

**Universidad Siglo 21**



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

**Carrera de Contador Público.**

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

**Diseño e implementación de un cuadro de mando integral como una herramienta  
de control interno para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L**

**Autor: Mariana Carolina Salvatierra Morales**

**DNI: 36.045.803**

**Legajo: VCPB 25984**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Ciudad de Santiago del Estero, Provincia Santiago del Estero.**

**Argentina, agosto 2019.**

## Índice

Resumen.....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la Situación.....	7
Análisis del Contexto .....	8
Diagnostico Organizacional .....	11
Análisis del control interno de A.J.&J.A. Redolfi S.R.L.....	11
Marco Teórico.....	12
Control interno .....	12
Cuadro de mando integral .....	13
Mapas estratégicos .....	13
Perspectivas e Indicadores .....	13
Ventajas y desventajas .....	14
Discusión y Diagnostico .....	15
Declaración del problema .....	15
Justificación.....	15
Conclusión diagnostica .....	15
Plan de implementación .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos .....	16
Alcance.....	16
Limitaciones.....	17
Recursos involucrados .....	17
Actividades y marco temporal .....	17
Desarrollo de la propuesta.....	18

Propuesta de medición o evaluación de las acciones .....	26
Conclusiones y Recomendaciones .....	26
Bibliografía .....	27

## Resumen

El presente trabajo final de grado plantea el diseño y la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, como una herramienta de gestión para el control interno de esta empresa. Principalmente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, luego de detectar diversos problemas en el control interno, como parte de la propuesta, se elaboró un mapa estratégico donde se plasmaron los objetivos estratégicos, mientras que para la elaboración del cuadro de mando integral se utilizaron perspectivas, sus respectivos indicadores, fórmulas para obtener valores y realizar su medición. Finalmente se concluyó que esta propuesta es muy beneficiosa para la empresa, puesto que brinda información actual y útil para el proceso de toma de decisiones.

*Palabras claves:* Gestión de empresas- Estrategias de comunicación – Control de Gestión – Control de la Información - Planificación.

## **Abstract**

The present final grade work raises the design and implementation of a balanced scorecard for the company A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, as a management tool for the internal control of this company. Mainly a diagnosis of the current situation of the company was made, after detecting various problems in internal control, as part of the proposal, a strategic map was developed where the strategic objectives were captured, while for the development of the balanced scorecard were used perspectives, their respective indicators, formulas to obtain values and make their measurement. Finally, it was concluded that this proposal is very beneficial for the company, since it provides current and useful information for the decision-making process.

Keywords: Business management - Communication strategies - Management Control - Information Control – Planning.

## Introducción

En un entorno altamente competitivo y cambiante, las empresas buscan adecuarse rápidamente a los distintos requerimientos del mismo. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no es la excepción, estos últimos 10 años fueron testigos de la expansión que tuvo, conquistando aproximadamente más de 6.000 mil clientes, con autoservicios, centros de distribución mayorista y un local destinado a la distribución de productos Kodak. Podemos mencionar el centro de distribución en la ciudad de James Craik, donde se centralizan la administración general de las mismas, las compras a los proveedores y el abastecimiento y control de las cuatro sucursales restantes como así también a sus 132 empleados, ubicados en Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba.

La empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. está conformada con el 85% de las cuotas partes para José Redolfi y el 15 % restante distribuido de igual manera entre sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio. Se dedica a la comercialización de los productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Sus clientes generalmente no cuentan con medios de movilidad ni con tiempo suficiente para realizar sus compras, sus locales son de pocos m<sup>2</sup>, son unipersonales con pocos empleados, como despensas, kioscos, minimercados etc. No tienen inconvenientes con sus cuentas a cobrar, puesto que sus ventas son al contado, y a plazos no mayores de 21 días.

Los competidores se clasifican en dos grupos, mayorista con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio; al ser un sector de consumo masivo el nivel de precios ofrecido es competitivo. Hay una gran mayoría de empresas que comercializan productos similares, es por ello que se tienden a diferenciarse de las demás con servicios eficientes, como tiempo de entrega, financiación, asesoramiento comercial, y mix de productos. Su estrategia es sobresalir entre sus competidores a través de “un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Esta empresa familiar tiene muy en claro su misión, su visión y sus valores, su misión es la de atender las necesidades de los clientes a través de su servicio mayorista que contiene una gran variedad de productos de primera marca, brindando a sus empleados la posibilidad de desarrollar habilidades. Su visión habla sobre la empresa que quiere llegar a ser, una empresa

líder en el mercado en el cual participa, contando con una diversidad de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad, diferenciándose del resto a través de la calidad del servicio hacia sus clientes. Respecto a sus empleados, proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional, preservando el carácter familiar de la empresa. Sus valores son el respeto, la confianza, el cumplimiento, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social, orientación al cliente.

A pesar de su posicionamiento en el mercado ha descuidado desde sus inicios un tema referido a su estructura gerencial, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L no cuenta con plan de gestión de control interno que le permita mantenerse funcionando eficazmente y así poder cumplir con su misión. La administración se encarga de las cuatro sucursales, no posee un departamento de recursos humanos ni el de seguridad e higiene laboral, sin embargo, mantiene una buena relación con sus empleados, basada en una cultura de respeto y consideración a la antigüedad de sus trabajadores y cumple con las recomendaciones de sus inspecciones.

Es ante esta situación que el siguiente reporte busca diseñar e implementar un cuadro de mando integral, o CMI, como herramienta de gestión a disposición de la dirección y de la empresa en su totalidad, dando un apoyo continuo a la toma de decisiones directivas para la obtención de mejores resultados, analizando posibles desviaciones, implementando acciones correctivas, favoreciendo a la transparencia y equilibrio entre líneas.

