

Universidad Empresarial Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Mejora de comunicación interna y externa a partir de un cuadro de mando integral de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Autora: María Emilia Venturini

Legajo: VCPB26548

DNI: 37.873.117

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio 2020

Resumen

El presente trabajo final de graduación se aplica a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL dedicada a la comercialización de artículos de almacén y cigarrillos, entre otros. Atento a los cambios a los que estamos inmersos como sociedad, la empresa debe organizar su estructura y prestar atención a la manera de trabajar, basándose en realizar un análisis tanto interno como externo para poder seguir ampliando sus horizontes, cumplir los objetivos y la estrategia que se propone y mejorar la comunicación de los miembros de la organización. Por ello se tomó la decisión de crear un cuadro de mando integral con el fin de mejorar la manera de llevar a cabo procesos, logrando que toda la organización conozca y trabaje en torno a la estrategia que la empresa plantea. Dicho cuadro de mando servirá de guía para cumplir objetivos de acuerdo a indicadores que permitan medir el rendimiento esperado para cada actividad y el tiempo que conlleva la misma, y facilitando la toma de decisiones de los mandos altos de la empresa.

Palabras claves: Estrategia, Gestión, Toma de decisiones, Cuadro de mando integral, Indicadores.

Abstract

The present thesis work is applied to the company A. J & J. A. Redolfi SRL, dedicated to the commercialization of warehouse items, cigarettes and another kind of stuffs. Following the changes which we are immersed as a society, the company has to organize its structure and pay attention to the way of working, basing on realize an intern and extern analysis for keep rising and accomplish the aims and strategy of the company, and improve the communication between the members of the organization. Thus an balanced scorecard was created for improve the way of perform processes, achieving that all the company members know and work following the strategy that the organization has. That balanced scorecard will help as a guide to accomplish aims according to indicators that allow to measure the expected performance for each activity and the time expended in that activity, making it easy to take decisions to the company directors.

Key words: Strategy, Balanced Scorecard, Indicators, Decisions taking, Management.

Índice

	Pág.
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis de contexto</i>	7
<i>Diagnóstico organizacional</i>	10
Marco Teórico	16
<i>Cuadro de mando integral</i>	16
<i>Conclusión</i>	18
Diagnóstico	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance y limitaciones</i>	22
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones a desarrollar</i>	23
<i>Mapa estratégico</i>	24
<i>Cuadro de mando integral</i>	25
<i>Diagrama de Gantt</i>	26
<i>Propuesta de medición</i>	27
Conclusión y recomendación.....	29
Referencias	31

Introducción

Conociendo que las organizaciones son un sistema abierto que se relaciona con su entorno, y sabiendo que el mismo está en constante crecimiento y cambio debido a la globalización y las nuevas tecnologías a las que estamos inmersos, es muy importante que una empresa logre desarrollarse siendo rentable y considerando una visión a largo plazo, teniendo la capacidad de adaptarse a los cambios, sabiendo también que es muy importante cuidar el medio ambiente y los recursos naturales con los que contamos. Es vital ser flexible a la hora de trabajar, conocer la importancia de tener una estrategia de negocios clara y hacer partícipes a todos sus empleados para que se sientan incluidos dentro de la misma y colaboren de manera sinérgica hacia el cumplimiento de objetivos.

Es por ello que es significativo que las empresas trabajen mediante herramientas e indicadores que le permitan tener una visión clara de la posición en la que se encuentran desarrollando sus actividades y hacia dónde deben apuntar mayor su atención. En este trabajo se propone elaborar un cuadro de mando integral que le permita a la empresa en estudio desarrollar un plan de acción para cumplir objetivos propuestos, logrando mejorar la comunicación interna y externa de la empresa, ya sea entre los mismos empleados, como también con clientes y proveedores con los que cuenta, y poder lograr así un mayor poder de negociación a la hora de trabajar. Para esto, se tendrán en cuenta las cuatro perspectivas a las que hace referencia dicho cuadro de mando, sabiendo que el mismo se implementa mediante indicadores financieros y no financieros que permiten lograr el fin propuesto y mejorar la gestión de todas las áreas de la empresa.

En un estudio realizado en el año 2015 en la localidad de Quito, Ecuador (Rodríguez, Rivera, & Rodríguez, 2015) se decidió implementar un cuadro de mando integral para evaluar procesos y planificación en una empresa comercial. A través del uso de las cuatro perspectivas del cuadro de mando se logró obtener un mapa estratégico para trabajar y comunicar la estrategia a la empresa, obteniendo como resultado la mejora de su desempeño mediante indicadores de eficiencia y eficacia.

Por otro lado, en el año 2015 también se investigó sobre la implementación del cuadro de mando integral en las empresas en un artículo de la revista Ciencias Sociales (Ganga, Ramos, Leal, & Pérez, 2020) publicada en el depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla, España, mediante el cual se llegó a la conclusión de que la utilización del mismo es una herramienta útil para los procesos administrativos y

estratégicos, y además es de gran utilidad para que los mandos directivos puedan desarrollar objetivos a largo plazo.

También, a nivel nacional se pudo observar el trabajo de tesis realizado por una alumna de la universidad nacional de Córdoba en el año 2014 (Katchuk, 2014) en el cual se llegó a la conclusión de que la empresa en estudio estaba realizando actividades de manera incorrecta y se pudo conocer la forma en la cual podían mejorar el trabajo de cada una de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mando integral. Dicho trabajo, logró que la organización comience a trabajar de manera más ordenada y proactiva respecto a cada actividad que se cumplía a diario dentro de la misma.

Teniendo en cuenta los antecedentes referidos al tema, se tomó la decisión de investigar la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. La misma se dedica a la comercialización de rubro mayorista de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, bebidas y artículos de limpieza, entre otros. Posee más de 50 años de experiencia en el mercado ya que fue fundada por el padre del actual dueño, y cuenta con su sede en la localidad de James Craik, Córdoba. En esta localidad la firma posee un salón de venta mayorista de los productos, como también posee autoservicios ubicados en distintas localidades de la provincia de Córdoba.

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de más de 6000 clientes activos, 35 vendedores, 130 empleados y sucursales en varios puntos de la provincia. Esto último resulta positivo a la hora de entregar productos ya que se acortan distancias y tiempos. Además, cuenta con una flota de más de 70 vehículos, muchos de ellos destinados a la logística de entrega de producto. En cuanto a la constitución y propiedad de la empresa, el 85% de las cuotas partes de la organización le corresponden a José Redolfi, y el 15% restante está dividido entre sus tres hijos.

De acuerdo a la información a la que se ha podido acceder, se llegó a la conclusión de que la empresa posee una estrategia clara, aunque posee algunas falencias en cuanto al trabajo que se desarrolla y a la organización del mismo. Un ejemplo de ello es que carece de un área de recursos humanos que se encargue de la organización y comunicación entre miembros de la empresa, tanto para con sus pares, como para con sus superiores.

