persp. Interna del Negocio									
Fill Rate	Trimestral	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	84,3%	85,2%	83,9%	85,7%
Días de Stock	Anual	-	-	-	28,1	-	-	-	30,6
Rotación de Inventarios	Anual	-	-	-	13	-	-	-	11,9
Tasa Merma sobre ventas	Trimestral	-1,63%	-1,66%	-1,54%	-1,42%	-1,61%	-1,87%	-1,47%	-1,38%
Persp. de Innovación y Aprendizaje									
Valoración del Clima Laboral	Semestral	-	80,0%	-	80,0%	-	77,3%	-	68,2%
Rotación del Personal	Trimestral	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	5,3%	3,5%	12,6%	15,7%
% del Personal Capacitado	Trimestral	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	87,6%	87,6%	88,4%	88,4%
Productividad de los Colaboradores	Trimestral	\$ 1.385.000	\$ 1.495.000	\$ 1.613.000	\$ 2.053.000	\$ 1.447.845	\$ 1.319.856	\$ 1.318.743	\$ 1.986.327

Figura 12. Cuadro de Mando Integral propuesto para empresas Retail de la ciudad de Córdoba.

Tabla 7. Indicadores de Actuación y Resultado.

Indicadores de Actuación	Indicadores de Resultados
Tasa Margen Bruto	EBIT Margen
Tasa de Retención de Clientes	Evolución Ventas vs. N-1
Nro. de quejas del consumidor	Unidades vendidas por Ticket
% de reclamos solucionados	Venta promedio por Ticket
Fill Rate	Tasa de Conversión
Días de Stock	Market Share
Rotación de Inventarios	Índice Net Promoter Score
Tasa Merma sobre ventas	Índice de satisfacción del cliente
Valoración del Clima Laboral	
Rotación del Personal	
% del Personal Capacitado	
Productividad de los Colaboradores	

En la Tabla 7, se puede observar cómo se clasifican los indicadores en las dos categorías desarrolladas previamente: De actuación y de resultados, según corresponda. Recordando que los indicadores de actuación miden el impacto de las acciones para alcanzar el objetivo y los de resultado la obtención del mismo.

Análisis del Cuadro de Mando Integral

En función al CMI propuesto para empresas Retail Minoristas de la ciudad de Córdoba, se analizarán por cada perspectiva los resultados obtenidos y las posibles causas de sus variaciones.

Perspectiva Financiera

Tal lo expone la Tabla 8, el año 2020 fue atípico para la actividad económica en todo el mundo, y el sector Retail no fue la excepción. A pesar de que se consideró esencial, su nivel de actividad resultó afectado a raíz de los protocolos y de restricciones a la circulación. El primer trimestre tuvo un comportamiento muy distinto a los demás, ya que fue en el mes de marzo cuando se decretó la emergencia sanitaria en el país. Por ende, durante ese mes se observó un comportamiento inusual en los clientes, compraron en grandes cantidades para resguardarse ante la incertidumbre que generó la pandemia. Esto hizo disparar indicadores tales como la evolución de ventas respecto mismo periodo del año anterior, las unidades vendidas y la Venta promedio por ticket, como puede observarse en la Tabla 8.

Tabla 8. Variaciones CMI- Perspectiva Financiera.

AÑO 2020				
Indicador	Real vs Objetivo			
Persp. Financiera	T1	T2	T3	T4
Evolución Ventas vs. N-1	8 p.p.	-6,9 p.p.	-12,2 p.p.	-4,3 p.p.
Tasa Margen Bruto	-1,7 p.p.	-0,7 p.p.	-1,1 p.p.	2,2 p.p.
Unidades vendidas por Ticket	2,0	0,0	-0,1	0,8
Venta promedio por Ticket	\$ 559	-\$ 42	\$ 43	\$ 146
Tasa de Conversión	-0,19 p.p.	0,23 p.p.	-0,12 p.p.	-0,15 p.p.
EBIT Margen	-0,5 p.p.	-2,8 p.p.	-2,6 p.p.	0,89 p.p.

