

# Trabajo Final de Graduación

## Contador Público



Sistema de Control de Gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

basado en el Cuadro de Mando Integral.

Galván, Natalia Silvina

Legajo VCPB11835

2019

## Resumen

El presente trabajo plantea una propuesta de análisis y diseño de un cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión, con el objetivo de lograr el uso eficaz y eficiente de los recursos de los que dispone A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Esta empresa cuenta con gran trayectoria en el rubro de comercialización y distribución de productos masivos y, está emplazada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.

Con dicha finalidad, en el trabajo además de desarrollar un marco teórico, se identifican una serie de elementos internos de la empresa como lo son la visión, misión y valores. Además, se examinan otras características internas, fortalezas y debilidades; como externas, oportunidades y amenazas, que afectan en la organización.

A partir de ello se establecen los lineamientos del plan estratégico. Estos buscan incrementar el valor de la empresa y sus ingresos, aumentar la satisfacción de la clientela, la fidelización de los clientes y captación de nuevos mercados. También persiguen lograr la eficiencia y bienestar del personal. Todos estos se ven reflejados en el mapa estratégico, el que constituye un elemento clave para el logro de una propuesta de valor que genere ventaja competitiva para la organización.

Palabras claves: *Cuadro de mando integral - sistema de gestión - objetivos estratégicos - perspectivas - indicadores.*

## Abstract

This paper presents a proposal for analysis and design of a comprehensive balanced scorecard, as a management tool, with the aim of achieving the effective and efficient use of the resources available to A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. This company has a long history of marketing and distributing mass products and, is located in the town of James Craik, Córdoba, Argentina.

For this purpose, this work develops a theoretical framework, and identifies a series of internal elements such as the vision, the mission and the values of the company. In addition to this, other internal characteristics are examined, strengths and weaknesses, as well as external characteristics, opportunities and threats that affect the organization.

This sets out the guidelines of the strategic plan. They seek to increase the value of the company and its income, increase customer satisfaction, customer loyalty and acquisition of new markets. They also aim to achieve the efficiency and well-being of the staff. All of these are reflected in the strategic map, which is a key element for the achievement of a value proposition that generates competitive advantage for the organization.

Keywords: *Balanced scorecard - management system - strategic objectives - perspective -indicators.*

## Índice de contenido

Introducción.....	1
<i>Introducción</i> .....	1
Antecedentes .....	2
Relevancia del caso .....	3
Objetivos .....	3
<i>Objetivo General</i> .....	3
<i>Objetivo Específicos</i> .....	3
Análisis de situación .....	4
Información relevante .....	4
<i>Análisis FODA de A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</i> .....	8
<i>Análisis Pestel</i> .....	13
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	14
Marco teórico .....	15
<i>Origen del cuadro de mando integral</i> .....	15
<i>Control de Gestión y sistema de control de gestión</i> .....	16
<i>Cuadro de mando integral</i> .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	19
Plan de implementación.....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Diseñando el Cuadro de mando integral para A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</i> .....	21
<i>Perspectivas</i> .....	21
<i>Recursos involucrados para llevar a cabo la propuesta</i> .....	26
<i>Cronograma de actividades</i> .....	26
<i>Mapa estratégico para A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</i> .....	27

<i>Cuadro de mando integral para A. J. &amp; J. A. Redolfi S. R. L.</i> .....	28
<i>Medición y evaluación de las acciones</i> .....	28
Conclusiones y recomendaciones .....	29
Referencia .....	30

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA.....	11
Tabla 2: Cruce de matriz FODA.....	12
Tabla 3: Índice de margen de productos .....	21
Tabla 4: Maximización del valor económico .....	21
Tabla 5: Índice incremento de ventas .....	22
Tabla 6: Encuesta satisfacción y lealtad del cliente.....	22
Tabla 7: Satisfacción y lealtad del cliente .....	23
Tabla 8: Cuota de mercado .....	23
Tabla 9: Atracción de nuevos clientes .....	23
Tabla 10: Productos defectuosos .....	24
Tabla 11: Índice representaciones nuevas .....	24
Tabla 12: Capital humano.....	25
Tabla 13: Encuesta capital humano .....	25
Tabla 14: Capital de información .....	25
Tabla 15: Recursos necesarios.....	26
Tabla 16: Cuadro de mando integral .....	28

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama de sucursales .....	6
Ilustración 2: Organigrama centro de James Craik.....	7
Ilustración 3: Perspectivas del cuadro de mando integral .....	18
Ilustración 4: Diagrama de Gantt.....	26
Ilustración 5: Mapa estratégico.....	27

## Introducción

### *Introducción*

Las organizaciones están siendo expuestas a demandas de rentabilidad, calidad tecnológica e innovación que aporten a su desarrollo y generen un valor agregado a las mismas. Es ésta una manera de enfrentar el entorno competitivo que se presenta en la actividad empresarial y los continuos cambios que allí se producen.

Por esta razón, contar un sistema de control de gestión eficiente es importante en las empresas, ya que se reconoce como el proceso que asegura el logro de los objetivos. Además proporciona a la dirección, un instrumento para apoyar la implementación, ejecución y evaluación de la estrategia. El control de gestión promueve la conversión de las presiones en ventaja competitiva, ya que da la oportunidad de centrarse en optimizar las áreas que más le importan a la organización (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID, 2010).

Una herramienta útil para el propósito mencionado en el párrafo anterior, es el Cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*, por su denominación en el idioma inglés. Razón por la cual, el tema seleccionado se refiere al análisis y construcción de dicho cuadro de mando integral.

El desarrollo del mismo, permitirá a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L de la localidad de James Craik, Córdoba, medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia, ya que se trata de una herramienta de control orientada a la monitorización de los objetivos. Lo que le permitirá a la organización, obtener información sobre el grado de alcance logrado, con relación a los resultados definidos por el plan estratégico anual de la gestión desarrollada.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una organización situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, como se mencionó anteriormente. Ésta, se dedica a la distribución de productos alimenticios, de artículos refrigerados, bebidas, cigarrillos, de elementos de limpieza y perfumería dentro del sector mayorista. Cuenta salones de ventas propios y preventistas. Sus autoservicios mayoristas están localizados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, mientras que las distribuidoras se encuentran en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. (CADAM, 2015).

La empresa nace con su personería jurídica en el año 1990 constituyéndose como una sociedad de responsabilidad limitada. Lleva una trayectoria en la actualidad de 50 años en la comercialización y distribución mayorista. Además cuenta con 170 empleados y una flota de 3 automóviles, 28 utilitarios, 5 montacargas y 20 camiones.