Además, si bien la estrategia está clara dentro de la firma, no es comunicada a su grupo de personal periódicamente con el fin de que los mismos puedan trabajar hacia un mismo destino.

Al ser una organización con tantos años de experiencia en el rubro y que posee amplias capacidades para seguir creciendo, es importante que pueda mantener un control detallado del trajín diario, implementar una disminución de costos maximizando recursos utilizados, ampliar márgenes de ganancia, gozar de mayor calidad para con los clientes y proveedores mediante un seguimiento de compras y ventas, y lograr un crecimiento interno de los colaboradores como equipo sinérgico de trabajo, favoreciendo claridad de la estrategia y metas en cada uno de los niveles de trabajo.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Actualmente se conoce que, si una empresa no posee organización y conocimiento íntegro de los subsistemas con los que cuenta y las tareas a desarrollar por cada uno de sus miembros, el trabajo se torna deficiente y no llega a cumplir con las expectativas tanto de los empleados de la firma, como de los clientes que forman parte del círculo de trabajo. Las empresas, independientemente de la función que cumplan dentro del entorno, deben optar por ser una organización con metas y tareas claras no solo a corto plazo, sino también conociendo cuáles son sus objetivos a mediano y largo plazo para lograr sobrevivir al entorno en el que se encuentran.

En el caso particular de estudio referido a la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. se perciben problemáticas que surgen a partir de la falta de organización antes mencionada, como también otras que se manifiestan mediante la ausencia de áreas importantes de trabajo. Una de ellas es el área de recursos humanos que posee la función de organizar al personal, mantenerlo activo y motivado, lograr que cada uno conozca las tareas que debe desarrollar y que todos los miembros se encuentren en constante comunicación entre áreas para poder realizar un trabajo sinérgico y ordenado. También cumple con la finalidad de determinar quién será la persona adecuada para ocupar un puesto de trabajo y realizarle la inducción al mismo, y se encarga de desarrollar capacitaciones para el personal.

En este caso la empresa no cuenta con un proceso de inducción de personal, lo que genera inconvenientes a la hora del ingreso de empleados nuevos. Los mismos aprenden a medida que pasan los días y van realizando las actividades que requiere el puesto de la manera en que creen que sería la correcta. Como consecuencia de esto, los errores se tornan comunes, algo que no debería, y se generan pérdidas que se podrían evitar si existiera dicha inducción.

Por otro lado, si bien la empresa posee su estrategia, misión y visión claras, no cuenta con una traducción de las mismas en objetivos precisos y relacionados entre sí con un fin común hacia el cumplimiento de las metas planeadas.

Análisis de contexto

Analizar el contexto en el que se encuentra la empresa posee gran importancia debido a que en él se conocen los aspectos a los que tiene que hacer frente la organización, tales como cambios en políticas, por ejemplo, o en factores económicos que podrían modificar la estrategia de la empresa en cuanto a ingresos a recibir en determinado plazo. Para estudiar el entorno empresarial se puede realizar un análisis PESTEL, también conocido como análisis PEST (Aguilar, 1967), mediante el cual se visualizan influencias externas relevantes para la empresa y que la afectan tanto positiva, como negativamente en cuanto a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. En un principio, dicho análisis incluía sólo los primeros cuatro componentes (y por eso era denominado PEST), pero con el paso del tiempo se le agregaron factores tales como el ambiental o ecológico, y el legal, que son tan importantes como el resto.

Dentro de este análisis podemos detallar cada uno de la siguiente manera:

1. *Factor político*, en el cual se encuentra el grado de intervención que tiene el estado para con las empresas y comercios, y mediante el cual se implementan temas como impuestos, restricciones comerciales, estabilidad política, entre otros. En referencia a la empresa, y teniendo en cuenta que el año que estamos transcurriendo es el primer año de un nuevo gobierno tanto a nivel nacional como provincial y municipal, resulta incierto saber cómo responderá el entorno ante éste cambio. Por otro lado, el mundo se encuentra en un escenario atípico en la historia actual, ya que se está transitando una pandemia referente al Covid-19, por lo que a nivel general las empresas en relación con el gobierno se ven influenciadas y en constantes cambios a la hora de trabajar.
2. *Factor económico*, si bien el índice de precios al consumidor ha ido bajando en relación a los meses anteriores, sigue teniendo una suba importante, ya que en el último estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el mes de Marzo 2020, puede corroborarse que el índice de precios al consumidor del mes de febrero del año 2020 ha aumentado un 2,7% respecto del mes anterior a nivel nacional para

alimentos y bebidas no alcohólicas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019).

Como punto positivo se puede percibir a través de una comunicación con miembros de la firma que han podido aumentar la facturación debido a que las personas realizan sus compras en despensas de barrio que son clientes de la firma Redolfi.

3. *Factor social*, en el cual encontramos costumbres y culturas desarrolladas dentro del país, como también tasa de crecimiento poblacional, nivel de educación, entre otros. Este factor particular presenta un punto positivo, debido a que los consumidores en el territorio de Argentina buscan por lo general, comprar marcas reconocidas en base a su trayectoria y a la confianza que la misma brinda, lo que se asocia con la empresa como una ventaja, por tener más de 50 años de actividad en el rubro.
4. *Factor tecnológico*, es uno de los más importantes hoy en día debido a la globalización y el uso de dispositivos tecnológicos que posee cada ciudadano, lo que trae aparejado un aumento en calidad de servicio e innovación de la organización para con los clientes porque resulta más fácil y rápido poder encontrar la información que los mismos necesitan. La empresa utiliza los factores tecnológicos tales como dispositivos móviles con wifi para realizar el seguimiento de pedidos, entregas, y facturación. Por medio de los vendedores se recaban los pedidos de manera online luego de presenciar el local comercial del consumidor y solicitan a los empleados de planta de distribución que lo preparen. Por otro lado, la empresa cuenta con sistemas de gestión administrativa en la cual realizan registraciones contables, pero no cuentan con un sistema de control de stock que les facilite la disponibilidad de productos y fecha de vencimientos de los mismos.
5. *Factor ecológico o ambiental*, siendo de gran importancia cuidar el medio ambiente y trabajar en la sustentabilidad del mismo mediante responsabilidad social empresaria. La empresa en estudio actualmente no cuenta con medidas de protección del medio ambiente, factor que podría mejorarse, por ejemplo, en la utilización de energías renovables tanto en

su planta de distribución, como en los locales comerciales con los que cuenta. Además, sería interesante que la planta de Redolfi trabaje en el reciclaje de envoltorios con los que prepara los pedidos como, por ejemplo, cajas para transportar la mercadería, o pallets en los cuales se colocan las mismas.