A continuación, como lo grafican las Figuras 13, 14 y 15, se puede observar el efecto que tuvo la pandemia en el consumo, registrándose principalmente una diferencia positiva en el primer trimestre respecto lo presupuestado. Esto se puede explicar en mayor medida, en que la hora de fijar los objetivos del año, que generalmente se plantean a fines del año anterior, se desconocía del contexto 2020 y su impacto. Es por eso que al menos en estos tres indicadores se observa con facilidad como se incrementan por cambios en los hábitos del consumidor. Ya en los trimestres siguientes la actividad comenzó a resentirse, producto de varios factores, pero principalmente por restricciones de circulación, limitaciones horarias y de cantidad de clientes que debían permanecer en el local comercial. Particularmente las grandes y medianas cadenas de supermercado, que son analizadas en el presente trabajo, se vieron amenazadas por comercios de cercanía, que debido a las restricciones previamente mencionadas incrementaron su tráfico de clientes.

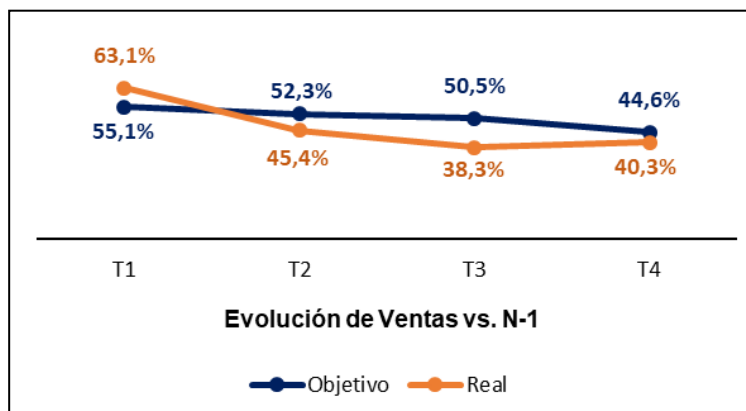


Figura 13. Evolución de Ventas trimestrales vs. 2019.

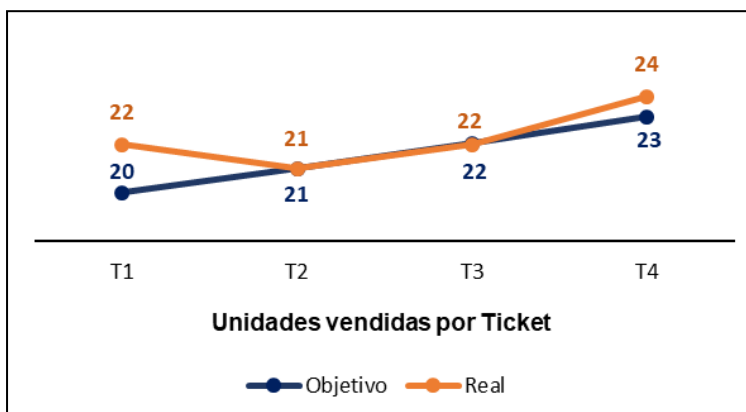


Figura 14. Unidades Vendidas por Ticket por trimestre en 2020.

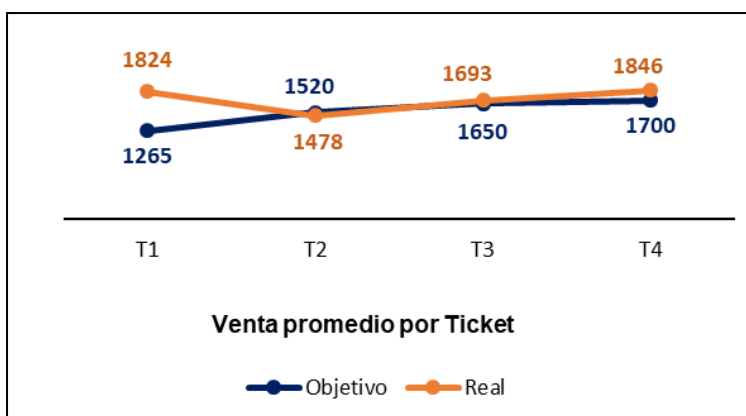


Figura 15. Venta promedio por Ticket por trimestre en 2020.