Como antecedentes se mencionan los distintos trabajos sobre la implementación de cuadro de mando en distintas organizaciones.

Las organizaciones precisan de diversas herramientas para afrontar los diversos cambios que caracterizan nuestra época, estudiando los fundamentos de dirección estratégica, el surgimiento y su evolución, se analizan sus retos insuficiencias y alternativas en la economía del conocimiento. La aplicación del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión estratégica no depende de la empresa, sino de los problemas que tiene, su finalidad es relacionar la estrategia y la ejecución empleando indicadores. (Fernandez, 2007).

En el estudio de casos de las empresas de Software, cuyos resultados permitieron identificar que es muy importante que el gerente cuente con herramientas para identificar cuáles son los intangibles estratégicos y estar atentos a cambios en su comportamiento. La implementación del BSC (Balance Scorecard) permite obtener un personal altamente calificado. (Gonzalez Gonzalez & Bermudez Rodriguez, 2011).

La importancia que ha adquirido el rol de los recursos humanos dentro de la sociedad y las organizaciones, se debe al permanente estudio que las ciencias sociales les han dedicado a los seres humanos; estos recursos son el activo más importante de la organización. Como un ejemplo del rol asignado, los responsables de la dirección de R.R.H.H. de la honorable cámara de diputados de la provincia de La Pampa han desarrollado un sistema integral de gestión de recursos humanos para medir el aporte que realizan los trabajadores a la organización. La aplicación del modelo propuesto, C.M.I. (cuadro de mando integral) es eficiente para la toma de decisiones y permitirá mejorar la gestión de los Recursos Humanos (Ghiglione, 2015).

Para optimizar las gestiones en la empresa Gomacord SRL, se diseñó un CMI, capaz de transmitir a los integrantes de la empresa de manera clara y eficiente, las acciones que desarrollan los recursos humanos para convertirlas en acciones y medidas concretas. (Maldonado, 2007).

La aplicación de un cuadro de mando integral permite a la gerencia de la escuela de gastronomía de Celia, enfocarse en aquellos aspectos donde se noten falencias, ayudando en la planificación, alineación, comunicación, motivación, control, incentivación y mejora, estableciendo objetivos en función de factores clave de éxito que suministra información en tiempo real, da confianza pues contribuye a la realización de objetivos. (Bejar, 2016)

El cuadro de mando integral es una herramienta que se adapta a los entornos dinámicos e inestables, como es en el que actualmente se desempeña A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, proporcionando información periódica sobre variables financieras y no financieras. Permitirá a la empresa obtener una mirada del todo, ayudando a los directivos a la toma de decisiones, medidas correctivas y un control interno para poder obtener los objetivos deseados.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

Las empresas actualmente se encuentran en una constante búsqueda de prácticas basadas en la eficiencia y eficacia para poder sobrevivir a un entorno evolutivo, las personas que forman parte de este trabajo deben ajustarse a las nuevas exigencias. Muchas de estas organizaciones dejan de lado el control interno, ignorando que el mismo es un pilar fundamental en las empresas, la falta de motivación, transmisión de la visión y la capacitación a sus empleados es un fiel ejemplo de la ausencia del control.



En el presente reporte de caso, se lleva a cabo el análisis sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., con más de 50 años de trayectoria en el mercado mayorista, la cual con el correr de los años fue sumando una gran cantidad de personal, su principal problema se basa en la falta de información de gestión de calidad para el proceso de toma de decisiones, es decir, al no tener una herramienta de gestión de control interno que le permita tomar decisiones de manera rápida y oportuna, está propensa a contraer problemas futuros.

La empresa carece de procesos de selección de su personal, esto produce ineficiencia en sus empleados que, al no haber realizado un proceso de inducción, provoca el incumplimiento de las tareas asignadas, como por ejemplo demoras en las entregas, generando un malestar en el cliente. La falta de capacitación, la sobre carga en el área administrativa, son algunos inconvenientes en los distintos puestos, ya que los mismos aprenden sobre la marcha. Como por ejemplo el no realizar correctamente el inventario de los productos ya que no cuenta con un sistema de inventarios menos aun lleva una planilla en la que consten las existencias.

Otro de sus problemas es el criterio de la confianza con la que se manejan respecto a sus empleados, ya que por este factor van ascendiendo en su nivel de responsabilidades, los empleados son colocados en puestos donde muchas veces no pueden lograr habituarse por la falta de capacitación, es decir, puede resultar que el trabajador no cuente con el perfil adecuado para el mismo.

Si bien la empresa la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L tiene definido su misión, visión y sus valores necesita de esta herramienta para poder comunicarlos y cumplir con ellos.

### *Análisis del Contexto*

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método PESTEL, es decir analizando el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambientales y legales.

#### Factores político-económicos:

Al nuevo gobierno liderado por Mauricio Macri (desde 2015), le cuesta mejorar el contexto socioeconómico de la República Argentina, el conjunto de medidas que ha implementado ha dejado una economía muy inestable, que afecta tanto las empresas como a los consumidores.

“Los años electorales son por definición muy volátiles y hay que tener un posicionamiento conservador en la cartera, con un sesgo más bien dolarizado. Eso suponiendo que existe cierta normalidad de las variables económicas y financieras. El tema es que, en Argentina, esa normalidad no existe. Salimos de un año complejo, con suba del dólar superior al 100%, una inflación en la que el presupuesto dijo que iba a terminar en 42% y ya está en 46% y con chance de terminar por sobre el 48% en 2018, con recesión y desequilibrio fiscales y de cuentas externas que buscan subsanarse.” (Kowalczyk, 2018).

Otra estadística oficial, la más reciente disponible, muestra claramente cómo funciona esa conexión: dice que, durante el primer trimestre de este año, contra el mismo período de 2018, el consumo cayó 10,5% y un 5,8% el PBI. Causas y consecuencias en cifras. (Oña, 2019).