### *Antecedentes*

La metodología de referencia es muy difundida y adoptada a lo largo del mundo en diferentes entidades; tanto en aquellas que persiguen una rentabilidad económica como, en otras que no tienen fines de lucro.

Tal es el caso de la empresa Agroforestal Pinar del Río, una organización cubana, dónde se propuso por objetivo lograr el grado de eficiencia y eficacia necesarias en la gestión empresarial. La diagramación y posterior implementación del cuadro de mando integral, le trajo por beneficio elevar el compromiso y liderazgo de la dirección. Le permitió monitorear, evaluar y ajustar la estrategia a los objetivos organizacionales, disminuyendo el riesgo asociado a la toma de decisiones. Otros aportes fueron la identificación de oportunidades de mejora y un uso superior de los recursos disponibles para alcanzar los resultados previstos. (Rodríguez Novales, García Delgado y Arencibia Rivera, 2018).

Como se dijo anteriormente, entidades u organismos que no tienen una finalidad lucrativa también utilizan el cuadro de mando integral. Ejemplo ello, es ministerio de salud de Chile que durante los años 2011 y 2012 realizó una investigación referida a su implementación. El objetivo perseguido fue evaluar la implantación de las estrategias en los hospitales de mayor complejidad de salud pública en Chile a partir de los resultados del cuadro de mando integral. Para ello, se construyó y validó la citada herramienta estratégica con cuarenta y ocho indicadores de gestión. Se relacionó dieciocho estrategias de gestión de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. La implementación comenzó a nivel superior en veintinueve hospitales de mayor complejidad y se extendió luego a otros cincuenta y siete hospitales e incluso, a niveles inferiores, a través de capacitaciones y el uso de un *software* específico. La implementación del cuadro de mando integral en todos los hospitales de Chile le ha permitido al ministerio de salud definir de forma estandarizada y

monitorear centralizadamente las metas a nivel nacional. (Leyton Pavez, Huerta Riveros y Pául Espinoza, 2015).

#### *Relevancia del caso*

Se desarrolla este trabajo de carácter práctico como una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos sobre el control de gestión, permitiendo un perfeccionamiento didáctico, profesional y personal. Este estudio permite retroalimentar positivamente a la organización sobre las acciones que se llevan a cabo en el cumplimiento de sus objetivos. Así mismo, llevará a cuestionar y direccionar la metodología actual de la compañía. Tendrá un efecto positivo en la planificación estratégica, sobre todo en un mercado altamente competitivo. Además, la metodología a utilizar será valiosa para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, que debe distribuir productos y desarrollar actividades que le permitan ser sustentable en el tiempo, esta situación requiere de una metodología efectiva que pueda ser llevada a cabo por personal competente de la compañía.

El cuadro de mando integral, es la herramienta que garantiza mejores resultados, ya que permite operacionalizar la estrategia, logrando su comunicación y entendimiento al interior de la organización, lo que generará un valor agregado y diferenciador a la empresa.

#### *Objetivos*

##### *Objetivo General*

Realizar el diseño y supervisión de la implementación del cuadro de mando integral, de acuerdo a sus cuatro perspectivas para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la ciudad James Craik, provincia de Córdoba, para lograr la optimización del proceso de toma de decisiones, a partir del año 2019.

##### *Objetivo Específicos*

- ✓ Diseñar un mapa estratégico que permita identificar relaciones causa-efecto entre los factores claves de éxito.
- ✓ Examinar los objetivos, medidas e indicadores y, la estrategia para cada una de cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI).
- ✓ Evaluar el comportamiento de los indicadores, lo que permitirá obtener información para la toma de decisiones.

## Análisis de situación

### *Información relevante*

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### Valores:

- ✓ Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- ✓ Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- ✓ Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- ✓ Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- ✓ Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma

de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

- ✓ Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- ✓ Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

#### Principales competidores

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

- ✓ Mayoristas con salones comerciales.
- ✓ Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona

- ✓ En Río Tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- ✓ En San Francisco: Dutto Hnos.
- ✓ En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

#### Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

- ✓ En Río tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

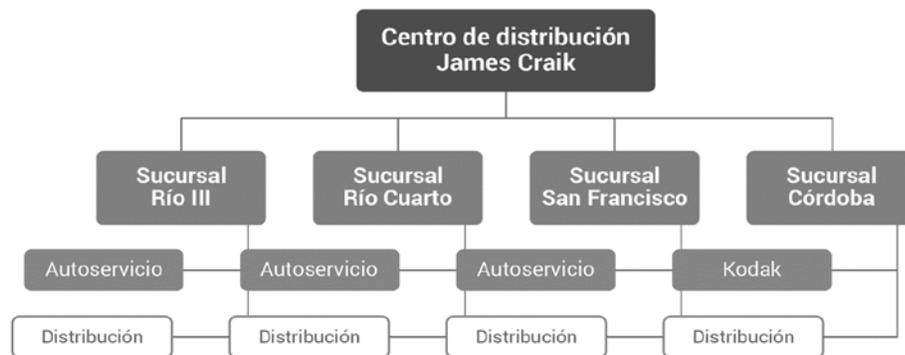
- ✓ En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- ✓ En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

### Principales clientes

Sus clientes en general son los siguientes:

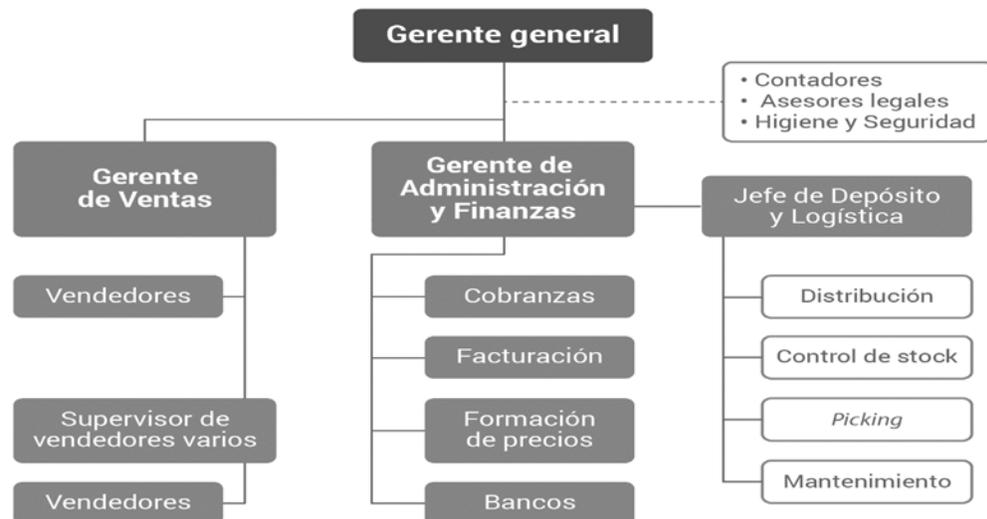
- ✓ Supermercados
- ✓ Farmacias
- ✓ Kioscos
- ✓ Bares y confiterías
- ✓ Restaurantes
- ✓ Librerías
- ✓ Maxi Kioscos
- ✓ Bares-restaurantes
- ✓ Comedores
- ✓ Perfumería.