En el caso de la Tasa de Conversión, si bien las empresas Retail ya vienen transitando hacia la transformación digital de sus negocios, la pandemia aceleró fuertemente el uso de canales digitales. Incrementándose la venta del comercio electrónico en un +124% durante 2020, de acuerdo al último estudio anual realizado por la consultora Kantar (2021) para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Se puede observar como la venta online de alimentos y bebidas escaló 7 posiciones en el ranking de categorías más populares respecto al año anterior (Kantar, 2021).



Figura 16. Ranking de categorías más populares de venta online total país.
Citado de: Kantar para CACE (2021).

Particularmente para las empresas bajo análisis, por los hábitos pre-pandemia del consumidor, este indicador tuvo un comportamiento inverso en el primer trimestre respecto al resto de los indicadores. Fue en el segundo trimestre donde se agudizaron las restricciones y, por ende, comenzó a tener mayor peso la venta por canal online. En los últimos dos trimestres, producto de la liberación de ciertas restricciones, se generó el desvío respecto a lo esperado.

Por último, la Tasa de Margen Bruto y el EBIT Margen si bien presentaron desvíos en los primeros tres trimestres, se recuperaron en el último generando un resultado superior al objetivo. Ciertamente son indicadores que dependen directamente de la venta, pero no solo de este componente. Ya que, si bien la venta en el primer trimestre superó al objetivo, se incrementaron otros costos como, por ejemplo, gastos asociados a la limpieza por la aplicación de protocolos. Por otro lado, políticas llevadas a cabo por el gobierno, como el congelamiento de tarifas eléctricas favoreció hacia un resultado positivo en el último trimestre del año.

Cabe destacar que las fuentes de los indicadores de esta perspectiva son los EECC y los reportes de gestión. Por ende, como se desarrolló en el marco teórico es imprescindible que se analice si el sistema de control interno de la empresa no resultó afectado por el contexto. Debido a que los análisis realizados y por ende las decisiones que se tomen al respecto, carecen de efectividad si el control interno no es eficaz y por ende los datos no son confiables.

Perspectiva del Cliente

Siguiendo con la línea de explicación de la perspectiva anterior, sin dudas en el 2020 tomó mayor relevancia el pilar estratégico del “Cliente en el centro”. Las empresas Retail tuvieron que rápidamente adaptarse a los cambios de hábitos que experimentaron los consumidores en este contexto de incertidumbre. A simple vista, siguiendo los resultados arrojados por la Tabla 9, se podría concluir que sólo el indicador de número de quejas que realizó el cliente respecto a lo presupuestado fue favorable. Sin embargo, se debe tener presente lo aclarado en el primer párrafo. Fue un año atípico para los consumidores y eso se ve reflejado en los indicadores pensados en un contexto sin pandemia de por medio.

De los indicadores más desviados respecto al objetivo podemos mencionar, en términos de puntos porcentuales, a la participación del mercado y a la tasa de retención de clientes. Estos indicadores resultaron afectados en mayor medida por las restricciones de circulación, ya que se observó una merma en el tráfico de clientes, desviándose a los comercios de cercanía. Como respuesta los supermercados reforzaron sus canales online y sus alianzas estratégicas con los *Last Milers*, como Pedidos Ya y Rappi, para poder ampliar su zona de cobertura. No obstante, dejando de lado el contexto que sin dudas generó influencia en estos *KPIs*, se debe analizar hasta qué punto el desvío es permitido, de forma tal que no comprometa la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla 9. Variaciones CMI- Perspectiva del Cliente.