6. *Factor legal*, en el cual se incluyen las leyes a nivel nacional, como también ordenanzas a nivel provincial o municipal a las que la empresa tiene que responder. Sabiendo que se debe hacer frente a obligaciones de entes estatales, la empresa se encuentra constituida legalmente, cumpliendo con requerimientos fiscales, en este caso de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y rentas de la provincia de Córdoba, entre otros, y posee a sus empleados operando de manera legal, realizándoles mensualmente aportes y contribuciones. Por otro lado, se ha dado a conocer mediante investigación, que el municipio de James Craik ha emitido una ordenanza de funcionamiento en el cual se indica que a partir del año 2012 no pueden existir infraestructuras industriales o depósitos dentro del ejido urbano, lugar en el cual se ubicaba la planta de distribución de la empresa. Es por ello, que la firma ha tomado la decisión de comprar 84 hectáreas fuera del ejido urbano y construir allí su planta principal de distribución de mercadería.



Figura 1. Análisis PESTEL correspondiente a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., fuente de elaboración propia.

Cada uno de los factores mencionados anteriormente impactan en la empresa en estudio en mayor o menor medida y le son de utilidad para conocer a qué aspectos debe hacer frente a la hora de trabajar.

Diagnóstico organizacional

Un diagnóstico organizacional sirve para conocer la situación real y actual de una empresa en funcionamiento, conocer los problemas que posee la misma y corregirlos, y aprovechar los aspectos en los que sobresale respecto de otras empresas, tanto en su área interna como en la externa. Una herramienta utilizada habitualmente para realizar dicho diagnóstico es el análisis FODA, o DAFO, desarrollado por Albert S. Humphrey en los años 1960-1970, en el cual se detallan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee una organización. Se considera importante confeccionar debido a que con ella se puede conocer la situación en la que se encuentra la empresa internamente, cuáles puntos debe mejorar, y cuáles debe tener en cuenta por posibles amenazas del entorno. Por otro lado, también es importante realizar este análisis ya que con él se conocen las ventajas competitivas con las que se cuenta respecto al mercado en el que se encuentra trabajando.

Mediante la matriz FODA se analizan características internas de la empresa, positivas y negativas como son las fortalezas y debilidades, y características externas que afectan a la organización, tales como son las oportunidades y amenazas, con el fin de mantener las positivas y lograr una mejora en las negativas.

A continuación, se detalla la matriz correspondiente a la empresa en estudio.

Fortalezas

- Experiencia y antigüedad en el rubro.
- Amplio grupo de trabajo.
- Confiabilidad de los clientes con la empresa.
- Estrategia de negocios clara.
- Amplia variedad de productos y precios.
- Rentabilidad y orden financiero.

Oportunidades

- Posibilidades de mejorar el negocio a través de la creación de un cuadro de mando integral.

- Oportunidad de mejora a través de la utilización de nuevas tecnologías.
- Capacidad de brindar precios competitivos respecto a otras distribuidoras.
- Mejorar la imagen de la firma a través de la gestión del capital humano.
- Posibilidad de crecimiento ante competidores implementando mejorar la comunicación de la empresa.

Debilidades

- Falta de comunicación entre miembros de la organización.
- Ausencia de conocimiento de misión y visión en diferentes niveles de trabajo.
- Ausencia de área de recursos humanos.
- No se posee planificación estratégica desarrollada a través de objetivos claros.
- No posee seguimiento de procesos mediante indicadores de gestión.
- Carece de control de stock e inventarios para mejorar la comunicación y trabajo entre miembros de la empresa.

Amenazas

- Existencia de competidores en el mercado.
- Mercado fácil de acceder.
- Disponibilidad de amplia variedad de productos sustitutos brindados por competidores.
- Falta de control, información e indicadores que permitan diferenciar la empresa.

Para medir las actividades de los miembros de la organización y el resultado de sus hechos, el cuadro de mando integral basa su estructura en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento. Las mismas poseen una relación entre ellas y se conectan con la estrategia, buscando que toda la organización esté informada en cuanto a los objetivos a cumplir, y la manera de llevarlos a cabo.

En lo que refiere a la empresa en estudio puede verse que, al no utilizar actualmente un cuadro de mando integral, no tienen definidas las actividades que responden a cada una de las cuatro perspectivas mencionadas, y es allí donde se pueden ver las falencias de la organización.

Perspectiva financiera

Respecto a la perspectiva financiera, se observa que la empresa busca mejorar la comunicación con el fin de ampliar ventas y su rentabilidad, maximizando recursos y minimizando gastos. También busca conseguir la oportunidad de ampliar sus unidades de negocios hacia todo el país. En esta perspectiva, la empresa se destaca positivamente por contar con un nivel de solvencia importante, ya que se obtiene como resultado 1,62, lo que quiere decir que, por cada peso de deuda, posee 1,62 pesos para hacerles frente. Por otro lado, también cuenta con liquidez corriente, ya que cuenta con un resultado favorable de activo corriente sobre pasivo corriente.

Perspectiva de clientes

Esta perspectiva permite a la empresa conocer el comportamiento de los clientes que poseen relación con la firma, lograr una fidelización de los mismos eligiendo a A. J. & J. A. Redolfi SRL como primer y mejor proveedor, aumentar y retenerlos en la cartera del negocio sabiendo que se encuentran satisfechos con el servicio que la empresa brinda y aportarles tranquilidad por estar trabajando con una empresa que demuestra seriedad. En cuanto a la empresa en sí, posee una política que es mantener pocos clientes pero que aporten gran volumen de facturación, y para atraerlos se basa en una comunicación directa con los mismos. Este punto podría considerarse positivo si la empresa realizara un seguimiento de clientes y frecuencia de cobro, pero no es lo que sucede actualmente.

La empresa no cuenta actualmente con un detalle de clientes ni la forma de operar que utiliza cada uno, como tampoco cuenta con encuestas o entrevistas de satisfacción para saber en qué debe mejorar y así poder atraer o mantener a los clientes que posee activos en su cartera.

Por otro lado, al focalizar sus ventas en tener pocos clientes pero que aporten gran volumen, no le asegura el rendimiento de negocio a largo plazo a Redolfi debido a que, si uno de sus clientes ingresa, por ejemplo, en concurso preventivo de acreedores, o simplemente decide dejar de realizar las compras en esta organización, la empresa contará con mucha menos facturación. Es por ello que quizás sería un punto a mejorar aumentar la cartera de clientes por más que los que ingresen sean consideras micro o pequeñas empresas.

