

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**Elaboración del Cuadro de Mano Integral y análisis de Indicadores para A. J.
& J. A. Redolfi S.R.L.**

Autor: Gómez, Fernando Nicolás

Legajo: CPB02492

DNI: 37.093.680

Director de TFG: Fernando, Ortiz Bergia

Argentina, julio 2020

Agradecimientos

Este trabajo está dedicado especialmente a mis padres quienes realizan un enorme esfuerzo por nuestra familia, solamente decirles gracias por ser quienes son, alentarme a cumplir los objetivos que me propongo en la vida y su incentivo constante. A mi novia por su apoyo incondicional y mis amigos que son mi segunda familia.

Resumen

El presente reporte de caso de desarrolla para la empresa A.J. & J.A. Redolfi, una empresa comercial ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, dedicada principalmente a la comercialización de productos alimenticios, refrigerados, artículos de limpieza y perfumería. Luego de realizar un análisis exhaustivo de la organización, se detectaron diferentes tipos de falencias como la falta de un plan estratégico, faltas de innovación tecnológicas, falta de un plan de *marketing* en busca de nuevos segmentos de mercado, entre otras. Como solución a estas diferentes problemáticas se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta de gestión interna integral para toda la organización, basada en cuatro perspectivas vinculadas fundamentales para la toma de decisiones.

Palabras claves: A.J & J.A. Redolfi - CMI - Plan Estratégico – Toma de Decisiones.

Abstract

The present case report is developed for the company A.J. & J.A. Redolfi, a commercial company located in James Craik, province of Córdoba, mainly dedicated to the commercialization of food products, refrigerated products, cleaning products and perfumes. After an exhaustive analysis of the organization, different types of shortcomings were detected, such as the lack of a strategic plan, lack of technological innovation, lack of a marketing plan in search of new market segments, among others. As a solution to these different problems, the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) is proposed, an integral internal management tool for the entire organization, based on four linked perspectives that are fundamental for decision making.

Keywords: A.J & J.A. Redolfi - CMI - Strategic Plan - Decision Making.

Índice

1. Introducción.....	4
2. Análisis de situación.....	7
3. Marco teórico.....	17
4. Diagnóstico y Discusión.....	20
5. Plan de implementación.....	22
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	28
7. Referencias.....	30

Introducción

El siguiente reporte de caso hace referencia a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, una empresa con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina. La empresa actualmente cuenta con cuatro sucursales en el interior provincial ubicadas en: Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba, todas estas centralizan sus compras en la casa central de James Craik.

El objetivo de este reporte fue proponer una herramienta de control de gestión interna integral. “Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades” (Kaplan & Norton, 2002, p.36). La herramienta es el Cuadro de Mando Integral (CMI) , que dispone una serie de indicadores a través de los cuales se puede saber si la empresa está cumpliendo con las metas previstas en la estrategia de innovación.

Redolfi, como bien se mencionó anteriormente se especializa en distribución mayorista de productos alimenticios, con una línea de productos muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en ningún producto en particular. Plantea una estrategia de diferenciación con los demás competidores buscando altos niveles de satisfacción de los clientes con precios competitivos y tiempos de entrega acotados.

A la fecha Redolfi cuenta actualmente con aproximadamente 6000 clientes, cubriendo así casi la totalidad de Córdoba e incluso algunos clientes en sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Tiene en su nómina un total de 130 empleados, entre ellos 35 vendedores, además cuenta con 73 vehículos (utilitarios, y camiones) distribuidos entre las cinco sucursales. Las actividades que realiza son las propias de una empresa comercial,

abastecimiento de mercadería, recepción y posterior venta de estas.

El panorama para las empresas parece mejorar a partir del conocimiento de la inflación de febrero que para el Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC) fue del 2% la cifra mas baja desde enero del 2018 (INDEC, 2020). Leves pero continuas desaceleraciones representan un indicador positivo para el intento de estabilización macroeconómica que pretende el Presidente Alberto Fernandez. Si la inflación baja permitirá desindexar la economía y generará confianza a la hora de renegociar la deuda.