AÑO 2020				
Indicador	Real vs Objetivo			
Persp. del Cliente	T1	T2	T3	T4
Market Share	-7,6 p.p.	-4,4 p.p.	-9,7 p.p.	-8,3 p.p.
Índice Net Promoter Score	-	-25	-	-18
Tasa de Retención de Clientes	-9,7 p.p.	-14,6 p.p.	-14,8 p.p.	5,2 p.p.
Índice de satisfacción del cliente	-1,65	-1,67	-1,76	-1,55
Nro. de quejas del consumidor	-15	-7	-19	-5
% de reclamos solucionados	-6 p.p.	-10 p.p.	-5 p.p.	-14 p.p.

Del índice *Net Promoter Score* y del de Satisfacción de Clientes, se puede concluir que presenta leves mejoras hacia el fin del último trimestre. Son indicadores a tener presente ya que pueden definir los ingresos de la organización y son el punto de partida para iniciar planes de acción que satisfagan las necesidades que no se están pudiendo cubrir.

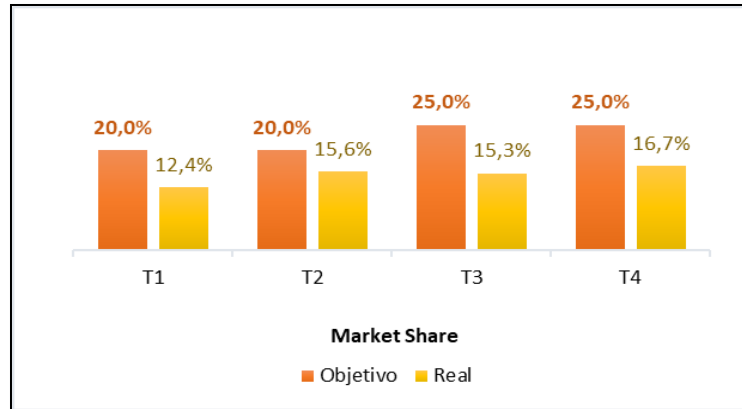


Figura 17. Participación en el mercado por trimestre en 2020.

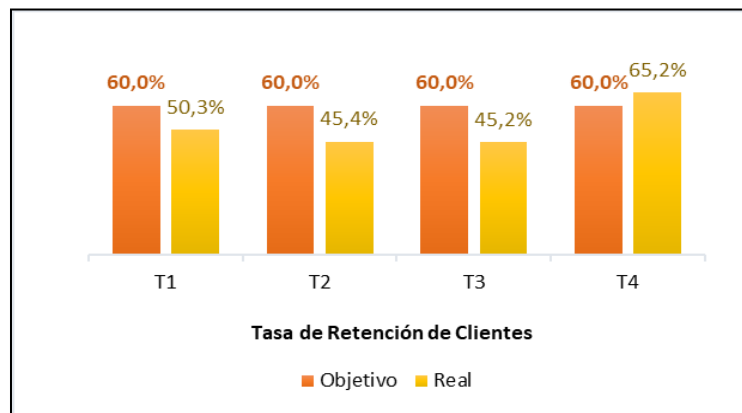


Figura 18. Tasas de Retención de Clientes por trimestre en 2020.

Perspectiva Interna del Negocio

Del análisis de la Tabla 10, se puede inferir que salvo el caso del *Fill Rate*, se obtuvieron resultados favorables para el resto de los *KPIs*. Los días de Stock y la Rotación de inventario se mantuvieron en niveles normales para la actividad Retail y se logró mantener en niveles aceptables la Tasa de Merma sobre ventas. En el caso del *Fill Rate*, el sector experimentó en el 2020, problemas de abastecimiento, provocado principalmente por factores como la

Política de precios Máximos, la restricción a las importaciones y emergencia sanitaria. Sin lugar a dudas, el factor que tuvo mayor preponderancia fue la Política de precios máximos, donde los supermercados se vieron obligados a negociar con proveedores que no estaban dispuestos a ofrecer sus productos al precio permitido por el gobierno. Es por ello que se observa un gap negativo entre la tasa de abastecimiento objetivo respecto a la real y es un indicador al cual se le deberá prestar atención en los trimestres siguientes. Debido a que si las góndolas están vacías impacta negativamente en el resto de los indicadores tanto de la perspectiva interna del negocio, como la de Clientes y la Financiera.