Perspectiva de procesos internos

En relación a la perspectiva de procesos internos, la empresa debe trabajar intensamente ya que no cuenta con un área de recursos humanos que se encargue del ordenamiento de puestos de trabajo, como también de tareas a cumplir y responsables de actividades. En la empresa no se cuenta con procesos diferenciados en relación a volúmenes de ventas a cada cliente, o seguimiento de los mismos. Se busca mejorar procesos para utilizar eficientemente el tiempo y una vez definidas las actividades de cada puesto, gestionar el autocontrol de los mismos, siempre cumpliendo con estándares de calidad que otorgan mayor seriedad a la organización con respecto a la relación con sus clientes y proveedores.

Por otro lado, es importante que la empresa realice inversiones constantemente en lo que respecta a nuevas tecnologías ya que, al trabajar con pedidos, para los clientes se torna mucho más rápido y eficiente poder cargar un pedido de manera online y recibirlo en su negocio o domicilio.

Otro punto a destacar, y en este caso de manera negativa, es que la empresa no posee un control de stock de mercadería ni tiene en claro la rotación del mismo, lo que le genera muchas veces que los productos cumplan su vencimiento dentro del depósito de la empresa sin haber sido comercializados.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento resulta importante debido a que en la empresa no se posee capacitación permanente de los empleados, algo que es primordial para que todos conozcan la manera de realizar sus tareas y logren así optimizar tiempos y recursos. Por otro lado, mediante capacitaciones los miembros de la empresa conocerían la manera de colaborar hacia el cumplimiento de objetivos, podrían aportar actividades que consideren importantes de medir en el cuadro de mando integral, se mejoraría la comunicación interna y externa, y todos conocerían y estarían alineados a la estrategia de gestión empresarial.

Sería importante que los mandos altos de la organización conozcan el grado de satisfacción que poseen los empleados para con la firma a la que pertenecen, y así poder mejorar procesos internos y externos de trabajo.

Como último punto, la manera de ascender dentro de la empresa se basa en los años de antigüedad con los que cuenta el empleado dentro de la firma, y no en la capacidad que posee para llevar a cabo la función a la que responde el puesto. Esto provoca que muchas veces el personal no esté totalmente capacitado y preparado para ejercer tareas que requieren mayor responsabilidad y conocimientos.

Como conclusión de lo explicado anteriormente, se da a conocer que el fin del presente trabajo es aportar desde el área profesional de contador público soluciones a los inconvenientes que se puede observar que en la empresa en estudio existen, teniendo en cuenta problemas afrontados en el pasado que no han podido solucionarse como también nuevos inconvenientes que puedan surgirle a la organización, implementando una visión hacia el futuro y trabajando de manera proactiva para evitar errores o dificultades que podrían presentarse en una organización de tal magnitud como lo es A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El problema con el que cuenta la empresa es que no se lleva un control detallado de cada actividad, como tampoco se realiza una medición ni se obtiene información al respecto que sea el puntapié inicial para tomar decisiones dentro de la organización. Actualmente en la empresa se piensa en ampliar horizontes llegando a vender productos en todo el país, pero no se posee un plan de implementación para alcanzar el objetivo. Tampoco se posee un área destinada al capital humano que se encargue de motivar e incentivar al personal y reorganizarlo de acuerdo a sus conocimientos y facilidades de negocios para lograr lo que se pretende.

Para ello se realizará un control interno de cada área de trabajo de la empresa y se confeccionará un cuadro de mando integral que sirva para mejorar la comunicación interna y externa entre los miembros de la firma. Se planteará mediante éste, la utilización de indicadores para aumentar la eficiencia en los procesos basándose en las cuatro perspectivas a las que el cuadro hace referencia y se considerará que éstas tienen influencia en la organización como un todo y en cada área en particular.

De acuerdo al perfil profesional, se analizarán los problemas a los que se encuentra inmersa la organización, los cuales han sido mencionados anteriormente, y se brindará asesoramiento para que la misma logre tener un planeamiento organizacional óptimo, una estrategia clara, y los objetivos planteados de manera correcta para cumplir con ella.

Se hará mucho hincapié también en la comunicación dentro de la empresa ya que es muy importante que todas las áreas se encuentren en sintonía al momento de trabajar. Esto contribuye al mejoramiento de la organización en sí y a la durabilidad y existencia a largo plazo de la empresa en el mercado.

Como consecuencia se busca que la empresa pueda conocer el estado en el que se está trabajando actualmente, cambie lo que se está realizando de forma incorrecta, y pueda medir el cumplimiento de actividades sabiendo cómo informarse respecto a los cambios a los que debe hacer frente para lograr lo que se pretende.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se da a conocer la teoría referida al cuadro de mando integral y mediante el cual se buscará solucionar los problemas detectados que posee actualmente la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral fue desarrollado en el año 1992 en la universidad de Harvard por dos economistas norteamericanos, David Norton y Robert Kaplan. Surge con el fin de traducir la estrategia y misión de una organización en objetivos relacionados y poder medirlos a través de indicadores, ya sea financieros como también no financieros, de acuerdo a cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992, p. 38).

En un escenario en el que se desarrollaba la competencia a través de la era de la información, este modelo de gestión y estrategia servía a las empresas para poder posicionarse llevando a cabo un registro de actividades con sus respectivos progresos y resultados. Además, les permitía conocer cómo eran vistas por los demás, cambiar lo que estaban realizando incorrectamente y en qué procesos debían sobresalir para convertir esto en una ventaja competitiva.

Todo se puede observar en el libro “Cuadro de mando integral” (Kaplan & Norton, 2000) en el que también se da a conocer que para que una empresa funcione de manera adecuada se debe poseer claridad en objetivos, tomar decisiones de la manera correcta y contar con información actualizada y disponible para todos los miembros de la organización. El nivel operativo debe conocer las decisiones que toma la alta dirección para poder continuar con sus tareas en forma organizada y eficiente, y a su vez la alta dirección debe comunicar las decisiones que tome para poder trabajar alineados hacia un objetivo común.

Según los autores mencionados anteriormente son muy importantes las mediciones en las empresas, ya que tal como ambos nombraban “si no se puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan & Norton, 2000, p. 34), y señalan que el cuadro de mando integral no debe trabajar como un sistema de control, sino como un sistema de comunicación, de información y formación mediante el cual se logre dar a conocer la estrategia a todas las áreas de trabajo.

En relación a la manera de implementar el cuadro de mando integral, Paul R. Niven, autor del libro “*Balanced Scorecard – Step-by-step*” explica que la herramienta ayuda a las organizaciones basándose en tres temas claves: realizar una medición efectiva del desempeño organizacional, tener en cuenta los activos intangibles y basarse en el desempeño de implementar la estrategia (Niven, 2006, p. 21).

Hace saber que las medidas de desempeño han evolucionado y que el uso de medidas financieras impone algunas críticas debido a que actualmente el valor organizacional no se basa en activos tangibles sino en ideas de personas pertenecientes a la empresa y que dichas medidas fueron creadas para comparar períodos de tiempo anteriores, siendo de poca utilidad para proporcionar indicadores proactivos de clientes, calidad, u oportunidades que se presentan.