Entre los antecedentes se nombran distintos autores que aplicaron el CMI como herramienta de gestión de información en las organizaciones. Moresco (2018) justificó la necesidad del uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral en EXA ALUMINIO S.A, objetando que contribuía de forma significativa al perfeccionamiento y conducción eficiente de la estrategia organizacional. Permite una dinámica de trabajo adecuada, además configura un mecanismo ideal para canalizar la información, volviéndose un instrumento de medición para traducir su misión, visión, y para comunicar sus objetivos e indicadores.

Un autor que aporta al trabajo es Moyano (2018) quién aplicó el CMI en la empresa Maxion-Montich S.A, donde se utilizó con el fin de poseer información actualizada y estratégica respecto de los cursos de acción que toma la empresa. A través de los indicadores se tradujo el desempeño de forma cuantitativa para poder medir los resultados y tomar decisiones estratégicas.

Entre otros, Meyer (2015) por su parte, establece la importancia del Cuadro de Mando Integral para las organizaciones sin importar el rubro que pertenezca, debido a que es necesario medir en relación a objetivos claros. Esta medición se realiza mediante indicadores con la necesidad de conocer el estado real de la organización, analizar los resultados y detectar desvíos sistemáticos. Meyer obtuvo un listado de ventajas al aplicar el CMI en

Texxas S.A: Clarificó la estrategia y consiguió consenso de la misma, logró comunicar la estrategia a toda la organización alineando los objetivos personales y departamentales con esta, además logró realizar revisiones estratégicas periódicas, y obtuvo un feedback para aprender la estrategia y mejorarla.

Otra autora que se cita es Brugiafredo (2018) quién utilizó el Cuadro de Mando en una PYME del rubro de la construcción, obteniendo resultados favorales, como el fomento del diálogo entre el personal, el trabajo en equipo y generar un ambiente laboral agradable. Además implementó un programa de reducción de costos basado en la mejora de procesos internos.

Los puntos débiles que se observan, entre otros son, la ausencia de un plan estratégico. La falta de un sistema que agilice el conteo de la mercadería recibida, el conteo manual provoca demoras y afecta la cadena de valor, si se contara con un sistema informático tipo código de barras mejoraría los tiempos de trabajo, y la cadena comercial con entregas de mercadería en tiempo y forma oportunos. No desarrolla en tu totalidad el poder de ventas por la falta de espacio físico para las mercaderías, cuestión que se solucionaría con la expansión prevista, además reduciría las pérdidas por mercaderías vencidas y mercaderías defectuosas.

En cuanto a la relevancia del caso, es clave realizar un control sobre las actividades internas de la organización, ya que las deficiencias en la cadena de comercialización se verían reflejadas en una baja en las ventas. A través del control interno se disminuye el riesgo.

Con esta herramienta (CMI) se conoce el rendimiento de una empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y por último Aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando es una herramienta imprescindible de autocontrol, medición, visualización de la estrategia de la empresa y la mejora continua.

Análisis de la Situación

Análisis PEST

El principal objetivo de la empresa consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas, por ello se presenta la oportunidad de expansión para aumentar los rendimientos a través del aumento de las ventas.

Cuando se habla de organizaciones siempre hay que tener en cuenta que éstas se encuentran inmersas en un contexto cambiante, que influye en la manera de abordar su gestión. Para ello se trabajó con el análisis P.E.S.T por sus siglas se analizan factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. El resultado de este es fundamental a la hora de desarrollar estrategias a corto y largo plazo (Parada, 2013).

Los objetivos de este análisis PEST son:

- I. Conocer factores externos que afectan a la organización;
- II. Identificar factores externos que pueden cambiar en el futuro;
- III. Explotar los cambios (oportunidades);
- IV. O defenderse de ellos (amenazas) mejor que los competidores.

Dimensión política

Dentro de este ámbito se analizan políticas públicas que influyen en la actividad de la empresa tanto de manera directa como indirecta.

A.J & J.A. Redolfi desarrolla actividad puramente comercial, de productos alimenticios, bebidas y cigarrillos, pero principalmente alimenticios. Básicamente toda decisión que se tome a nivel político tiene sus efectos en el sector comercial, tanto para la empresa como para sus proveedores y acreedores.