La economía argentina sigue profundizando sus problemas. En 2018, el PBI cayó un 2,5 % y la tasa de inflación anual ascendió a 47,6%. Tanto el desempleo como la pobreza continúan creciendo. La tendencia es el estancamiento; en cuatro de los últimos siete años el país experimentó una caída del producto. La economía viene enfrentando deficiencias estructurales que le impiden alcanzar un sendero de crecimiento económico sostenido. (Guzman, 2019).

Así como la elección de canales habla mucho del perfil del consumidor, también la preferencia por ciertas marcas es un termómetro de lo que sucede en el consumo. En este caso, un estudio de Nielsen muestra que, ante la pregunta "¿Cambié sus hábitos de compra para ahorrar?", un 85% de los encuestados contestó que cambió a marcas más baratas. "Ahí se ve claramente que las segundas marcas o marcas de precio inferior tienen en todas las categorías un crecimiento mayor que las primeras marcas y las premium", concluye Mandzija. (Manzoni, 2019).

#### ❖ Factores sociales:

La provincia de Córdoba, la segunda provincia con más habitantes de la República Argentina, debido a la desmedida suba en los precios, peligra la consecución de actividades en fábricas y negocios, aumentando el desempleo en la provincia.

El Censo de 2010 contó 3.373.025 habitantes en la provincia. En 2020, serían algo así como 3.760.450, según una proyección elaborada por la Dirección de Estadística y Censos de Córdoba. Si así fuese, el incremento sería del 11,5 por ciento en 10 años. El censo ratificará

que el Gran Córdoba sigue concentrando población. Los padrones electorales muestran que las ciudades que más crecen en esta década son todas vecinas de la Capital. (Colautti, 2019).

❖ Factores tecnológicos:

Durante este último tiempo la implementación de la tecnología en la empresa fue esencial, ya que ayuda a mejorarla, reduce opciones, abre caminos, facilita el trabajo a distancia.

La tecnología ha permitido que relaciones antes impensadas sean casi cotidianas. Los presidentes de grandes empresas pueden tener un dialogo directo con sus colaboradores aun de los niveles inferiores de la organización. Más aun, esos mismos colaboradores pueden comunicarse en forma directa con el presidente de la empresa sin ningún tipo de “filtro. (Administración, 2015).

❖ Factores Medioambientales:

Según la ley 10208 de la provincia de Córdoba en su artículo 19, sanciona a quien atente contra el medio ambiente en general, este articulo nos habla sobre las cantidades de residuos que se generan por su funcionamiento, riesgos de inflamabilidad, efectos que tengan como consecuencia impactos directos o indirectos sobre las personas, patrimonio cultural, flora y fauna. Los ocasionados durante las etapas previas a la actividad o construcción del proyecto. (htt)

❖ Factores Legales:

El departamento de seguridad e higiene laboral está vinculado a un control de los riesgos en el trabajo, para prevenir los accidentes y las enfermedades en el trabajo. Según la ley N°1985. Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se ajustarán, en todo el territorio de la República, a las normas de la presente ley y de las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten. Sus disposiciones se aplicarán a todos los establecimientos y explotaciones, persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica de las actividades, el medio donde ellas se ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten. (htt1).

### Diagnostico Organizacional

En análisis FODA se estudian los factores internos de la organización, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa.

Figura 1 Análisis FODA de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI.



Fuente: Propia elaboración

### Análisis del control interno de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Para abordar el siguiente análisis se utilizó información otorgada por la empresa, en el área financiera se observa que la tasa interna de rentabilidad fue bajando y se comportó de manera opuesta a las ventas, que incrementaron un 5%, llegando a tener una facturación récord de 53 millones. Sin embargo, para poder seguir siendo competitiva, la empresa debió absorber

parte del incremento de precios. La búsqueda constante de mejorar los precios de sus productos y de la satisfacción de los clientes permitirá a la empresa cautivar nuevos clientes.

La empresa no tiene un proceso de selección e inducción de sus empleados, los mismos aprenden mientras trabajan, la falta de capacitación hace que su política de rotación no sea eficiente, muchos de sus empleados no tienen la preparación necesaria para desempeñarse en los distintos puestos generando problemas en las actividades cotidianas.

No cuenta con un sistema de inventarios, ni planillas en las que se registre el stock, respecto al retiro de los productos los realiza un cadete, quien retira con una orden de compra, la cual le sirve para hacer un control obviamente ínfimo ya que no tiene los conocimientos necesarios para realizar un buen control. Inquietantemente la empresa no registra las operaciones diariamente, no existe una política de precios, se pide autorización al dueño o muchas veces queda a criterio del vendedor. Además, se observa que los cheques que emite la empresa solo llevan la firma de la hija del dueño.

La falta de información de gestión genera una sobrecarga en los administradores y produce deficiencia en el control interno, que a su vez acarrea problemas en las distintas áreas de la empresa. El cuadro de mando integral le permitirá a la empresa evaluar estas variables a través de la medición de indicadores.

## **Marco Teórico**

Habiendo consultado bibliografía de diversos autores se expone el siguiente soporte teórico.