Por otro lado, alienta a las empresas a tener en cuenta el capital humano por encima del rendimiento financiero, brindando importancia a los activos blandos tales como habilidades, experiencia, capacidades, cultura, entre otros, que son los que diferencian a una empresa de su competencia, mencionando también que según un estudio realizado en el año 1999 se llegó a la conclusión de que los criterios no financieros abarcan el treinta y cinco por ciento de la toma de decisiones del inversor, y que a medida que crece el porcentaje, mayor es el rendimiento de la organización.

Niven destaca que el desarrollo e implementación de la estrategia empresarial genera elevadas fortunas financieras, pero muchas empresas no llegan a crearla de manera adecuada. Cita que utilizando el cuadro de mando integral creado por David Norton y Robert Kaplan se logra superar dicho inconveniente atravesando barreras de visión, personas, gestión y recursos.

A diferencia del pensamiento de los creadores del cuadro de mando integral sobre el funcionamiento y la implementación de la herramienta, existen otros autores que realizaron críticas respecto del tema, al mencionar que el mismo posee inconsistencias que no pueden ser demostradas por Norton y Kaplan. Tal es el caso de la autora Hanne Norreklit (Norreklit, 2000), la cual en un artículo de la revista *Management Accounting Research*, 2000, p. 65-88, menciona que algunas empresas han tenido problemas ya que tomaron la decisión de enfocar totalmente su atención en la implementación de la

estrategia aun sabiendo que el plan estratégico se encontraba alejado de las acciones que la empresa realizaba a diario. También señala que muchas empresas ignoran el valor financiero de los activos intangibles tales como investigación, buena voluntad, y recursos humanos, y más aún si la organización se encuentra en una situación en la que tiene que cumplir obligatoriamente con resultados financieros a corto plazo, sin poder enfocarse en los de largo plazo.

Según Norreklit, éstos dos problemas comunes llevaron a las empresas a la creación de una gran cantidad de herramientas de medición financieras y no financieras, pero anteriores a la creación del cuadro de mando integral desarrollado por David Norton y Robert Kaplan, con lo que se justifica indicando que la herramienta llegó posteriormente a que las empresas encuentren sus soluciones.

Conclusión

A la hora de desarrollar el trabajo en cuestión, se tendrá en cuenta lo dicho e implementado por David Norton y Robert Kaplan y también a lo que refiere Paul R. Niven ya que la creación de dicho cuadro de mando permite trabajar en todas las áreas en conjunto y no sólo controlar lo que se ha realizado anteriormente, sino también medir el grado de información con el que cuentan los empleados de la organización, y en relación a lo que se tomarán las decisiones importantes futuras. Además, se basará en la medición no solo de control, sino también de información y formación con la que se cuenta para poder solucionar problemas que la organización presente, como también aprovechar datos para futuras oportunidades.

Diagnóstico

Declaración del problema

La problemática detectada en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL es que, tal como se mencionó anteriormente, la misma centra su total atención en el área financiera intentando aumentar las ventas, algo que viene implementando de manera correcta, pero no brinda la importancia que se merece a los recursos intangibles con los que cuenta como ser el capital humano. Puede observarse que no posee un área destinada a ellos. Los empleados trabajan de la forma en que creen que es la correcta y la manera de lograr un ascenso que implique mayor responsabilidad y retribución económica es de acuerdo a los años de antigüedad que poseen dentro de la firma.

Otro punto a destacar que, si bien no es un problema y puede ser considerado una oportunidad de crecimiento, es que actualmente la empresa no tiene diferenciados a sus clientes de acuerdo al volumen de compra y frecuencia de las mismas, como tampoco realiza encuestas de satisfacción para conocer la opinión y nivel de compromiso con los que cuentan los mismos hacia la empresa. Realizando formularios de satisfacción de clientes la empresa puede lograr aumentar su crecimiento y mejorar el servicio brindado.

Justificación del problema

A raíz del problema mencionado en el apartado anterior referido al área de recursos humanos, la comunicación interna y externa de la empresa se ve afectada. Los empleados no cuentan con procesos diferenciados referidos a cada puesto en particular, no se sabe si están capacitados para ocupar el mismo cuando ingresan a trabajar, como tampoco son conscientes de la importancia que implica para la organización las actividades que realizan a diario. Los objetivos que persigue la organización y la forma de llevarlos a cabo no se encuentran disponibles y de manera clara para todos, por lo que se pierde el hilo conductor hacia la estrategia que los vincula.

En referencia a la observación de clientes, es de utilidad para la empresa llevar un registro de los mismos para poder brindar diferenciación respecto a precios y conocer si se debe mejorar algún punto de la cadena desde el inicio hasta la entrega de la mercadería al cliente.

Conclusión diagnóstica

Para la empresa en estudio será útil desarrollar un cuadro de mando integral con el que se solucionen los problemas planteados, se aprovechen oportunidades y se logre un crecimiento interno. La ejecución del mismo es importante ya que se necesita organizar la información y que todos los miembros conozcan los procedimientos y la manera de medirlos, para así poder trabajar mediante la eficacia de recursos. También servirá ya que se busca aumentar el control interno de procesos y procedimientos logrando que la empresa obtenga mayor verificación de las tareas que realiza cada empleado y no se sobrepasen temas o falencias quedando sin atención.

Lo que se pretende con el trabajo es lograr mejorar la comunicación interna entre miembros de distintas áreas y jerarquías para afianzar los procesos productivos, permitiéndole a la empresa conocer el punto en el que se encuentra ubicada actualmente, hacia dónde debe centrar su atención, y qué aspectos debe mejorar para obtener eficiencia y hacerla diferenciar con el resto de las empresas del sector.

Es importante destacar que la empresa cuenta actualmente con una perspectiva financiera positiva y ordenada, por lo que mejorar la comunicación interna de la empresa y agregar un área de recursos humanos será fácil de implementar si se cuenta con el apoyo de los mandos gerenciales y su gestión ante los demás empleados para implementar el cuadro de mando integral.

Plan de implementación

En el siguiente apartado se desarrollará la propuesta a implementar para la creación del cuadro de mando integral de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL con el fin de brindar una mejora a través de las cuatro perspectivas que lo componen, teniendo en cuenta las amenazas y debilidades que posee la organización actualmente y el problema ya conocido en el análisis de situación.

Como primer punto a tener en cuenta, es el que hace mención a la participación. Es muy importante que en este proceso participen todos los miembros de la organización, y con mayor énfasis aún los directivos, ya que serán ellos quienes llevarán a cabo el trabajo diario de puesta en marcha de dicho cuadro de mando.