Según la facturación del ejercicio anterior Redolfi queda encuadrado dentro del grupo de Pymes según la clasificación de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa catalogada como Mediana tramo 1 pudiendo facturar hasta \$1.190.400.000 (Ministerio de Produccion y Trabajo, 2020).

En principio en cuanto a la dimensión política, el primer factor a nombrar es el cambio de gobierno, un cambio en el signo político del país, nuevamente en manos del peronismo que busca sacar a la economía de su aturdimiento. Lamentablemente las políticas del gobierno de Cambiemos terminan con una cifra alarmante de pobreza que alcanzó el 40.8% de la población afectando a 16 millones de personas según el observatorio social de la Universidad Católica Argentina (UCA), la cifra más alta de la última década (Jueguen, 2019).

Las reiteradas devaluaciones, el aumento de la inflación, el aumento de desempleo y las medidas de ajuste acordadas con el Fondo Monetario Internacional (FMI) explican en gran medida la cifra de pobreza, se hace notar en el poder adquisitivo de los consumidores. Todo esto trae como contrapartida una notable disminución del consumo.

Una luz de esperanza se hace notar para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) y la mayoría de los consumidores con el paquete de medidas anunciado por el presidente Alberto Fernández. Entre otras se pueden nombrar: bono para jubilados, adicional de las Asignaciones Universales por Hijo, congelamiento por 180 días de tarifas de servicios públicos (una gran preocupación de las Pymes durante el gobierno de Mauricio Macri), el establecimiento de la tarjeta Alimentar que suman una inyección de dinero por parte del estado (Iñurrieta, 2019).

En este sentido el economista Lorenzo Sigaut sostuvo que el paquete de medidas generó una buena recepción de los mercados financieros e incluso el FMI, el riesgo País incluso bajo en diciembre de 2400 a 1800 puntos básicos y subieron los bonos. Asimismo,

hizo hincapié en un acuerdo rápido en la renegociación de la deuda evitando caer en default sería visto de buena manera por parte del mundo ya que se espera que Argentina caiga en default (Spaltro, 2020).

Las políticas públicas mencionadas anteriormente sin dudas que van a verse reflejadas en el consumo, un visto bueno para A.J & J.A. Redolfi ya que comercializa en mayor medida bienes de consumo básicos. Si bien estas medidas son de corto y mediano plazo y no constituyen un programa económico en sí, el congelamiento de precios, tarifas y combustibles buscan romper con la inercia inflacionaria, pero sin duda son un alivio para el sector más golpeado de los argentinos.

A simple vista las medidas son un visto bueno, pero la mayoría de los economistas coinciden en que la urgencia hoy para el gobierno nacional es el acuerdo con el FMI. Rodrigo Álvarez, CEO de Analytica, en una nota para el diario el cronista dijo. La normalización entre la Argentina y la comunidad financiera Internacional es condición necesaria para retomar la senda del crecimiento y la desinflación con asistencia de crédito (Spaltro, El Cronista, 2020). Es necesario que Argentina presente un programa inmediatamente se cierre el capítulo de la renegociación de la deuda.

Dimensión económica

Los factores económicos tienen estrecha relación con las decisiones políticas, incluyen todas las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar u obstaculizar a la compañía en el logro de sus objetivos de negocio. Aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor, tasas de interés, tasa de inflación, entre otros.

Si se analizan los primeros meses del nuevo gobierno el paquete de medidas en principio cumple con el objetivo de la estrategia del gobierno de frenar la inercia

inflacionaria. Los precios cuidados y el congelamiento de tarifas apuntan en el mismo sentido.

Según el INDEC la inflación del primer mes de Alberto Fernández, se desaceleró al 2.3%, la más baja desde julio de 2019 (INDEC, 2020). En sintonía con el mes de enero la inflación de febrero siguió la misma tendencia posicionándose en el 2 % según el índice de precios del consumidor (IPC). “estas medidas colaboran a reprimir la inflación en el corto plazo” (Argañaraz & Panighel, 2020).

Otro factor que acompañó las desaceleraciones inflacionarias fue la baja de cuatro puntos porcentuales de la tasa de interés. Con esto el Banco Central de la República Argentina (BCRA) busca manejar una tasa de interés que potencie el ahorro y el financiamiento en pesos, preservando a la vez el equilibrio del mercado monetario.