Tabla 10. Variaciones CMI- Perspectiva Interna del Negocio.

AÑO 2020				
Indicador	Real vs Objetivo			
	T1	T2	T3	T4
Persp. Interna del Negocio				
Fill Rate	-5,7 p.p.	-4,8 p.p.	-6,1 p.p.	-4,3 p.p.
Días de Stock	-	-	-	2,57
Rotación de Inventarios	-	-	-	-1,09
Tasa Merma sobre ventas	0,02 p.p.	-0,21 p.p.	0,07 p.p.	0,04 p.p.

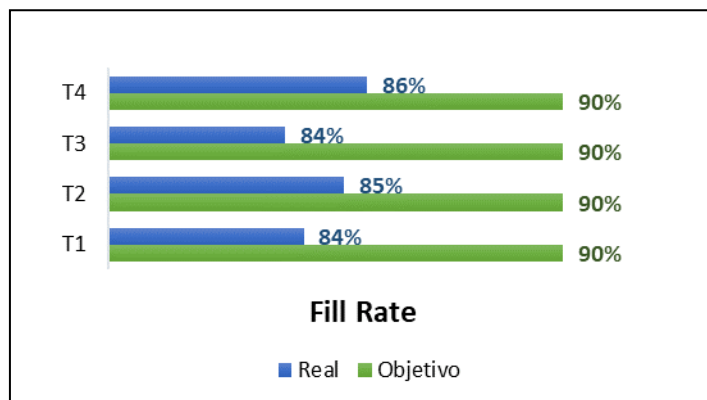


Figura 19. Fill Rate trimestral para el 2020.

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Siguiendo el hilo de explicaciones de las perspectivas anteriores, no se puede dejar de mencionar lo atípico que fue el año 2020 para los Colaboradores. Y si bien, el personal administrativo pudo mudar su jornada laboral a su hogar, el personal de atención al cliente, como cajeros, reposidores, carniceros, entre otros, tuvo que estar al frente durante todo el 2020. La valoración del clima laboral que se mide dos veces al año, arrojó para el primer trimestre un resultado cercano al propuesto (-2,66 p.p. vs objetivo) y tuvo relación con la rotación de personal. Este último resultó positivamente por encima del número objetivo, ya que muchos trabajadores priorizaron el trabajo actual a una posible rotación. Comportamiento inverso se observó en el último trimestre con estos dos indicadores, resultado de la liberación de restricciones. Por su parte la productividad de los colaboradores, superó al objetivo propuesto en dos oportunidades, en el primer y cuarto trimestre. Esto se debió a dos factores, el primero al incremento en ventas en ambos trimestres y el segundo a la rotación de personal del último trimestre.

Tabla 11. *Variaciones CMI- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.*

AÑO 2020				
Indicador	Real vs Objetivo			
Persp. de Innovación y Aprendizaje	T1	T2	T3	T4
Valoración del Clima Laboral	-	-2,66 p.p.	-	-11,77 p.p.
Rotación del Personal	-4,7 p.p.	-6,5 p.p.	2,6 p.p.	5,7 p.p.
% del Personal Capacitado	-2,4 p.p.	-2,4 p.p.	-1,6 p.p.	-1,6 p.p.
Productividad de los Colaboradores	\$ 62.845	-\$ 175.144	-\$ 294.257	-\$ 66.673

Por medio del diseño, implementación y análisis del Cuadro de Mando Integral para empresas Retail Minoristas de la ciudad de Córdoba, se concluye la importancia de su aplicación y más en este tipo de contexto. Para el presente trabajo se propuso volcar en el CMI los objetivos, trimestrales y semestrales, y su análisis respecto a los datos reales para el 2020. Se pudo llegar a la conclusión que el año fue bastante atípico para el sector, eso explica el comportamiento de sus indicadores. Generándose buenos resultados tanto en el primer trimestre, por cuestiones de comportamiento del consumidor por crisis sanitaria y en el último, por cuestiones de estacionalidad, pero también por la adaptabilidad a los cambios. Es por ello que este tipo de análisis resulta útil para medir como está respondiendo la empresa al contexto. Permite que, en la marcha, se reformule la estrategia que nos asegure la consecución de los objetivos en cualquier escenario que afecte a la organización.