Ilustración 1: Organigrama de sucursales



Fuente: (Redolfi, 2008).

Ilustración 2: Organigrama centro de James Craik



Fuente: (Redolfi, 2008).

#### Descripciones de puestos

- ✓ Gerente comercial (cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra en el organigrama).
- ✓ Gerente de Ventas.
- ✓ Encargado de Logística, que depende del gerente general.
- ✓ Recepcionista (que depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia).
- ✓ Encargado de Despacho (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Distribución.
- ✓ Responsable de pedidos (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Stock.
- ✓ Sereno (que depende del jefe de Logística) y está en la sección de Distribución.
- ✓ Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas.

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

Fortalezas:

- ✓ Vasta experiencia: Es una empresa que cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Lo que le permite tener, entre otras cosas, un mejor poder de negociación (ya sea con los proveedores, empleados, clientes).
- ✓ Ubicación geográfica privilegiada: la empresa está instalada James Craik, provincia de Córdoba, cuya localidad es favorecida gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10 que le permite acceso a diferentes puntos del país.
- ✓ Manejo cuidadoso de las finanzas: un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que no se traslada el endeudamiento a los proveedores.
- ✓ Precios competitivos: se debe destacar que posee precios muy competitivos en todos los artículos de refineras de maíz, en marcas como Hellmann's, Ades, Knorr, etc., lo mismo sucede en Gillette, entre otras.
- ✓ Economía de escala: es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás competidores, gracias a los volúmenes de compra que la organización realiza; los clientes son extremadamente sensibles a los precios y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.
- ✓ Plazos de entrega relativamente cortos: debido a la política que persigue la empresa, de diferenciación del producto, los tiempos de entrega son acotados, en las sucursales tienen un plazo de 24 horas y en otras localidades es aproximado de 48 horas.
- ✓ Baja rotación del personal: esto es parte de su cultura empresarial, mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna.

#### Debilidades:

- ✓ Ausencia del área de Recursos humanos: no tiene un área de Recursos humanos para el manejo de 132 empleados, desde Administración se liquidan sueldos, tampoco tiene un proceso de selección de los empleados.
- ✓ Inexistencia del proceso de inducción cargos y puestos de trabajo: al no tener el mismo, al ingresar los empleados a la organización, ellos aprende su tarea mientras trabajan, lo que le ocasiona a la empresa algunos inconvenientes.
- ✓ Carencia de un sistema informatizado para el control de mercaderías: la tarea de control de descarga de mercadería la realiza un empleado de forma manual, ocasionándole periodos prolongados en esa tarea al operario.
- ✓ Falta de clasificación de los clientes: no se encuentran agrupados por volúmenes de compra ni por comportamiento.
- ✓ Alta sensibilidad de la demanda de los productos: los clientes son extremadamente sensibles a los precios.

#### Oportunidades:

- ✓ Aparición en el campo *e-commerce*: es una realidad que los consumidores están cambiando sus hábitos de compras y, la empresa no puede ser ajena a esta situación e incursionar en dicho mercado.
- ✓ Existencia de tecnología innovadora en el entorno: la posibilidad de incorporación de éstas, le da a la compañía la oportunidad de reducir los costos y obtener mayores márgenes de ganancias.
- ✓ Cambio en la política de compra de los consumidores finales: debido a la situación económica por la que atraviesa Argentina, gran variedad de consumidores finales que, anteriormente se proveían mensualmente en un volumen grande de compra en hipermercados; en la actualidad variaron esa conducta y, el abastecimiento lo realizan diariamente. Las compras que efectúan dichos sujetos las hacen en kioscos o pequeños almacenes, lo que lleva a aumentar los volúmenes de ventas a la organización.

- ✓ Incorporar nuevas representaciones: posibilidad de ser representantes de productos de consumo masivos.

#### Amenazas

- ✓ Numerosas empresas competidoras en el rubro: los productos que comercializa la organización son de consumo masivo y siempre está latente la posibilidad de la instalación de nuevos competidores.
- ✓ Inestabilidad económica del país: los últimos años fueron vertiginosos para la Nación lo que produjo escenarios económicos cambiantes con proyección a mantenerse de igual manera en el futuro cercano generando una baja importante en la demanda. (Orgas, 2019).
- ✓ Crecientes costos: este aspecto está relacionado con el punto anterior, ya que debido a la crisis económica de Argentina, los precios, por ejemplo del combustible se encuentran en continuo aumento.
- ✓ Exigencias legales e impositivas: Ciertas reglamentaciones que se puedan tomar en los distintos niveles estatales ocasionarían la posibilidad del aumento en los precios y los costos que debe afrontar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Tabla 1: *Matriz FODA*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vasta experiencia en la comercialización y distribución de productos.</li> <li>✓ Ubicación geográfica privilegiada.</li> <li>✓ Manejo cuidadoso de las finanzas.</li> <li>✓ Precios competitivos.</li> <li>✓ Economía de escala.</li> <li>✓ Plazos de entrega relativamente cortos.</li> <li>✓ Baja rotación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aparición en el campo <i>e-commerce</i>.</li> <li>✓ Existencia de tecnología innovadora en el entorno.</li> <li>✓ Cambio en la política de compra de los consumidores finales.</li> <li>✓ Incorporar nuevas representaciones</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausencia de área de Recursos humanos.</li> <li>✓ Inexistencia del proceso de inducción cargos y puestos de trabajo.</li> <li>✓ Carencia de un sistema informatizado para el control de mercaderías.</li> <li>✓ Falta de clasificación de los clientes.</li> <li>✓ Alta sensibilidad de la demanda de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Numerosas empresas competidoras en el rubro.</li> <li>✓ Inestabilidad económica del país.</li> <li>✓ Crecientes costos.</li> <li>✓ Exigencias legales e impositivas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Cruce de matriz FODA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vasta experiencia en la comercialización y distribución de productos.</li> <li>✓ Ubicación geográfica privilegiada.</li> <li>✓ Manejo cuidadoso de las finanzas.</li> <li>✓ Precios competitivos.</li> <li>✓ Economía de escala.</li> <li>✓ Plazos de entrega relativamente cortos.</li> <li>✓ Baja rotación del personal.</li> </ul>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausencia de área de Recursos humanos.</li> <li>✓ Inexistencia del proceso de inducción cargos y puestos de trabajo.</li> <li>✓ Carencia de un sistema informatizado para el control de mercaderías.</li> <li>✓ Falta de clasificación de los clientes.</li> <li>✓ Alta sensibilidad de la demanda de los productos.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aparición en el campo <i>e-commerce</i>.</li> <li>✓ Existencia de tecnología innovadora en el entorno.</li> <li>✓ Cambio en la política de compra de los consumidores finales.</li> <li>✓ Incorporar nuevas representaciones</li> </ul>	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar al máximo la experiencia en la comercialización y distribución para desembarcar en el mercado <i>e-commerce</i>, utilizando plataformas de internet y aplicaciones de dispositivos <i>Smart</i> para la recepción de pedidos.</li> <li>✓ Continuar ofreciendo precios competitivos para aprovechar el cambio en la tendencia de compra de los consumidores.</li> </ul>	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir un <i>software</i> que permita a través del lector de código de barra, el control de inventarios.</li> <li>✓ Lograr representaciones exclusivas de artículos para hacer frente a la sensibilidad en la demanda de los productos.</li> <li>✓ Instaurar un programa de capacitación del personal.</li> </ul>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Numerosas empresas competidoras en el rubro.</li> <li>✓ Inestabilidad económica del país.</li> <li>✓ Crecientes costos.</li> <li>✓ Exigencias legales e impositivas.</li> </ul>	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destacar entre los competidores ofreciendo los mejores precios y plazos de entrega del mercado.</li> <li>✓ Hacer uso eficiente de la economía de escala comprando a los proveedores en gran volumen para aminorar los costos.</li> </ul>	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un área de Recursos humanos para cumplir con las normas laborales.</li> <li>✓ Desarrollar un programa de reducción de costos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis Pestel*