### *Control interno*

Se resalta la importancia que cobra el control interno dentro de la organización convirtiéndose en fundamental e indispensable para la actividad empresarial. Según los autores, Vega-de la Cruz y Nieves-Julbe, a este control interno deben realizarlo las personas que integran la organización, con el fin de obtener cierta seguridad para el logro de los objetivos deseados. (Vega-de la Cruz & Nieves-Julbe, 2016)

### *Cuadro de mando integral*

Los orígenes del cuadro de mando se remiten a la década de los 90' de la mano de sus creadores Robert Kaplan y David Norton con un estudio llamado *La medición de resultados en la empresa del futuro*, donde las empresas se concentraban únicamente en los indicadores financieros, el cuadro de mando integral surge como una herramienta revolucionaria para conducir a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, haciendo referencia a que antiguamente solo se tomaba en cuenta los de corto plazo, es así que esta implementación permitirá a los administradores avocarse al largo plazo haciendo referencia a los activos intangibles. (Felani, 2018)

Kaplan y Norton remarcan que el cuadro de mando integral o Balance Scorecard permitirá al gerente, director o administrador obtener una mirada de toda la empresa, pudiendo conocer la situación en la que cada indicador se encuentra. La toma de decisiones se basará a través de esta herramienta y del conocimiento que posea quien dirija la empresa. (Kaplan & Norton, 2014). Este cuadro de mando integral proporciona a los directivos un sistema de gestión y medición, convirtiendo la estrategia y la misión empresarial en medidas de actuación que permita llevar a la empresa al éxito competitivo y futuro. (Berrios, Flores, 2017)

### *Mapas estratégicos*

En su libro el autor Baraybar observa la evolución del CMI, utilizándolo como una herramienta de gestión permitiendo transformar la estrategia en objetivos operativos medibles mediante la consecución de mapas estratégicos (Baraybar F.A., 2011)

El papel de los mapas estratégicos proporciona una visión completa de la organización, integrando los objetivos de la misma y las principales relaciones que se establecen con ellos (Rodríguez Quesado , Aibar Guzman, & Lima Rodríguez, 2017).

### *Perspectivas e Indicadores*

Mediante su investigación Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Pinzón establecen que los objetivos, factores e indicadores conforman cuatro grupos que se interrelacionan, representando las distintas perspectivas, financieras, del cliente, interna y de innovación y aprendizaje. (Araujo Pinzon, Sanchez Vazquez, & Velez Elorza, 2016) según el autor

Salgueiro, estos indicadores son esenciales para la consecución del cuadro de mando, los mismos informan los resultados a las empresas, solucionando los problemas sobre la marcha. (Salgueiro, 2015).

El cuadro de mando integral permite separar el plan estratégico en perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y formación y aprendizaje. (Kaplan & Norton , 2016)

### *Ventajas y desventajas*

Uno de los beneficios que Boronat nos indica es que, en momentos de crecimiento y expansión, el cuadro de mando es una herramienta potente y muy necesaria ante un escenario centrado en crisis con una duración incierta. Esto permitirá a la organización cambiar su estrategia a su conveniencia para sobrevivir (Boronat Ombuena, 2010) Esta herramienta de gestión, como lo es el CMI se destaca por ser un beneficio para a las organizaciones, siendo un instrumento de rápida aplicación para un entorno que sufre una constante evolución. (Gan Busto y Trigné Prats)

Como desventaja podemos mencionar la falta de compromiso por parte de la dirección, si esta dirección no está comprometida el éxito del CMI no será posible, dado a que no existe un liderazgo fundamental en este cuadro de mando integral. (Santos Cebrian, Monica; Fidalgo Cerviño, Esther )

Los autores Castillo, Coronado, Negrete y Toro, exponen en este trabajo la existencia de empresas que han fracasado en la aplicación de herramientas gerenciales, ya que es imprescindible que los empleados conozcan cual es la visión, las metas y la estrategia de la empresa, uniendo sus metas individuales y así lograr comprometerse para poder cumplir con la estrategia. (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro).

A partir de la información recabada, el presente trabajo final de grado tiene como objetivo implementar un cuadro de mando integral en la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. propone seguir no solo los pasos de los creadores del CMI, Kaplan & Norton, sino también de quienes fueron perfeccionando su teoría con el correr de los años.

## **Discusión y Diagnostico**

### *Declaración del problema*

De la realización del presente reporte se desprende un diagnóstico sobre el principal problema de que tiene la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., la falta de una herramienta de control de gestión interno, permitiendo una demora a la hora de tomar decisiones en las diversas circunstancias que atraviesa la empresa para la consecución de sus objetivos. Ya que no cuenta con información en el momento oportuno, porque su guía se basa en los indicadores financieros.

### *Justificación*

Se considera importante el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa que estamos analizando, como una herramienta que combina indicadores financieros y no financieros, esto le permitirá obtener la visualización de toda la organización, en especial de las acciones que ocurren día a día y como éstas afectan a la empresa tanto a corto como a largo plazo. Este CMI será muy útil para que la empresa pueda actuar de forma adecuada ante la competencia, tomando mejores decisiones y acciones correctivas para obtener los mejores resultados, como así también para poder cumplir con su misión, visión sin dejar de lado sus valores.

### *Conclusión diagnostica*

Las constantes transformaciones del entorno en el que está inmersa la empresa y los cambios impredecibles de la economía actual, hacen imprescindible contar con esta herramienta, es por eso que su diseño e implementación les posibilitara diagnosticar, proyectar, controlar y retroalimentar la estrategia de la organización. Este cuadro de mando integral permitirá proponer para sus cuatro perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores medibles, permitiendo a sus directivos alcanzar sus objetivos como así también su éxito empresarial, no solo en el aspecto financiero sino con sus diversos factores, como los clientes, el proceso de control interno, impulsando al personal a ser partícipe de este proceso.



## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar e implementar un cuadro de mando integral como herramienta de control interno A.J.&J.A. Redolfi ubicada en la provincia de Córdoba, en la ciudad de James Craik, dedicada a la distribución y comercialización mayorista, para optimizar la toma de decisiones a partir del presente año 2019.

### *Objetivos específicos*

- Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, y confeccionar el mapa estratégico para el año 2019.
- Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI para obtener un parámetro de medición.
- Plantear indicadores para las cuatro perspectivas a fin de optimizar el control, medición y cumplimiento de los mismos.
- Diseñar el cronograma de implementación del cuadro de mando integral para A.J.&J.A. Redolfi (Gantt).
- Evaluar el desempeño actual de los indicadores, permitiendo obtener información para la retroalimentación.