Para Redolfi estas medidas económicas de corto plazo pueden verse reflejadas en mayores ventas, los argentinos gastan alrededor de un 30% de sus ingresos en alimentos y bebidas. En este punto el INDEC realiza una encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas en la que menciona el nivel de actividad en precios corrientes, el cual arrojó para el mes de febrero un aumento de 11.4% respecto a febrero de 2019 (INDEC, 2020).

La justificación de estos motivos es que las ventas aumentan por una mejora en el salario real, como consecuencia de la desaceleración de la economía junto las medidas del nuevo gobierno.

Dimensión Social

Todos los sectores que utiliza el análisis PEST están relacionados entre sí, por eso al hablar de la dimensión social que afecta a la empresa se puede dejar de lado la dimensión económica. Es por ello que cuando se habla de factores sociales tenemos que entrar en la pobreza, e indigencia.

El INDEC para el segundo semestre de 2019 informó que la población por debajo de la línea de la pobreza era el 35,5%. En el mes de febrero 2020 una familia tipo necesitó \$ 40.789 para no ser pobre, un 47.9% mayor a la medición de febrero de 2019 (Nación, 2020).

En este sentido la dimensión social es un reflejo o más bien un resultado de las decisiones económicas que disponen los gobiernos. La situación social se agrava cuando los índices económicos no acompañan. Por lo tanto, cambia la conducta de los consumidores, se consumen segundas marcas y solo artículos de primera necesidad.

La empresa en este sentido no presentó inconvenientes, presenta una variedad considerable de productos, pero debe estar atento a los cambios que surjan con el correr del tiempo, por ejemplo de agravarse la situación de crisis debe pensarse en la posibilidad de comercializar segundas marcas.

Dimensión tecnológica

Los avances tecnológicos facilitan las comunicaciones, mejoran la productividad mediante la automatización de procesos, y amplían y agilizan los servicios financieros.

El desarrollo de nuevas tecnologías va modificando los hábitos de consumo de las personas. Los avances van orientados a dar una mejor experiencia a la hora de comprar, mejorar la eficiencia de los procesos, y al mismo tiempo obtener un *feedback* real de la satisfacción de los clientes en el proceso de comercialización.

Redolfi en este sentido, no realiza inversiones en tecnología. Se nota la falta de una política de marketing que facilite la comunicación con los clientes. Además, como se mencionó anteriormente no posee un sistema de control de stock que se realice por código de barras que agilice la cadena de comercialización.

Diagnóstico organizacional

A nivel de empresa Redolfi debe tener en cuenta diferentes factores que pueden afectar la organización. Empezando por los clientes entre ellos, bares, farmacias, librerías, etc., quienes pueden no tener un poder de negociación, pero el abanico de proveedores para estos es amplio por lo que es fundamental hacer foco en la fidelización de clientes.

Otro factor a considerar es la alta competencia que se agrupan en, mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entregas a domicilio que se encuentran en constante expansión, y en la búsqueda de precios competitivos.

En cuanto al proyecto de inversión hay que dejar en claro que la conveniencia de este proyecto se ve reflejada en los negocios alternativos más que la actividad de la empresa en sí. Por ejemplo, la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas en la provincia Córdoba, además de la comercialización de lotes actividad que resulta imprescindible para el financiamiento del nuevo emprendimiento.

El proyecto no va a dar cambios significativos en la rentabilidad a corto plazo, pero si brindará beneficios como, disminuir la pérdida de mercadería, aumentar el control de stock, y la posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.

Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta fundamental para realizar un análisis de contexto, desarrolla un análisis de las variables más cercanas al mercado y/o sector donde se desarrolla la empresa (Porter, 2009). Este es un modelo en el que se describen las fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, y a la vez determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado. Según Porter la naturaleza de la competencia de mercado está dada por cinco fuerzas:

i. Nuevos competidores potenciales: Se refiere al mercado o segmento, si este resulta atractivo dependiendo las barreras de entrada, por ejemplo la necesidad de conocimientos especializados o la lealtad del cliente, entre otros. En el caso de Redolfi las barreras de entrada son: a) Alta inversión inicial, b) Fuerte campaña de *marketing*.