El análisis Pestel es una técnica que permite a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y así diseñar su estrategia para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta su sector o mercado. Se divide en distintos factores.

Factores políticos: actualmente Argentina se encuentra en un contexto de inestabilidad con vista a las próximas elecciones presidenciales. Luego de los resultados de las elecciones primarias abiertas, simultáneas y obligatorias del mes de agosto de 2019, el entorno político en el que se desenvuelven las empresas se vio afectado. Ante los posibles cambios de escenario político-económico, se dificulta la diagramación de planes empresariales de largo plazo.

Factores económicos: este aspecto se encuentra íntimamente relacionado con el anterior. Actualmente el país está enfrentando una inestabilidad económica. (Orgas, 2019). Las empresas deben afrontar variaciones cambiarias de manera continua, ante la paridad del dólar, una tasa de inflación creciente y cambios de escenarios tributarios, entre otros.

Factores socioculturales: las familias se ven afectadas por la inflación por lo cual se encuentran más conservadoras a la hora de realizar gastos. También se destaca la concientización de la sociedad sobre la nocividad que trae aparejada el consumo de tabaco. A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L. comercializa tanto productos alimenticios como cigarrillos, por lo cual se espera que no sea tan afectada ante los cambios de conducta de los consumidores en cuanto a productos alimenticios pero sí, en cuanto a sus ventas de cigarrillos.

Factores tecnológicos: las nuevas plataformas de compras afectan el rubro, lo que invita a la empresa a adaptarse a estas innovaciones tecnológicas.

Factores ecológicos: existen regulaciones del consumo energético que se traducen en mayores costos ante la falta de economicidad en el consumo de energía no renovable. Esta situación no es ajena a la organización debido al equipamiento que posee, desde cámaras de frío, instalaciones de calefacción y aire acondicionado hasta la iluminación de las sucursales. Una cuestión a tener en cuenta también, es la combustión por la emanación de gases de los vehículos, llámese camiones, utilitarios y montacargas de la empresa.

Factores legales: la empresa deberá estar atenta a los cambios legislativos próximos para poder adecuarse. La legislación tributaria está atravesando cambios vertiginosos en los últimos tiempos.

#### *Diagnóstico organizacional*

Luego de realizar los análisis FODA y PESTEL, se puede concluir que la empresa no debe pasar por alto la existencia de mercados electrónicos, incursionar en el *e-commerce* le permitirá a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. aumentar las ventas gracias a la captación una nueva clientela.

Organizativamente la compañía presenta falencias en cuanto a que no posee un área de recursos humanos, con personal especializado tanto en lo concerniente a la liquidación de haberes y cargas sociales y, a la selección de personal, entre otras tareas.

La productividad de los operarios del área de depósito no es explotada de manera eficiente, debido al trabajo manual y repetitivo que en ocasión de descarga de mercadería deben realizar.

Otro aspecto a destacar es que, tener un conocimiento acabado y segmentado de los clientes le permitiría a empresa estar atenta a las necesidades e inquietudes de cada grupo. Con ello se lograría la fidelización de estos.

Por último, las exigencias medioambientales cobraron tal relevancia que la compañía no debe dejar de observarlas a la hora de acondicionar sus rodados e instalaciones.

## Marco teórico

### *Origen del cuadro de mando integral*

Cuando sólo se cuenta con información financiera para comprender el funcionamiento y desempeño de una organización, se entiende que únicamente se la está mirando hacia el pasado. Lo que obstaculiza la capacidad y la habilidad de la organización de crear un futuro valor económico. Las empresas no podían trabajar eficazmente con un planeamiento estratégico sin vincular la situación deseada, la visión y la misión con las acciones cotidianas de la compañía.

En la búsqueda por encontrar una solución, es que en el año 1990 se instauró un estudio entre una docena de empresas de diversas áreas. Éste fue comandado por David Norton y Robert Kaplan. Tenía por objetivo, encontrar un nuevo modelo de medición de la actuación organizacional, en términos de visión y estrategia a largo plazo. Los participantes experimentaron con prototipos de cuadros de mando integral y, en diciembre de 1990 se obtuvieron los resultados, que informaban sobre la viabilidad y beneficios que este sistema tan equilibrado aportaba (Kaplan y Norton, 2002).

En el año 1992 Robert Kaplan y David Norton publicaron un artículo en la revista Harvard Business Review, bajo el título “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” (Kaplan y Norton, 2011), lo que produjo un impacto importante tanto en el ámbito académico como en el gerencial.