### *Alcance*

#### *Alcance geográfico*

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba.

#### *Alcance temporal*

La investigación se encuentra comprendida en el periodo comprendido entre agosto-noviembre del año 2019.

### Alcance en relación al universo

Este reporte de caso comprende a los integrantes de la empresa Redolfi, que tiene como actividad principal la distribución mayorista de diversos productos.

### *Limitaciones*

A lo largo del desarrollo de este trabajo, no se presentó dificultad alguna que pudiese afectar la implementación de la propuesta, siendo viable su realización, pues se conto con los recursos necesarios para la consecución normal del mismo.

### *Recursos involucrados*

Podemos mencionar a los recursos, como cualquier factor que este a disposición de la empresa, pudiéndolos controlar aun cuando no posean derechos sobre ellos. Logran dividirse en tangibles e intangibles.

#### Recursos tangibles

- Computadoras de último modelo
- Papelería, folletos informativos
- Cartelería
- Documentos recibos
- Recursos financieros necesario para la implementación del nuevo sistema
- Escritorios, sillas.

#### Recursos intangibles

- Imagen corporativa
- Valores
- Misión
- Apoyo de entidades externas que ayuden con la capacitación

### *Actividades y marco temporal*

En este trabajo final de grado se busca realizar las siguientes actividades

- I. Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico, buscar perspectivas adecuadas al problema y plasmarlas en un mapa estratégico.

- II. Elección de los objetivos estratégicos, la empresa se encuentra en condiciones de definir objetivos estratégicos.
- III. Proponer indicadores para poder medirlos y disponer de información sobre el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos planteados.
- IV. Establecer la medición de los indicadores para interpretar lo que está sucediendo y poder aplicar medidas.
- V. Presentación del cuadro de mando integral para su aprobación, se confecciona el mapa con sus respectivos indicadores y su medición.

*Tabla 1 Diagrama de Gantt*

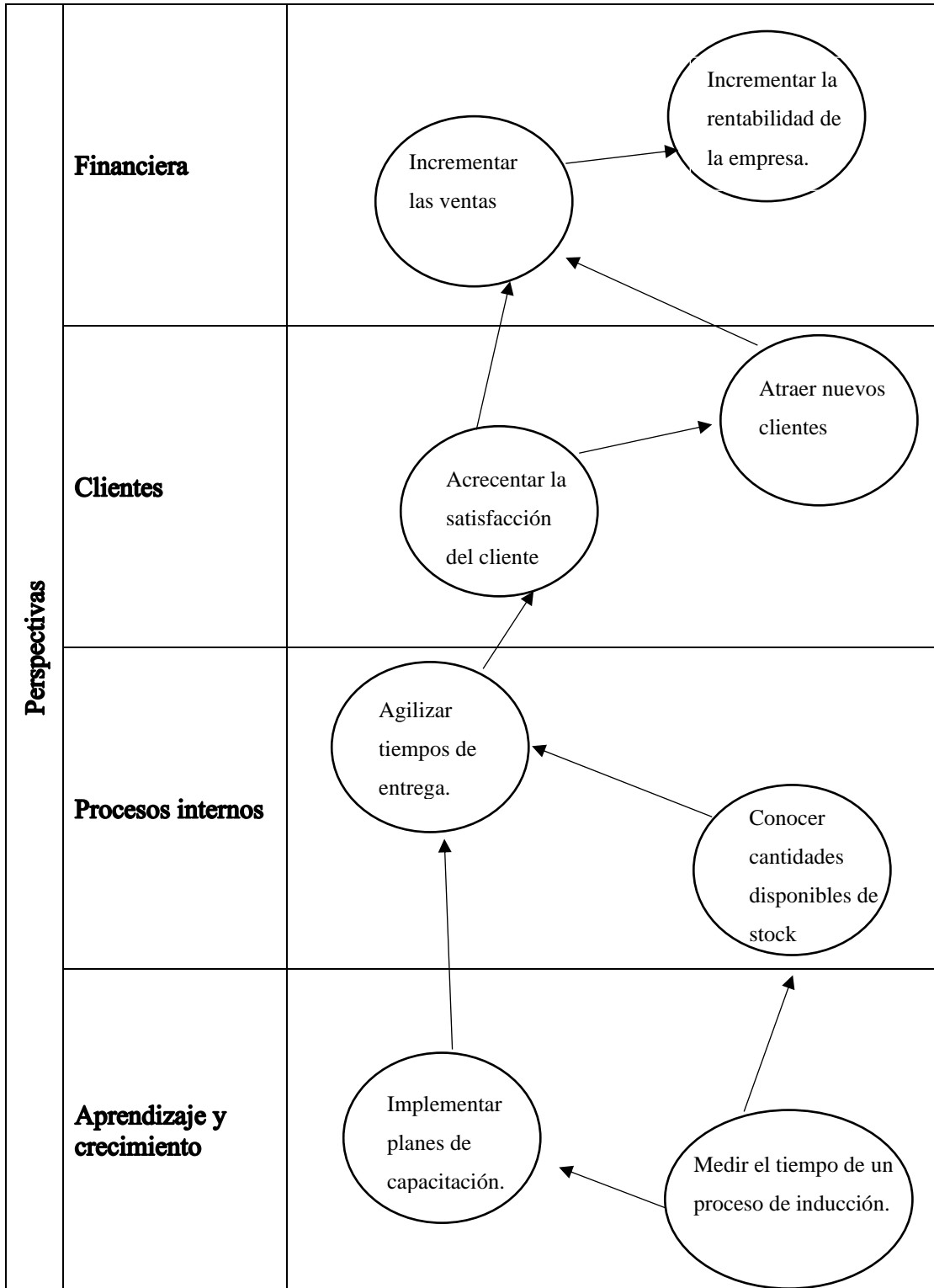
	Meses	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre					
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Actividades	1- Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico.																		
	2- Elección de los objetivos estratégicos.																		
	3- Proponer indicadores de medición.																		
	4- Establecer la medición de los indicadores																		
	5- Presentación del cuadro de mando integral para su aprobación.																		