Conclusiones

A partir de los estudios bibliográficos y descriptivos desarrollados en el presente trabajo, se destaca la importancia de su aplicación en conjunto para la planeación estratégica en las empresas Retail Minoristas y en contextos de incertidumbre.

En primer lugar, se analizó la relevancia de contar con un sistema de información eficiente. Que garantice la oportunidad de la información para la toma de decisiones y que cuente con una adecuada Tecnología de Información. Se observó que es indispensable para la planeación estratégica implementar herramientas de la Contabilidad Gerencial que sean flexibles y de actualización constante, como lo es el Cuadro de Mando Integral. Y más en contextos de incertidumbre, donde las condiciones de juego cambian y si la organización no reformula sus estrategias puede perder competitividad. El contexto de incertidumbre impulsado por el *COVID-19*, implicó que las empresas Retail se adapten rápidamente a estos cambios. No solo por la importancia que empezaron a cobrar los canales digitales, si no por las nuevas formas de compras planificadas y los protocolos de Higiene impuestos.

Se destaca, a su vez, que es necesario contar con un sistema de control interno eficaz y flexible en las organizaciones. Eficaz, para que nos asegure de forma razonable la confiabilidad de los estados financieros a la hora de planificar la estrategia de la empresa. Flexible, para que se adapte a los cambios en el entorno y más cuando se trate de contextos de incertidumbre, como el actual. Ya que dependemos de la razonabilidad que arrojen estos controles, para determinar si confiable tomar decisiones en base a la información contable.

Respecto al análisis de estados contables, se concluye que, si bien la información que nos brindan los EECC es fundamental para la toma de decisiones, por sí sola no es suficiente. Si nos referimos a la estrategia de la organización, es necesario complementar la información provista por la Contabilidad tradicional con aquella que nos propone la Contabilidad Gerencial. Incluyendo factores externos, por ejemplo, a través de un análisis FODA, o contemplando los indicadores no financieros que se tienen en cuenta a la hora de elaborar un Cuadro de Mando Integral.

Por último, por medio del diseño, implementación y análisis del Cuadro de Mando Integral para empresas Retail Minoristas de la ciudad de Córdoba, se concluye la importancia de su aplicación y más en este tipo de contexto. Para el presente trabajo se propuso volcar en el CMI los objetivos, trimestrales, semestrales y anuales, y su análisis respecto a los datos reales para el 2020. Se llegó a la conclusión que el año fue bastante atípico para el sector, explicando de esta forma el comportamiento de sus indicadores. Se generaron buenos resultados tanto en el primer trimestre, por cuestiones de comportamiento del consumidor por crisis sanitaria y en el último, por cuestiones de estacionalidad, pero también por la adaptabilidad a los cambios. Es por ello que este tipo de análisis resulta útil para medir como está respondiendo la empresa al contexto. Permitiendo que en la marcha se reformule la estrategia que nos asegure la consecución de los objetivos en cualquier escenario que afecte a la organización.