ii. Poder de negociación de los consumidores: la organización de los consumidores es una limitación en cuanto a la exigencia en materia de reducción de precios, mayor calidad de producto, etc. En este punto como la cartera de clientes de la empresa en cuestión es bastante amplia, dependerá de cada caso pero en su mayoría los clientes tienen poco poder de negociación.

iii. Poder de negociación con los proveedores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados y puedan imponer sus condiciones. Para Redolfi existe una fuerte dependencia con sus proveedores por lo que tiene bajo poder de negociación con estos.

iv. Amenaza de productos sustitutos: La presencia de productos sustitutos pone un límite al precio que se puede cobrar antes que los consumidores opten por un producto sustituto. Para la empresa radicada en James Craik, no sería correcto hablar de productos sustitutos, pero sí de diferentes líneas de productos.

v. Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de un producto a otro, el producto es perecedero, etc. (Porter, 2009). Para Redolfi, la diferenciación se da en las marcas que provee y tiempos de entrega.

Análisis FODA

Continuando con el análisis institucional se utilizó la matriz FODA, que según sus siglas representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa logrando así desarrollar una estrategia de negocio sólida. El principal objetivo de aplicarla en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas y mejorar en el futuro. A continuación, en la Tabla 1, Matriz FODA, se analiza la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Tabla 1:

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen positiva de la Empresa, con una larga trayectoria en el rubro, • Gran variedad de productos, y marcas. • Asesoramiento comercial y servicio post venta. • Tiempo de entrega acotado, de mercaderías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion y crecimiento a través del nuevo proyecto de inversion. • Mejorar el control de stock de mercadería. • Búsqueda de nuevos clientes con la situación económica actual. • Refinanciación de deudas a tasas inferiores a las pactadas. • Implementación de nuevas tecnologías para llegar a nuevos segmentos de mercado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Precariedad en el control de mercadería recibida. • No posee planes de financiación para sus clientes. • Falta de un plan de marketing específico. • Entrega de mercadería en mal estado. • Falta de delegación de funciones por parte de la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre económica a mediano y largo plazo. • Falta de acuerdo con acreedores por parte del gobierno que derive en una hiperinflación. • Alta competencia de proveedores. • Crisis sanitaria a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia en base a informes A.J. & J.A. Redolfi

En cuanto al enfoque de la investigación, tal como decía Peter Drucker “lo que no se puede medir, no se puede gestionar o mejorar”, la empresa A.J. & J.A. Redolfi al no contar con una herramienta de gestión y planificación estratégica, se puede decir que la principal problemática gira en torno a la informalidad respecto de sus actividades, no se realizan desde bases sólidas. Es por ello que es necesario una alineación concreta de los objetivos estratégicos y organizacionales hacia las operaciones que se realizan, aportándole mayor sentido al trabajo que es realizado por la organización.

Para llevar a cabo la medición de estos activos intangibles, es preciso contar con el CMI, que desde sus cuatro perspectivas en conjunto los indicadores y el mapa estratégico, facilitará la toma de decisiones futuras.

Perspectiva financiera

Las perspectivas proporcionan una visión integral del desempeño organizacional, en cuanto a la perspectiva financiera de la empresa se puede decir que la organización ha incrementado su facturación en cada ejercicio, en 2017 su facturación fue \$220.265479, en el 2018 obtuvo un aumento interanual de 25%, y en 2019 un aumento interanual de 16% con respecto al ejercicio anterior, si bien con respecto al año anterior las ventas aumentaron en menor medida se espera que con la implementación del CMI aporte para que el lineamiento de la empresa continúe arrojando beneficios positivos. Los indicadores de esta perspectiva son el resultado de la correcta aplicación de los indicadores de las demás perspectivas, estos serán: margen de utilidad bruta, y el incremento en las ventas.

Perspectiva de clientes

No se puede decir que la empresa lleve a cabo acciones concretas en cuanto a la conquista de nuevos segmentos de mercados. Es posible realizar un seguimiento a través de un indicador que informe sobre clientes que ingresan a la cartera, además la empresa no posee

información real de la satisfacción o la supuesta fidelización de los clientes que podría solucionarse con la realización de encuestas plasmando la medición de estas a través de indicadores. No posee acciones estratégicas específicas desde esta perspectiva.