Fuente: Propia elaboración

### *Desarrollo de la propuesta*

Seguidamente se presenta el mapa estratégico, donde se muestra la relación que producirá cada objetivo estratégico de cada perspectiva.

### *Figura 2 Mapa estratégico*



Fuente: Propia elaboración.

La perspectiva financiera es la más observada y de interés para los dueños de la empresa, la misma da una síntesis de las consecuencias económicas de la empresa, generalmente suelen relacionarse con la rentabilidad de la empresa.

En la perspectiva de clientes busca ayudar a incrementar la competitividad y poder sumar clientes que es uno de los propósitos más importantes, se debe obtener una visión de los mismos, para poder obtener un aumento de la rentabilidad.

En relación a la perspectiva de procesos internos, podemos observar que la empresa presenta error en el control de stock, dificultando así las entregas de sus productos a tiempo, afectando la permanencia de nuestros clientes.

Como ultima perspectiva, pero no menos importante, se hace mención a la de aprendizaje y crecimiento. Su principal fuente son las personas que pertenecen a la organización, y busca como menciona su nombre mejorar su crecimiento dentro de la empresa para la consecución de sus objetivos. De la información recabada en las entrevistas a la empresa Redolfi se aprecia que la misma carece de un proceso de inducción y de capacitaciones, es por eso que se busca implementar planes de capacitación.

A continuación, se presentan objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas propuestas.

#### Perspectiva financiera

Como objetivos estratégicos se propone: el de aumentar la rentabilidad de la empresa, el indicador es el aumento de la rentabilidad, con este indicador se pretende medir el desempeño actual de las ventas planificadas por Redolfi S.R.L

Otro objetivo de esta perspectiva es el de incrementar las ventas siendo el indicador el análisis de ventas, los datos para llevar a cabo este indicador los obtendremos de los estados contables de la empresa.

### Perspectiva de clientes

Como objetivos estratégicos mencionamos, atraer nuevos clientes, su indicador es el de cautivar nuevos clientes, con el cual se realizará la medición de la cantidad de clientes entre un periodo y otro.

De la misma manera lo hacemos con el objetivo de acrecentar la satisfacción del cliente y su indicador es la satisfacción del cliente, utilizando encuestas que midan la satisfacción de los clientes, promediando las cantidades de quejas sobre la cantidad de entregas

### Perspectiva de procesos internos

Dentro de esta perspectiva, uno de los objetivos es el de agilizar el tiempo de entrega. El indicador que se propone es reducir plazos de entrega el cual se medirá promediando el tiempo de entrega.

Por otro lado, se nombra el objetivo de conocer las cantidades disponibles de stock, su indicador es la exactitud de inventario, pretendiendo medir las cantidades exactas de los saldos de stock de los productos.

### Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Como primer objetivo estratégico se propone, por una parte, medir el tiempo de un proceso de inducción, y como indicador tiempo del proceso de inducción, en el cual se mide el tiempo de demora en el proceso de inducción programado por la empresa.

Y por otra parte el objetivo de implementar planes de capacitación siendo su indicador el de capacitación, se analizará las horas empleadas para la capacitación de los empleados de la empresa.

Posteriormente se presentan los indicadores, formula, unidad de medida, rangos aceptables o no, y responsables.

*Tabla 2 Perspectiva Financiera*

Perspectiva	Financiera	Financiera
Objetivos estratégicos	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Incrementar las ventas
Indicador	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Análisis de ventas
Descripción de indicador	Sus índices de rentabilidad incrementan la utilidad neta de cada unidad vendida.	Aumento del nivel de ventas periodo 2019
Formula	Utilidad Neta/ Ventas Netas	Ventas periodo n/ventas periodo N-1
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Valor objetivo	10 %	15%
Banda verde	Mas del 10%	Mas del 14%
Banda Amarilla	Menos de 10 % y más de 5%	Entre 12 y 13 %
Banda Roja	Menos de 5%	Menos de 12%
Periodicidad	Anual	Anual
Responsable	Dueño de la empresa	Dueño de la empresa

Fuente: elaboración propia

*Tabla 3 Perspectiva Clientes*

Perspectiva	Clientes	Clientes
Objetivos estratégicos	Atraer nuevos clientes	Acrecentar la satisfacción del cliente
Indicador	Cautivar nuevos clientes	Satisfacción del cliente
Descripción de indicador	Ampliar el número de clientes	Análisis de la satisfacción actual del cliente
Formula	$(Q \text{ clientes en el periodo } n - Q \text{ clientes en el periodo } n-1) / Q \text{ clientes en el periodo } n.1$	$Q \text{ de quejas del cliente} / \text{entregas} * 100$
Unidad de medida	Cantidad de clientes	Porcentaje
Valor objetivo	3	12%
Banda verde	3	Menos 12%
Banda Amarilla	1 y 2	Entre 12 y 16 %
Banda Roja	0	Mas de 16%
Periodicidad	Anual	Semestral
Responsable	Gerente de ventas	Gerente de ventas

Fuente: elaboración propia

*Tabla 4 Perspectiva proceso interno*

Perspectiva	Procesos internos	Procesos internos
Objetivos estratégicos	Agilizar tiempos de entrega	Conocer cantidades disponibles de stock
Indicador	Reducir plazos de entrega	Exactitud del inventario
Descripción de indicador	Tiempo de entrega de los productos	Indica con exactitud los saldos de stock de productos
Formula	Tiempo promedio de entregas	(Valor diferencia/valor total de inventarios) *100
Unidad de medida	Días	Días
Valor objetivo	2	30
Banda verde	Menos de 2	Menos de 30
Banda Amarilla	Entre 3 y 4	Entre 30 y 40
Banda Roja	Mas de 4	Mas de 40
Periodicidad	diario	mensual
Responsable	Dueño de la empresa y gerente de depósito.	Gerente de compra y gerente de depósito.