Objetivos

Objetivo general

- Crear en el año en curso un cuadro de mando integral compuesto por indicadores financieros y no financieros mediante el cual se detallen objetivos y plan de acción para mejorar la comunicación de todas las áreas dentro y fuera de la empresa A. J. & J.A. Redolfi SRL.

Objetivos específicos

- Determinar indicadores financieros y no financieros que repercuten en la empresa y agregarlos en la construcción del cuadro de mando integral.
- Desarrollar dentro del cuadro de mando integral un listado de tareas a cumplir con sus respectivos indicadores, plazos y forma de medición.
- Definir un sistema de medición para evaluar los desvíos y cumplimiento de objetivos y metas del cuadro de mando integral.
- Interpretar tareas en el cuadro de mando integral mediante semáforos que indiquen los valores a los que se debe poner mayor atención por encontrarse en zona de peligro.
- Desarrollar diagrama de Gantt detallando actividades a realizar para la creación del cuadro de mando integral.

Alcance y limitaciones

En el presente apartado se tendrán en cuenta aspectos que definen el plan de implementación en cuanto a límites y restricciones en las que se basará el trabajo, a saber:

- Alcance geográfico: El presente trabajo se limita a la creación de un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL ubicada en la provincia de Córdoba, por lo cual el límite geográfico será la denominada provincia.
- Alcance de contenido: Se toma como base del trabajo lo referido a la creación del cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas en relación con la empresa en estudio.
- Alcance temporal: En cuanto al tiempo, el estudio se realiza en el primer semestre del año 2020 para ser implementado a partir del segundo semestre del mismo año.
- Alcance metodológico: En cuanto a metodología, en el presente trabajo se utilizará la implementación del cuadro de mando integral, herramienta que permite mejorar la gestión de la empresa en base a las cuatro perspectivas ya mencionadas.

Respecto a las limitaciones que pudieran presentarse a la hora de poner en marcha el plan de implementación, se consta que no se cuenta con limitación alguna, ya que todas las actividades se pueden realizar de manera ordenada y son viables para poner en práctica.

Recursos

Haciendo referencia a los recursos que se necesitan utilizar para la creación del cuadro de mando integral, es necesario contar tanto con recursos tangibles, como intangibles. Cabe destacar que se necesita mayor cantidad y calidad de recursos intangibles, en relación a los recursos materiales, aunque esto no ha significado un inconveniente a la hora de la implementación.

Los recursos tangibles o materiales que se necesitan utilizar son:

- Una computadora con acceso a paquete Microsoft Office que posea la empresa actualmente para la realización de tareas.
- Un lugar físico para diseñar las actividades a realizar dentro de la empresa A.J & J. A. Redolfi SRL.

Los recursos intangibles son:

- Tiempo para diseñar el cuadro de mando integral.
- Capacidad y conocimiento del tema.
- Acceso a la información de la empresa y manera de trabajar diariamente.
- Profesional Contador Público encargado de realizar el diseño y armado del cuadro de mando integral.

Acciones a desarrollar

La creación e implementación del cuadro de mando integral de una empresa particular consta de varias actividades a desarrollar. Para comenzar, se debe tener en claro la misión y estrategia de negocio, algo que ya la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL posee en claro. Por otro lado, se debe conocer y analizar la situación actual en la que se encuentra la organización para saber hacia dónde se deberá hacer foco a la hora de la implementación, y posterior a ello se deben establecer los objetivos a los que se hará frente con la creación y realización del trabajo en cuestión.

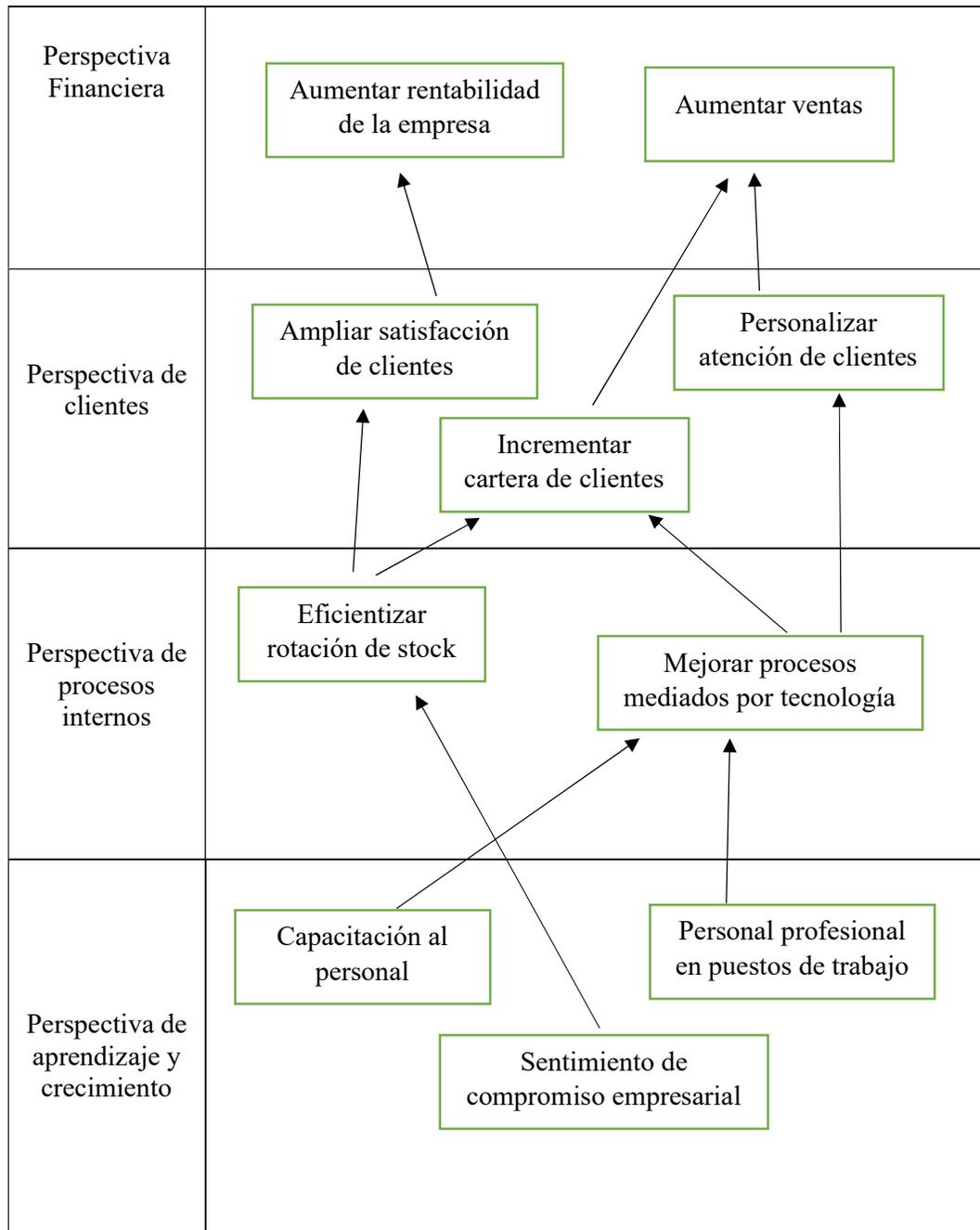
Una vez definidos los objetivos, que ya han sido mencionados anteriormente al igual que la situación actual de la empresa, se seleccionan y diseñan los indicadores que se tomarán para la organización en estudio respecto a cada perspectiva y se procede a realizar el cuadro de mando integral de la empresa en cuestión.