Esta herramienta, actualmente aplicada a compañías multinacionales, establecía que dentro de los factores no financieros, se encontraba el comportamiento de los integrantes de la institución en relación con el modo en que ellos se identificaban con el proyecto de su organización y con el grado de conocimiento de los objetivos de la empresa.

En 1996 publicaron un libro presentando las características del modelo y las experiencias más relevantes de su investigación.

Al principio esta metodología estaba destinada a organizaciones con fines de lucro y con el paso del tiempo las instituciones sin tales fines, comenzaron a utilizarlo en todas las regiones del mundo (Niven, 2003).

### *Control de Gestión y sistema de control de gestión*

Las organizaciones se encuentran en la búsqueda de adaptar y mejorar sus sistemas de gestión y control que encaminen los esfuerzos y conocimientos de los trabajadores, persiguiendo la finalidad de lograr los objetivos planeados.

Para ello es necesario aplicar control, que es definido como el procedimiento para medir, corregir y evaluar el desempeño general de los miembros de una organización frente a un plan estratégico, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por encima de los objetivos particulares, evitando que estos últimos colisionen con los primeros (Ostengo, 2006).

Éste, tiene su origen en el surgimiento de las actividades de dirección y, sirve para la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema organizacional, posibilitando la corrección de las desviaciones para poder alcanzar el plan específico (Pérez Mayo, Vázquez García y Levín Kosberg, 2015).

El proceso que contribuye a lograr los objetivos de forma alineada con la visión empresarial y proporciona una herramienta que ayuda a la implementación, ejecución y evaluación de la estrategia organizacional, a la alta administración, es el control de gestión (Rodríguez Novales, García Delgado y Arencibia Rivera, 2018).

Para que la dirección de las organizaciones sea eficazmente ejercida, debe hacerse a través de un sistema de control de gestión. Éste, contribuirá al mejor uso de los recursos para alcanzar las metas trazadas o mejor aún, superarlas. También será utilizado como un canal de retroalimentación al momento de tomar las medidas correctivas (Rivero Villar, Aguilera Zas, Rojas Roque, Montes de Oca Martínez y Alfonso Robaina, 2018).

El establecimiento del sistema de control de gestión y de medición con base en indicadores, traducidos desde las estrategias organizacionales, permite que las compañías actuales sobrevivan y prosperen en la competencia. (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 2006)

El control de gestión implica una evaluación constante y sistemática en todos sus niveles y funciones. Para elaborar el sistema mencionado anteriormente, será necesaria la implementación de los siguientes pasos:

1. Realizar la planificación estratégica de la empresa, esto es, conocer su misión, visión, cultura organizacional, principios, valores, y planes de acción.

2. Llevar a cabo el análisis estratégico, interna y externamente, cuyo propósito es obtener un diagnóstico certero de la compañía y, luego poder determinar las estrategias a desarrollar por la organización y cada puesto de trabajo.
3. Se confeccionarán los objetivos para cada perspectiva, que permitirán describir, implementar, comunicar y, controlar las estrategias en todos los niveles de la organización. Esto se reflejará en el mapa estratégico.
4. Elaboración de indicadores de gestión que midan los aspectos cuantitativos y cualitativos que se desee evaluar dentro de cada perspectiva.
5. Se fijaran las metas para cada uno de los objetivos.

Todo esto, culminará la confección del cuadro de mando integral. (Ostengo, 2006).

#### *Cuadro de mando integral*

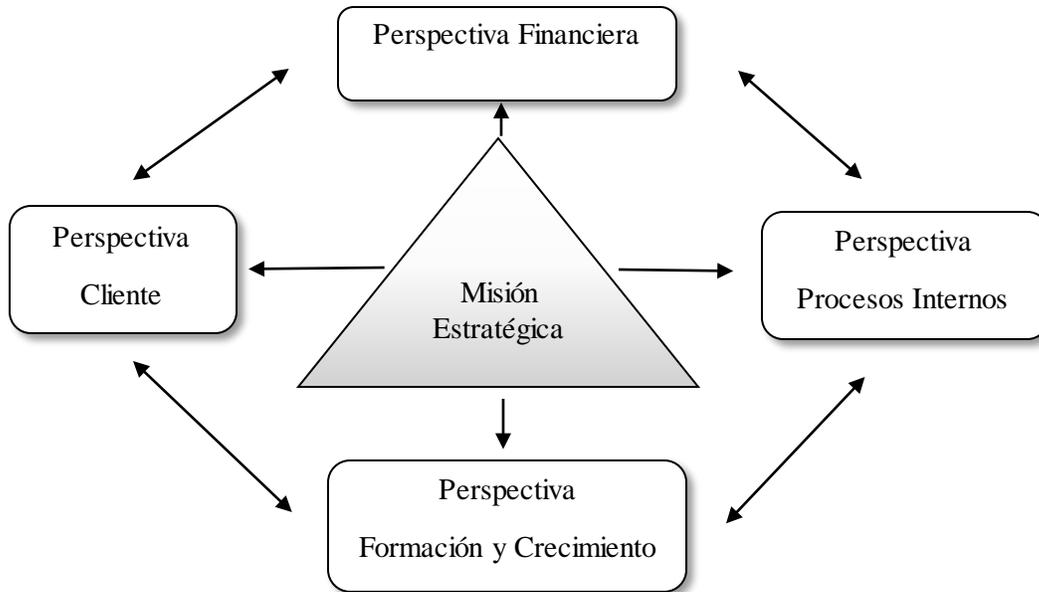
Una herramienta útil de la que se vale el sistema de control de gestión, como se dijo, es el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*. Éste instrumento de gestión, permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio (Sánchez Vásquez, Vélez Elozorda y Araújo Pinzón, 2015).

Funciona estableciendo las metas y objetivos que serán clasificadas de acuerdo a las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*, financiera, del cliente, de los procesos internos y, formación y crecimiento. A cada una de ellas, se le designará diversos indicadores o *drivers*, que son las métricas de las que se vale el cuadro de mando integral para medir el estado de cumplimiento o no de los objetivos estratégicos determinados por la empresa. Estos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Una perspectiva simboliza la forma en que se expresan los principales puntos de vista de la gestión de una empresa y desde los que son analizados y establecidos los objetivos y las estrategias implementadas para desarrollar adecuadamente el cuadro de mando integral (Niven, 2003).

Una vez implementado el cuadro de mando integral, a través de los indicadores se procederá a realizar las mediciones pertinentes, de las que se evaluará el alcance a las metas planteadas con anterioridad. (Viteri Sánchez, Viteri Moya y Matute Déleg, 2014).