Fuente: elaboración propia

*Tabla 5 Perspectiva aprendizaje y crecimiento*

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento
Objetivos estratégicos	Medir el tiempo del proceso de inducción	implementar planes de capacitación
Indicador	Tiempo de proceso de inducción	capacitación
Descripción de indicador	El tiempo que dura el proceso de inducción en la empresa	Se muestran las capacitaciones empleadas en la empresa
Formula	Tiempo de duración de la inducción/tiempo programado para su realización	Q hs de capacitación dictada/Q hs capacitación proyectada
Unidad de medida	Días	Porcentaje
Valor objetivo	5	70%
Banda verde	Menor a 5	Mayor a 70 %
Banda Amarilla	Entre 6 y 7	Entre 35 y 69%
Banda Roja	Mas de 7	Menor que 35%
Periodicidad	anual	anual
Responsable	administración	Administración y dueño de la empresa

Fuente: elaboración propia



## Cuadro de mando integral

Para el diseño de este cuadro de mando integral, se establecieron indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos de los dueños de la empresa. Cada uno de estos indicadores posee una formula cuyo resultado podremos comparar con un valor objetivo, se definieron rangos aceptables y no aceptables, para aplicar en estos últimos las correcciones para alcanzar el objetivo propuesto. Para determinar cada indicador se consideraron variables que deben modificarse para que la empresa funcione eficientemente.

Tabla 6 Cuadro de Mando Integral

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Valor Meta	Formula	Responsable
Aumentar la rentabilidad de la empresa	Mas del 10%	10%	Utilidad Neta/ Ventas Netas	Dueño de la empresa
	Menos de 10 % y más de 5%		Utilidad Neta/ Ventas Netas	Dueño de la empresa
	Menos de 5%		Utilidad Neta/ Ventas Netas	Dueño de la empresa
Análisis de ventas	Mas del 14%	15%	Ventas periodo n/ventas periodo N-1	Dueño de la empresa
	Entre 12 y 13 %		Ventas periodo n/ventas periodo N-1	Dueño de la empresa
	Menos de 12%		Ventas periodo n/ventas periodo N-1	Dueño de la empresa
Cautivar nuevos clientes	3 clientes	3	$(Q \text{ clientes en el periodo } n - Q \text{ clientes en el periodo } n-1) / Q \text{ clientes en el periodo } n.1$	Gerente de ventas
	1 y 2 clientes		$(Q \text{ clientes en el periodo } n - Q \text{ clientes en el periodo } n-1) / Q \text{ clientes en el periodo } n.1$	Gerente de ventas
	0 clientes		$(Q \text{ clientes en el periodo } n - Q \text{ clientes en el periodo } n-1) / Q \text{ clientes en el periodo } n.1$	Gerente de ventas
Satisfacción del cliente	Menos 12%	12%	$Q \text{ de quejas del cliente} / \text{entregas} * 100$	Gerente de ventas

	Entre 12 y 16 %		Q de quejas del cliente/ entregas *100	Gerente de ventas
	Mas de 16%		Q de quejas del cliente/ entregas *100	Gerente de ventas
Reducir plazos de entrega	Menos de 2 días	2	Tiempo promedio de entregas	Dueño de la empresa y gerente de depósito.
	Entre 3 y 4 días		Tiempo promedio de entregas	Dueño de la empresa y gerente de depósito.
	Mas de 4 días		Tiempo promedio de entregas	Dueño de la empresa y gerente de depósito.
Exactitud del inventario	Menos de 30 días	30	(Valor diferencia/valor total de inventarios) *100	Gerente de compra y gerente de depósito
	Entre 30 y 40 días		(Valor diferencia/valor total de inventarios) *100	Gerente de compra y gerente de depósito
	Mas de 40 días		(Valor diferencia/valor total de inventarios) *100	Gerente de compra y gerente de depósito
Tiempo de proceso de inducción	Menor a 5 días	5	Tiempo de duración de la inducción/tiempo programado para su realización	administración
	Entre 6 y 7 días		Tiempo de duración de la inducción/tiempo programado para su realización	administración
	Mas de 7 días		Tiempo de duración de la inducción/tiempo programado para su realización	administración
Capacitación	Mayor a 70 %	70%	Q hs de capacitación dictada/Q hs capacitación proyectada	Administración y dueño de la empresa
	Entre 35 y 69%		Q hs de capacitación dictada/Q hs capacitación proyectada	Administración y dueño de la empresa
	Menor que 35%		Q hs de capacitación dictada/Q hs capacitación proyectada	Administración y dueño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

*Propuesta de medición o evaluación de las acciones.*

Para el seguimiento de este CMI cada responsable deberá realizar controles de forma anual, semestral, mensual o diarios, de acuerdo a lo estipulado para cada aspecto a evaluar, comparando los resultados obtenidos con resultados de periodos anteriores y verificar así el avance de esta herramienta. Se sugiere controlar la cantidad de descargas, el tiempo en que se realizan las mismas, relacionándolo con la satisfacción del cliente. Capacitar continuamente a los empleados les permitirá realizar un mejor trabajo, y al comparar dichos los resultados con el de periodos anteriores, podrán ver el cambio motivándose.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En este reporte de caso queda en evidencia el cumplimiento de su objetivo general, para la ejecución del mismo se realizó un análisis detallado de la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L tanto externo como interno, se resaltan los aspectos sobre los cuales la empresa debe realizar un seguimiento profundo.