A continuación, se detalla en tabla el mapa estratégico correspondiente a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL y su respectivo cuadro de mando integral.

Posterior a ello, se muestra el diagrama de Gantt que permite conocer el avance de las actividades que se desarrollarán.

Mapa estratégico

Tabla 1. Mapa estratégico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro de mando integral

Tabla 2. Cuadro de mando integral A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo (Verde)	Tolerable (Amarillo)	Deficiente (Rojo)	Responsable
Financiera	Incrementar facturación anual un 15%	Incremento de facturación	$= \frac{(\text{Facturación año actual} - \text{Facturación año anterior})}{\text{Facturación año anterior}} \times 100$	Porcentaje	15%	Anual	>15%	>10%	<5%	Gerente de ventas
Financiera	Aumentar rentabilidad de ventas un 10% anual	Ratio de rentabilidad	$= \frac{(\text{Ventas} - \text{Costos})}{\text{Ventas}} \times 100$	Porcentaje	10%	Anual	>10%	>6%	<3%	Gerente de ventas
De clientes	Aumentar el 20% de clientes en un año	Incremento de clientes	$= \frac{\text{Cantidad de clientes año actual}}{\text{Cantidad de clientes año anterior}} \times 100$	Porcentaje	20%	Anual	>20%	>10%	<5%	Gestión administrativa
De clientes	Mejorar la satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción	$= \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \times 100$	Porcentaje	60%	Trimestral	>60%	>40%	<20%	Área de ventas
De clientes	Creación de lista de precios especial para clientes grandes	Diferenciación de clientes	$= \frac{\text{Ventas por cliente}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Porcentaje	15%	Trimestral	>15%	>12%	>10%	Gerente de ventas
De procesos internos	Incrementar uso de nuevas tecnologías para pedidos	Inversión en tecnología	$= \frac{\text{Monto invertido en tecnología año actual}}{\text{Monto invertido en tecnología año anterior}} \times 100$	Porcentaje	35%	Anual	>35%	>20%	<10%	Gestión administrativa
De procesos internos	Conocer rotación de stock y disponibilidad al año	Rotación de stock	$= \frac{\text{Consumo de inventario}}{\text{Existencia en inventario}}$	Unidades	10	Anual	>10	>7	<4	Jefe de depósito
De aprendizaje y crecimiento	Incrementar dos capacitaciones por año para el personal	Aumento de capacitaciones	$= \text{Total capacitaciones anteriores} + 2$	Unidades	2	Anual	>2	2	<2	Gestión administrativa
De aprendizaje y crecimiento	Evaluar y aumentar el nivel académico del personal de la empresa	Capacidad de empleados	$= \frac{\text{Cantidad de personal profesional}}{\text{Nómina de recursos humanos}} \times 100$	Porcentaje	50%	Anual	>50%	>30%	<10%	Gestión administrativa
De aprendizaje y crecimiento	Aumentar sentido de pertenencia de la empresa	Compromiso empresarial	$= \frac{\text{Empleados satisfechos mes actual}}{\text{Empleados satisfechos mes anterior}} \times 100$	Porcentaje	100%	Mensual	100%	>70%	<40%	Gestión administrativa

Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Tabla 3. Diagrama de Gantt A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Año 2020 - Mes:	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre					
Semana:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Plan																										
1.	Conocer la empresa, formular consultas, y solicitar materiales de trabajo																									
2.			Analizar interna y externamente el entorno de la empresa																							
3.									Establecer problemática y oportunidades																	
4.											Diseñar objetivos del plan															
5.													Definir indicadores y metas a utilizar													
6.															Diseñar mapa estratégico											
7.															Elaborar e implementar CMI											
8.																	Comunicar el uso de CMI al personal de la empresa									
9.																					Poner en marcha el CMI para ser evaluado y controlado en Diciembre 2021					

Fuente: *Elaboración propia.*

Propuesta de medición

Para conocer el funcionamiento y ejecución del cuadro de mando integral se debe utilizar cada indicador con sus respectivas fórmulas e ir midiendo a través del tiempo cómo evolucionan los mismos y si se están cumpliendo de manera correcta. Diferenciados en las cuatro perspectivas correspondientes se presentan a continuación los indicadores con el resultado del objetivo óptimo de cada uno siendo medidos en base cero.

✓ Perspectiva financiera:

- La empresa se encuentra en una buena situación respecto del área financiera ya que posee solvencia, pero asimismo busca mejorar la comunicación con sus clientes para aumentar sus ventas y la rentabilidad del negocio. Referido a ello, se puede observar en el cuadro de mando integral que se ha decidido aumentar un 15% la facturación anual, logrando mantener el aumento del año anterior al que se estudia, y pasando de facturar \$318.857.647,78 a facturar \$366.686.294,95.
- Otro indicador es que se utiliza para aumentar un 10% la rentabilidad del negocio, pasando de obtener un 22% anual, a un 32%, logrando finalmente un resultado bruto del ejercicio de \$102.034.447,29.

✓ Perspectiva de clientes:

- En cuanto a dicha perspectiva, se busca ampliar la cartera de clientes en un 20%, tomando como base un listado de clientes actuales con los que cuente la empresa, y midiéndolos a futuro. El resultado de este indicador no se podrá medir haciendo referencia al año anterior, ya que la empresa no cuenta con esa medición anterior al año en curso.
- Además, se busca que los clientes que posean compras mayores dentro de la empresa posean un beneficio extra que es el de contar con una lista de precios preferencial. Esto se tomará efectivo teniendo en cuenta que los clientes que superen el 15% del valor total de las ventas que posee la empresa podrán acceder a dicha lista de precios, lo que quiere decir que los clientes que superen los \$47.828.647,16 de compras anuales, estarán alcanzados por este beneficio. Para mayor control, este indicador se actualizará trimestralmente con el fin de que nuevas empresas puedan acceder al beneficio.

- Otro punto que se pretende en referencia a clientes, es establecer el grado de satisfacción con el que los mismos cuentan. Para ello, se decidió tomar como base la realización de encuestas de satisfacción, y obtener como resultado que un 60% o más, se sientan conformes con la firma. Esto podrá medirse luego de realizar las encuestas referidas.