Bibliografía

- Albanese, D.; Boland, L.; Rivera, C. (2002). El análisis e interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización. *Escritos Contables*. **43**: s/p.
- Alimentos Argentinos (2012). La rutina es el cambio. Supermercadismo. 41-48.
- Bonilla Botia, L., Briceño Díaz, F. (2006). Sistemas de Información como apoyo a la toma de decisiones. *Prospectiva*, **4**(1): 53-57
- Cárdenas Saravia, T. I. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Parte I). *Perspectivas*. (23):101/114.
- Committe of Sponsorong Organizations (1992, 2004) Informe COSO I, Informe COSO II.
- Committe of Sponsorong Organizations (COSO), (2013). Control Interno- Marco Integrado. Resúmen Ejecutivo.
- Consumer Goods Forum, GS1 Argentina, We Team (2020). Desperdicio de alimentos en supermercados y autoservicios de Argentina: causas y estimaciones.
- Cornella, A. (1994): Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Ed. McGraw-Hill Interamericana España, S.A., Madrid.
- Dapena, J., Jaime L.; (2020). *Contabilidad Gerencial y Toma de decisiones*. Córdoba, Argentina. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.

- Diaz Llanes, M. (2010). El Análisis de los Estados Contables en un entorno dinámico y gerencial de la empresa. *Revista Universo Contábil*, **6** (2):121-140.
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). (2016). Evolución del sector supermercadista argentino.
- Fernandez, A. (2001). *El Balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. *Revista de antiguos alumnos – IESE*.
- Gutiérrez Hidalgo, F. (2005). Evolución Histórica de la Contabilidad de Costes y Gestión (1885-2005). *De Computis Revista Española de Historia de la Contabilidad*. **2**:100- 122.
- Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de Control de Gestión y de Medición del Desempeño: Conceptos Básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, **42** (1):111-124.
- Institute of Management Accountants (IMA). (2008). Definition of management accounting. *Practice of management accounting. Statements on management accounting*.
- Kantar (2020). ADN 2020 +.10 claves para entender al nuevo-viejo consumidor argentino.
- Kantar (2021). Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). (2ª Edición). Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive performance. *Harvard Business Review*, **70**(1): 71-89.

- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988): Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México. Ed. McGraw-Hill Interamericana de México,S.A.
- KPMG (2020). Tema de actualidad: COVID-19. Impactos en la aplicación del Marco de Control Interno COSO en las entidades.
- Ley 27.545 (2020). Ley de Góndolas.
- Paños-Álvarez, A. (1999). Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa. *Anales de Documentación* (2): 21-38.
- Plasencia Asorey, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, **14** (5): 586-590.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (47): 61-77.
- Rivero Torre, P. (2002). *Análisis de balances y estados complementarios*. Madrid, España. Ediciones Pirámide.
- Scaramussa, Sadi A., & Reisdorfer, Vitor K., & Ribeiro, Antonio A. (2010). La Contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, **13**(1): s/p.
- Toniut, H. (2020). La productividad de un retail: una mirada crítica desde la perspectiva comercial. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*. **6** (1): 26-42.
- Viloría, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, **8** (11): 87-92.

Webgrafía

- Argentina.gob.ar. (2020). *Precios máximos para controlar abusos y garantizar el abastecimiento*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-maximos-para-controlar-abusos-y-garantizar-el-abastecimiento>. [23/03/2021].
- Argentina.gob.ar. (2021). *Precios Cuidados*. <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>. [23/03/2021].
- Brandwatch (2017). *Cómo calcular y aumentar la tasa de retención de clientes*. <https://www.brandwatch.com/es/blog/retencion-de-clientes/>. [15/05/2021].
- Survey Monkey (2021). *7 indicadores para medir la satisfacción del cliente*. <https://es.surveymonkey.com/mp/5-customer-satisfaction-kpis-you-need-to-use/#extremely-satisfied-or-very-satisfied>. [15/05/2021].
- Tienda Nube Blog (2021). *Qué es la tasa de conversión y por qué es clave en tu ecommerce*. <https://www.tiendanube.com/blog/tasa-conversion/#:~:text=La%20tasa%20de%20conversi%C3%B3n%20es,10%2F1000%3D%201%25>. [15/05/2021].
- Trade y Retail. (2021). *Dark Stores: Ventajas y criterios*. https://tradeyRetail.com/dark-stores-ventajas-y-criterios_1077. [23/03/2021].