Ilustración 3: Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia con base (Kaplan y Norton, 2006).

## Diagnóstico y Discusión

Luego de los análisis pertinentes, FODA y PESTEL, se puede expresar que la empresa presenta falencias organizativas. Ésta, no cuenta con un área de recursos humanos que le permita gestionar todo lo inherente al manejo del personal en relación de dependencia, en forma técnica y adecuada por profesionales idóneos en la materia.

Un aspecto del que no puede abstraerse es, que en el rubro de comercialización y distribución de productos masivos, existe una competencia agresiva, por lo cual, poder diferenciarse del resto, es imperioso para la empresa. Esto le permitirá obtener un valor agregado en comparación con el resto de las organizaciones que comparten la misma actividad en el mercado.

Si bien A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L, tiene una destacada trayectoria y reconocimiento, no debe ser ajena a que la tendencia de compra de los consumidores está cambiando. Los mismos requieren que se les acompañe en sus nuevas necesidades y tiempos que destinan para sus compras.

Tampoco se puede dejar de destacar, que en la actualidad existen sistemas informatizados, de los que se puede valer la compañía para ser gestionada de manera efectiva y eficiente.

Otra cuestión a considerar es el entorno en el que se desenvuelven las compañías, ya que, es dinámico y exigente. La gestión empresarial es fundamental para hacer frente a esas características y continuar siendo competitivas. Si bien, la empresa cuenta con gran trayectoria y posicionamiento en su nicho, lo que le permitió mantenerse a través del tiempo; en un futuro inmediato, deberá realizar cambios. Así, podrá afrontar los distintos escenarios socioeconómicos y políticos que se avecinan, como también, los cambios de hábitos de los consumidores.

Al momento de gestionar eficazmente las organizaciones, lo principal que se debe hacer es medir, para saber sobre qué aspectos hay que prestar especial atención para tomar decisiones adecuadas. La información que es recolectada de la medición, debe ser utilizada a modo de retroalimentación positiva.

Diseñar un cuadro de mando integral será de gran utilidad para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, primariamente para sus directivos, quienes toman las decisiones estratégicas, pero

también para sus empleados, de modo tal de lograr sinergia en las acciones tendientes al logro de los objetivos. Los colaboradores de la organización, a través de la citada herramienta, podrán tomar conocimiento de las metas que se propone la dirección, de manera más clara y trabajar en función a las mismas.

Tal como se dijo, el cuadro de mando integral será útil para medir el accionar de la organización en términos estratégicos. Con ella se podrá conocer, qué tan cerca o alejada está la empresa del cumplimiento de sus objetivos, como también se podrá saber si se deben tomar decisiones para corregir el accionar empresarial que le permitan estar más cerca de alcanzar las metas planeadas.

Entre algunos de los beneficios que obtuvieron las empresas que aplicaron el *balanced scorecard* y, que sería provechoso repetir en la empresa en cuestión, se pueden mencionar: la maximización de la rentabilidad, mejorar la relación con los clientes, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y, favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

Es por estas razones, que el cuadro de mando integral es la herramienta que garantiza mejores resultados para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

## Plan de implementación

*Alcance*

*Diseñando el Cuadro de mando integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*

*Perspectivas*

- ✓ Perspectiva financiera: Esta es la que engloba las necesidades estratégicas de la organización y las transforma al lenguaje de las finanzas para comunicarlos a las demás áreas (Kaplan y Norton, 2002).

Meta perseguida: Crecimiento de ingresos

Tabla 3: *Índice de margen de productos*

Nombre del Indicador	Índice de margen de productos			
Perspectiva Financiera				
Objetivo	Mejorar la rentabilidad			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Mensual	
Meta Año 2019	20%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 20%
			Medio	Entre 15% y 20%
			Bajo	Menos de 15%
Responsable	Dpto. Comercial – Gerente comercial			
Fórmula	[ (monto total de ventas / monto total de costos)-1]* 100			

Fuente: elaboración propia.

Meta perseguida: Maximización del valor económico.

Tabla 4: *Maximización del valor económico*

Nombre del Indicador	Maximización de valor económico			
Perspectiva Financiera				
Objetivo	Incrementar los ingresos			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Trimestral	
Meta Año 2019	20%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 20%
			Medio	Entre 15% y 20%
			Bajo	Menos de 15%
Responsable	Dpto. Comercial – Gerente comercial			
Fórmula	$\frac{\sum_1^N \text{Ing cliente nuevo}^t}{\sum_1^N \text{Ing cliente nuevo}^{t-1}} > 1$			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: *Índice incremento de ventas*

Nombre del Indicador	Índice incremento de ventas			
Perspectiva Financiera				
Objetivo	Aumentar las ventas			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Mensual	
Meta Año 2019	30%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 30%
			Medio	Entre 20% y 30%
			Bajo	Menos de 20%
Responsable	Dpto. Comercial – Gerente comercial			
Fórmula	[ ( $\sum$ Ventas <sup>t</sup> / $\sum$ Ventas <sup>(t-1)</sup> ) -1 ] * 100			

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Perspectiva clientes: El objetivo es identificar al cliente al cual la organización le está ofreciendo sus productos. Al identificarlo se pueden definir las actividades orientadas a lo que necesita el cliente logrando una ventaja competitiva. Se refiere a la satisfacción fidelización, adquisición de nuevos, rentabilidad, y el valor que aporta la organización al cliente.

Meta perseguida: Satisfacción del cliente

Indicadores

Tabla 6: *Encuesta satisfacción y lealtad del cliente*

Nombre del Indicador	Encuesta satisfacción y lealtad del cliente			
Perspectiva De Clientes				
Objetivo	Relación con el cliente			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Mensual	
Meta Año 2019	75%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 75%
			Medio	Entre 60% y 75%
			Bajo	Menos de 60%
Responsable	Dpto. Comercial – Gerente comercial			
Fórmula	Encuesta de satisfacción a los clientes			

Fuente: elaboración propia.

Meta perseguida: Fidelización del cliente.

Tabla 7: *Satisfacción y lealtad del cliente*

Nombre del Indicador	Satisfacción y lealtad del cliente			
Perspectiva De Clientes				
Objetivo	Liderazgo del producto			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Bimestral	
Meta Año 2019	40%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 40%
			Medio	Entre 30% y 40%
			Bajo	Menos de 30%
Responsable	Dpto. comercial - Gerente comercial			
Fórmula	$[(\sum Q \text{ productos }^t / (\sum Q \text{ productos }^{(t-1)}))] * 100$			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: *Cuota de mercado*

Nombre del Indicador	Cuota de mercado			
Perspectiva De Clientes				
Objetivo	Retención de clientes			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Bimestral	
Meta Año 2019	40%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 40%
			Medio	Entre 40% y 10%
			Bajo	Menos de 10%
Responsable	Dpto. Comercial - Gerente comercial			
Fórmula	$[(\sum \text{Und. ventas} / (\sum \text{Und. ventas mercado})) * 100$			

Fuente: elaboración propia.