- ✓ Perspectiva de procesos internos:
 - En cuanto a procesos internos, y tal como se mencionó en apartados anteriores, las empresas se encuentran en constantes cambios debido al avance de las tecnologías en su entorno. Es por ello que se tomó como indicador aumentar la inversión en tecnologías, pudiendo sentirse el cliente más cerca de la empresa a la hora de realizar negocios o hacer pedidos. Para ello se medirá la inversión realizada en tecnologías buscando aumentarla un 35% anual.
 - Por otro lado, se tomó como indicador importante la medición de rotación de stock, ya que es útil para la empresa conocer cuántas veces al año se rota el stock, y así saber qué productos deben comprar con mayor frecuencia y cuáles con menor, para que no cumplan su vencimiento sin haberse comercializado.

- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
 - Respecto a esta perspectiva, se busca que los empleados se sientan 100% satisfechos con su trabajo y tomen compromiso con la organización. A través de este indicador se busca conocer el grado de satisfacción con el que cuentan los mismos, y en caso de ser menor a un 70%, revisar estándares a mejorar. Otro indicador es el de evaluar y aumentar el nivel académico de los empleados. Se pretende que, realizando capacitaciones, y agregando un 50% de capacitaciones al año respecto del año anterior, tanto los empleados como los mandos altos puedan sentirse más seguros de la manera en que se realizan los procesos tanto dentro como fuera de la organización.

Conclusión y recomendación

Luego de realizar un diagnóstico y análisis de la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL se observó que si bien ésta no posee problemas importantes en su comportamiento y tiene clara la estrategia que persigue, no cuenta con herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades diariamente con el fin de cumplir metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, permitiéndole mejorar la manera de trabajar habitualmente. Por esta razón se ha considerado necesario confeccionar una herramienta para la realización de tareas y toma de decisiones de manera eficiente.

También se ha tenido en cuenta para la realización de dicho trabajo, la importancia de que la empresa logre adaptarse a los cambios que se producen en el entorno en el que se encuentra, debido a que, entre la globalización y los avances tecnológicos, muchas organizaciones han quedado apartadas del sistema de comercialización llegando a su fin.

Para que a la empresa en cuestión no le sucedan inconvenientes de tal magnitud como los mencionados anteriormente, se buscó realizar una herramienta de gestión que permite medir y controlar los procesos necesarios para cumplir con la estrategia y misión empresarial. De allí surge la propuesta de elaborar un cuadro de mando integral que permita mejorar la comunicación entre los empleados de la firma, que todos conozcan los pasos a seguir hacia el cumplimiento de la estrategia, que se sea consciente de la importancia de desarrollar las actividades de manera correcta y lograr el compromiso de todos los miembros para con la organización.

Como resultado la empresa podrá consolidar su amplia trayectoria en el mercado trabajando de manera más organizada, cumpliendo actividades en tiempos establecidos, sintiéndose motivados a crecer, y conociendo cómo va evolucionando dicho crecimiento. Al estar organizados internamente, trabajando a la par con la tecnología actual y pudiendo controlar y medir el avance de los diferentes indicadores, los clientes podrán notar los cambios de manera positiva y aumentar sus negocios con A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Para la empresa, esto significa un avance importante ya que le permite posicionarse de mejor manera en el mercado, tener mayor control en las actividades desarrolladas dentro de la misma, aumentar la cartera de clientes y la relación con los mismos, conocer en qué aspectos está fallando y debe mejorar, y aumentar no solo las ventas, sino también la rentabilidad.

En cuanto a las limitaciones a las que debe hacer frente la misma, no se cuenta con aspectos que impacten negativamente a la empresa ya que el desarrollo de dicho cuadro de mando consta de pasos simples y pocos recursos extras, como lo son el personal profesional capacitado para efectuar dicho cuadro, y una computadora de escritorio o notebook con la que el mismo pueda trabajar teniendo acceso a la información necesaria.

A continuación, se detallan recomendaciones que servirán de gran ayuda a la organización en cuanto a su manera de trabajar y funcionar eficientemente.

- ✓ Como primer punto, se tendría que implementar el diseño del cuadro de mando integral en un software informático en el que se pueda consultar el cumplimiento del mismo de manera rápida, logrando ser eficiente con los tiempos de trabajo.
- ✓ Se debería contar con un profesional capacitado de manera fija dentro de la empresa que sea el responsable de llevar a cabo y actualizar el cuadro de mando integral para poder comunicar a los empleados y ver diariamente en qué se está fallando y lograr mejorarlo a tiempo.
- ✓ Además, ésta persona mediante análisis mensuales/bimensuales, podría conocer si los indicadores que se están utilizando para realizar el cuadro de mando integral responden a los que la organización demanda, o si se debería tener en cuenta algún otro.
- ✓ Como última recomendación, se solicitaría que la empresa vuelva a diseñar el cuadro de mando integral una vez por año tomando como base el del año en curso y modificándolo de acuerdo a sus necesidades, rendimiento, y cumplimiento del mismo.

Aparte de las recomendaciones relacionadas al cuadro de mando integral, se recomendaría a la empresa que:

- ✓ Cuenten con un área de recursos humanos responsable de medir el rendimiento de los empleados, realizar manuales de procedimientos para que puedan utilizar las personas que ingresan a trabajar a la firma, y permitir el ascenso de puestos de trabajo a las personas que se encuentran capacitadas para tomarlo, y no sólo que los ascensos se produzcan en base a la antigüedad en la firma.

Referencias

- A.J. & J.A. Redolfi SRL. (20 de abril de 2020). *Canvas*. Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/courses/7642/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Galvis, M. (20 de abril de 2020). *El deber ser de la auditoría*. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (20 de abril de 2020). *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXI No 1, p. 136-159, 2015*. Obtenido de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Índices de Precios Vol. 3 N° 21*. Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_195073C0F3D2.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, p. 14.
- Katchuk, Y. M. (noviembre de 2014). *Repositorio UNC*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Córdoba, Argentina: https://rdu.unc.edu.ar/discover?rpp=10&etal=0&query=cuadro+de+mando+integral&scope=/&group_by=none&page=2
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard - Maximizing Performance and Maintaining Results (Second Edition)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (19 de mayo de 2020). *Google Académico*. Obtenido de Google Académico: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=norreklit+2000+analysis&oq=Norreklit+%282000%29+
- Rodríguez, R. C., Rivera, D. N., & Rodríguez, F. R. (julio-septiembre de 2015). *SciELO*. Obtenido de SciELO: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000300001&lang=es
- Universidad Empresarial Siglo 21. (20 de abril de 2020). *Canvas - Seminario Final*. Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/courses/7642/pages>