La implementación de un cuadro de mando integral le permite organizar esos aspectos, transformándolos en indicadores medibles, el resultado de esta medición influye en la toma de decisiones correctivas. Sin embargo, sus responsables deben ser preparados para su correcto funcionamiento porque no solo depende de su diseño sino de una correcta implementación.

Como conclusión, el diseño e implementación de un CMI como herramienta de gestión para la toma de decisiones se considera como propuesta debido a los beneficios que se obtienen de su aplicación para esta empresa, como la disminución de los costos operativos, información en tiempo real, ayuda en la planificación, comunicación, control, motivación del personal y por supuesto contribuye a la mejora en la gestión de la empresa.

Se recomienda tener en cuenta nuevas políticas de estrategia planificada de publicidad para poder contribuir con la imagen de la empresa. El posicionamiento de la marca, a través de diversos canales, como redes sociales, cartelera, anuncios publicitarios, propaganda que le permitirá atraer nuevos clientes. Crear una página web donde pueda realizar ventas on-line, ofreciendo sus productos, descuentos en entrega, promociones, que podrán ser abonadas por diferentes medios de pagos.

## Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2017/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>
- (s.f.). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Administración, X. C. (2015). *IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12congresoadm/Trabajo2.5.pdf>
- Araujo Pinzon, P., Sanchez Vazquez, J. M., & Velez Elorza, M. L. (2016). *BALANCE SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
- Baraybar F.A. (2011). *El cuadro de mando integral "Balance Scorecard"*. Barcelona España: ESIC Editorial.
- Baraybar, F. A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Esic Editorial.
- Bejar, M. R. (2016). Cuadro de mando integral como herramienta de gestion para la toma de decisiones.
- Berrios, Flores. (2017). *Cuadro de Mando Integral Serie Creacion N 27*. Facultad de economia y negocios centro de investigacion sobre educacion superior CIESS.
- Boronat Ombuena, G. J. (febrero de 2010). El cuadro de mando integral y su aplicacion en un escenario de crisis economica y financiera.
- Castillo, A., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (s.f.). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. España: Consultores Nara & Asociados.
- Colautti, F. (31 de mayo de 2019). [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar). Obtenido de que cambios en la poblacion mostrara el censo 2020 para cordoba: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/que-cambios-en-poblacion-mostrara-censo-2020-para-cordoba>

- Felani, C. R. (abril de 2018). *Diseño e implementacion del cuadro de mando integral en Pymes agricolas*. Azul: Facultad de agronomia de la universidad nacional de Buenos Aires.
- Fernandez, R. C. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*.
- Gan Busto y Trigné Prats. (s.f.). *Manual de instrumentos de gestion y desarrollo de las personas en las organizaciones*.
- Ghiglione, f. (diciembre de 2015). gestion de RR.HH del personal de planta permanente de la honorable camara de diputados (provincia de la pampa) desafios para una adecuada evaluacion de desempeño. La Pampa, Argentina.
- Gonzalez Gonzalez, P., & Bermudez Rodriguez, T. (2011). Gerenciando Intangibles en empresas de software aplicando el proceso de analisis por jerarquias y el cuadro de mando integral. *Revista Facultad de ciencias economicas*, 89-104.
- Guzman, M. (26 de marzo de 2019). *www.elcronista.com*. Obtenido de El Camino inestable de la economia argentina: <https://www.cronista.com/columnistas/El-camino-inestable-de-la-economia-argentina-20190325-0069.html>
- Kaplan , R., & Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral* . España: Grupo Planeta.
- Kaplan, R. S., & Norton , D. P. (2016). *El cuadro de Mando Integral The Balance Scorecard*. España.
- kowalczyk, A. (18 de 12 de 2018). El factor politico es el que mas va a condicionar al mercado en 2019. ([www.cronista.com](http://www.cronista.com), Entrevistador)
- Maldonado, M. C. (2007). Diseño de cuadro de mando integral para la empresa Gomacord S.R.L. TFG. Argentina.
- Manzoni, C. (20 de enero de 2019). *www.lanacion.com.ar*. Obtenido de Ventas sin repunte: 2019 sería otro año con caída del consumo familiar y de las empresas: <https://www.lanacion.com.ar/economia/ventas-sin-repunte-2019-seria-otro-ano-con-caida-del-consumo-familiary-de-las-empresas-nid2212331>
- Oña, A. (08 de 07 de 2019). *www.clarin.com*. Obtenido de [www.clarin.com](https://www.clarin.com/opinion/consumo-empieza-dar-senales-vida-alcanzan_0_IxBaeseWf.html): [https://www.clarin.com/opinion/consumo-empieza-dar-senales-vida-alcanzan\\_0\\_IxBaeseWf.html](https://www.clarin.com/opinion/consumo-empieza-dar-senales-vida-alcanzan_0_IxBaeseWf.html)

Rodriguez Quesado , P., Aibar Guzman, B., & Lima Rodriguez, L. (2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*.

Salgueiro. (2015). *Indicar de Gestion y Cuadro de Mando* . Dias de Santo.

Vega-de la Cruz, L., & Nieves-Julbe, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*.

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO  
FINAL DE GRADUACIÓN**

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE  
POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Salvatierra Morales Mariana Carolina
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	36.045.803
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Diseño e implementación de un cuadro de mando integral como una herramienta de control interno para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	Marianasalvatierra191@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	<b>SI</b>
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Santiago del Estero, 15 de Mayo del 2020




---

**Firma autor-tesista**

Salvatierra M. Mariana C.

---

**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis  
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_



---

Firma Autoridad

---

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

<sup>[1]</sup> Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.