Meta perseguida: Captar nuevos mercados

Tabla 9: *Atracción de nuevos clientes*

Nombre del Indicador	Atracción de nuevos clientes			
Perspectiva De Clientes				
Objetivo	Clientela nueva			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición	Semestral	
Meta Año 2019	15%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 15%
			Medio	Entre 15% y 10%
			Bajo	Menos de 10%
Responsable	Dpto. Comercial - Gerente comercial			
Fórmula	$(\sum Q \text{ clientes nuevos} / \sum Q \text{ Total de clientes}) * 100$			

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Perspectiva de procesos internos: se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes.

Meta perseguida: Eficiencia

Tabla 10: *Productos defectuosos*

Nombre del Indicador	<b>Productos defectuosos</b>			
<b>Perspectiva De procesos internos</b>				
Objetivo	Disminuir mermas			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición		Trimestral
Meta Año 2019	6%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 6%
			Medio	Entre 3% y 6%
			Bajo	Menos de 3%
Responsable	Jefatura de Dep. y Log. – Jefe de Deposito			
Fórmula	$(\sum Q \text{ productos defectuosos} / \sum Q \text{ de productos en depósitos}) * 100$			

Fuente: elaboración propia.

Meta perseguida: Innovación en representaciones comerciales

Tabla 11: *Índice representaciones nuevas*

Nombre del Indicador	<b>Índice representaciones nuevas</b>			
<b>Perspectiva De procesos internos</b>				
Objetivo	Rentabilidad por representaciones nuevas			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición		Mensual
Meta Año 2019	20%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 20%
			Medio	Entre 10% y 20%
			Bajo	Menos de 10%
Responsable	Dpto. Comercial – Gerente comercial			
Fórmula	$(\sum Q \text{ Representaciones Nuevas} / \sum Q \text{ Representaciones}) * 100$			

Fuente: elaboración propia.

- ✓ Perspectiva formación y crecimiento: es necesario el crecimiento de los factores claves como los empleados, los sistemas y la infraestructura. Existen tres categorías dentro de esta perspectiva, las mismas son la capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan y Norton, 2002).

Meta perseguida: Satisfacción de los empleados

Tabla 12: *Capital humano*

Nombre del Indicador	<b>Capital humano</b>			
<b>Perspectiva Formación y crecimiento</b>				
Objetivo	Capacitaciones del personal			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición		Mensual
Meta Año 2019	85%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 85%
			Medio	Entre 75% y 85%
			Bajo	Menos de 75%
Responsable		Gerente Administrativo (en un futuro Gte. RRHH)		
Fórmula		(cantidad de hs. capacitación / cantidad de hs. capacitación proyectadas)		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13: *Encuesta capital humano*

Nombre del Indicador	<b>Encuesta capital humano</b>			
<b>Perspectiva Formación y crecimiento</b>				
Objetivo	Condiciones laborales y bienestar de los empleados			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición		Semestral
Meta Año 2018	85%	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 85%
			Medio	Entre 70% y 85%
			Bajo	Menos de 70%
Responsable		Gerente Administrativo (en un futuro Gte. RRHH)Dpto. RRHH		
Fórmula		$(\sum Q \text{ Empleados encuestados} / \sum Q \text{ Nómina completa de empleados}) * 100$		

Fuente: elaboración propia.

Meta perseguida: Actualización de sistemas

Tabla 14: *Capital de información*

Nombre del Indicador	<b>Capital de información</b>			
<b>Perspectiva de Formación y crecimiento</b>				
Objetivo	Incremento de la Infraestructura tecnológica			
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de medición		Mensual
Meta Año 2019	30 %	Nivel de Desarrollo	Alto	Más de 30%
			Medio	Entre 20% y 30%
			Bajo	Menos de 20%
Responsable		Gerente Administrativo		
Fórmula		$(\sum Q \text{ de softwares innovadores en la Empresa} / \sum Q \text{ Total de softwares en la Empresa}) * 100$		

Fuente: elaboración propia.

*Recursos involucrados para llevar a cabo la propuesta*

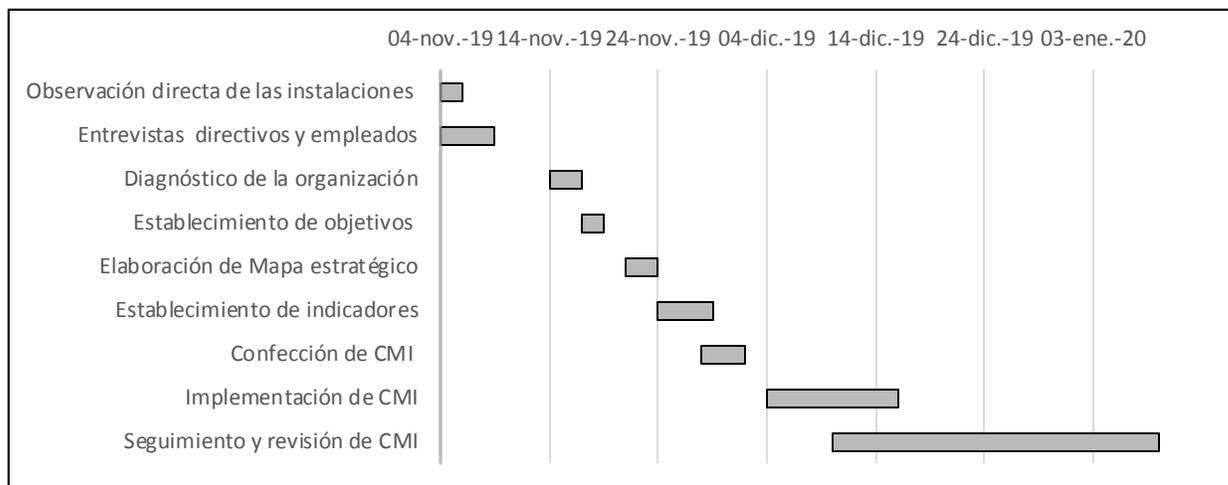
Tabla 15: *Recursos necesarios*

Recursos	Detalle	Costo de implementación (valores en pesos)	Costo de mantenimiento mensual (valor en pesos)
Muebles y útiles	Escritorio	2.990,00	
	Silla ergonómica	6.519,00	
Equipos	Computadora Marca Vaio	45.999,00	
Empleado administrativo	Sueldo		28.074,09
	Cargas sociales y ART		16.404,74
Profesional Contador Público	Diseño de CMI y Asesoramiento inicial	66.870,00	
Profesional Contador Público	Asesoramiento mensual		7.430,00
Sub-total		122.368,00	51.908,83
Costo total		174.276,86	

Fuente: elaboración propia.

*Cronograma de actividades*

Ilustración 4: Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

*Mapa estratégico para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*

Ilustración 5: Mapa estratégico

 <b>A.J. &amp; J.A. REDOLFI</b>	
Finanzas	Maximizar el valor económico Incrementar ingresos
Clientes	Fidelización del cliente Satisfacción del cliente Captar nuevos mercados
Procesos Internos	Eficiencia Innovación en representaciones comerciales
Formación y Crecimiento	Satisfacción de empleados Actualización de sistemas

Fuente: elaboración propia.

*Cuadro de mando integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.*

Tabla 16: *Cuadro de mando integral*

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Meta deseada en %
Finanzas	Crecimiento de ingresos	Índice margen de productos	20
	Maximización del valor económico	Maximización del valor económico	20
		Índice incremento en ventas	30
Clientes	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción y lealtad del cliente	75
	Fidelización del cliente	Satisfacción y lealtad del cliente	40
		Cuota de mercado	40
	Captar nuevos mercados	Atracción nuevos mercados	40
Procesos internos	Eficiencia	Productos defectuosos	6
	Innovación en representaciones comerciales	Índice representaciones nuevas	20
	Crecimiento y formación	Satisfacción de los empleados	Capital humano
Encuesta capital humano			85
Actualización de sistemas		Capital de información	30

Fuente: elaboración propia.

*Medición y evaluación de las acciones*

En el tratamiento del apartado titulado, alcance, se explicitó detalladamente cada indicador del cuadro de mando integral. Allí se observa que a los objetivos se les asignó un nivel de desarrollo que será válido para cada perspectiva, a saber:

- ✓ Alto: Se conquistó el objetivo deseado.
- ✓ Medio: Aún no se alcanzó el objetivo planteado, pero es factible hacerlo.
- ✓ Bajo: No se consiguió el objetivo.

Estos *drivers* deberán ser medidos y evaluados en los lapsos de tiempo detallados para cada uno. En el caso de no ser cumplidos en ese periodo, cada área involucrada contará con idéntico plazo para poder alcanzar la categoría inmediata superior.

### Conclusiones y recomendaciones

El presente TFG se realiza sobre la empresa A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L., radicada en la ciudad de James Craik, Córdoba, Argentina. Como se dijo, se trata de una organización dedicada a la distribución de productos alimenticios, de artículos refrigerados, bebidas, cigarrillos, elementos de limpieza y perfumería.

El objetivo principal de este trabajo es que la compañía logre utilizar de manera más eficaz los recursos de los cuales dispone para mejorar el control de gestión. Es por ello que se diseñó un Cuadro de Mando integral, el cual será impulsado y controlado por la empresa.

Mediante el diseño del CMI y diagnóstico, se notaron aspectos de la organización del negocio a mejorar para generar eficacia, eficiencia y competitividad en el mercado.

Los aspectos a mejorar que se destacan son los concernientes a la capacitación de personal, la implementación de *softwares* adecuados, y organizativamente la compañía deberá contar con un área de recursos humanos que le permita gestionar el personal.

Poseer un proceso de inducción de cargos y puesto, es otra recomendación para la empresa. Ya que este, le permitirá a A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L. minimizar los tiempos de las tareas de los empleados que acaban de ingresar a la compañía, como así también de aquellos que son promovidos. El proceso de inducción contribuirá a evitar inconvenientes por tareas realizadas de manera errónea.

La compañía debe dedicarse a segmentar los clientes para luego poder ofrecerles los productos de la forma y financiación se adapte que cada grupo.

Como conclusión, se debe mencionar que la implementación del cuadro de mando integral es de suma utilidad para el gestionar de la empresa, ya que a través de este evalúa y mide su accionar evitando que la compañía se aleje de los márgenes de competitividad de un sector altamente exigente.

## Referencia

- CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas) (2015). Integración social o segmentación de canales. Recuperado de: [http://cadam.com.ar/files/revistas/20150708173814\\_revista-digital-cadam-n%C2%BA-127.pdf](http://cadam.com.ar/files/revistas/20150708173814_revista-digital-cadam-n%C2%BA-127.pdf).
- Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID. (2010). *Manual de Control de Gestión*. Barcelona: Profit Editorial.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona, España.: Ediciones Gestión 2000. 2da Edición.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. . (2006). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*, Barcelona, España.: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan; Norton. (2011). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestion 2000.
- Leyton Pavez, C. E., Huerta Riveros, P.C., Pául Espinoza, I. R. (2015) Cuadro de mando en salud. *Salud Pública Mex*, 57(3), 234-241. doi: 10.21149/spm.v57i3.7562
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España.: Ed. Gestión 2000 S.A.
- Orgas, C., J. (2019). Crisis en Argentina: 3 datos que muestran cómo se ha deteriorado la economía del país en las últimas semanas, *BBC News Mundo*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>

- Ostengo, H. C. (2006). Control de Gestión: Guía para graduados profesionales. Buenos Aires.: Osmar Buyatti.
- Pérez Mayo, A. R.; Vázquez García, Á. W.; & Levín Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33. doi: 10.12804/rev.uni.empresa.29.2015.01
- Redolfi, P.A. (2008). *Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Trabajo final de grado no publicado. Universidad Siglo 21.
- Rivero Villar, J.; Aguilera Zas, H.; Rojas Roque, L.; Montes de Oca Martínez, N. y Alfonso Robaina, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación. *Visión de Futuro*, 22 (2), 154-174
- Rodríguez Novales, Y., García Delgado, N., y Arencibia Rivera, Y. (2018). Metodología de gestión utilizando cuadro de mando integral en la empresa agroforestal, Pinar del Río. *Avances*, 20(2) ,133-140. Recuperado de:  
<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/336/1235>
- Sánchez Vázquez, J.M., Vélez Elizorda, M. L. y Araújo Pnzón, P. (2015). Balanced Scorcard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. doi.:10.18359/rfce.1620.

Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., y Matute Déleg, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49 - 61. doi: 10.29019/enfoqueute.v5n1.35.