Perspectiva de procesos internos

En el marco de esta perspectiva para la empresa los procesos claves para optimizar son todos los relacionados al proceso de comercialización, en este sentido la organización no realiza un seguimiento de los cumplimientos de las diversas tareas necesarias para el funcionamiento de la organización. Al mismo tiempo tampoco posee un indicador que informe sobre los reclamos resueltos por parte de la organización. Por último ocurren problemas en la distribución por la calidad en que la mercadería es entregada, podría medirse para posteriormente minimizar esta problemática a través de un indicador que indique los porcentajes de *scrap* sobre el total de las ventas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Por último en el marco de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en cuanto al clima interno se realizó una encuesta anteriormente sobre este tema pero sus resultados no se registraron por lo que se proporciona un indicador que realice un seguimiento del clima interno fundamental en las organizaciones ya que está ligado al grado de motivación del personal. Por otro lado desde la empresa no se brindan espacios para la formación del personal, por lo que se incorpora un indicador que mida las horas de capacitación que promueva la organización desde el área de recursos humanos, estas capacitaciones brindaran un mayor sentido de pertenencia hacia la organización, mejorando también el clima interno. Al mismo tiempo se propone un indicador que enumere sugerencias de los empleados en busca de fomentar la expresión y participación de estos, como una fuente de motivación y un generador de iniciativas.

Marco teórico

La propuesta que se realiza para A.J & J.A Redolfi es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que integra indicadores de medición de resultados de actuación con indicadores financieros y no financieros. Esta herramienta da la posibilidad de asegurar que todos los niveles de la organización comprendan la estrategia a largo plazo y que se alineen a ella, tanto los objetivos departamentales como individuales.

Quienes exponen esta teoría son Kaplan y Norton (2002), proponen la herramienta como solución integral para lograr un sistema de control integrado, el principal problema que atraviesan las empresas hoy en día. Estos autores hacen referencia a la operativización de la estrategia, es decir, transformar la estrategia en términos operativos pudiendo así realizar un seguimiento de la situación empresarial.

Entre las funciones de esta herramienta podemos nombrar: sistematización e integración de la información, detección de factores críticos, control de rendimiento y el establecimiento de relaciones causa y efecto.

Paul Niven (2003), establece que la implantación del CMI no se toma como una herramienta de control, si no como un sistema de gestión, y para que arroje resultados positivos debe convertirse en una piedra angular del análisis de gestión, del apoyo y la toma de decisiones.

Kaplan y Norton (2002), proponen con el CMI, desglosar el plan estratégico en cuatro dimensiones que permitan dar cuenta del estado o avance del plan estratégico, permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Cada una de estas perspectivas mira el plan desde un lugar específico, pero siempre considerando que este es un sistema en

el que todas las dimensiones están integradas y vinculadas entre sí con relación a la estrategia empresarial.

Brevemente se mencionan las cuatro perspectivas del CMI, en primer lugar se hace referencia a la perspectiva financiera que puede considerarse la más valiosa, o tal vez, la más relacionada con el control tradicional, que basaba su gestión en el control presupuestario. Resume las consecuencias económicas de acciones que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, son un reflejo del desempeño de la empresa en relación con los clientes y representan el objetivo a largo plazo de la organización.

Kaplan y Norton (2002) establecen que los indicadores de esta perspectiva deben lograrse y estar vinculados con los demás objetivos e indicadores de las restantes perspectivas.

Continuando con la estructura del CMI se analiza la perspectiva de clientes, al término de la formulación de esta perspectiva se debería tener una idea de los segmentos de mercado y al mismo tiempo haber seleccionado los indicadores para estos segmentos. A su vez, contempla el posicionamiento de la empresa, nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes para con esta, valor agregado, etc. Los objetivos a los que apunta esta perspectiva son entre otros: aumentar el número de nuevos clientes, incrementar la satisfacción de clientes, y el aumento de la cuota de mercado.

La tercera perspectiva del CMI está relacionada con los procesos internos, el buen desempeño de los procesos internos de la organización es fundamental para el éxito de esta, es aquí donde se deben identificar los procesos críticos en los que la empresa debe distinguirse para conseguir los objetivos tanto de los accionistas como de los clientes, en

busca de ventajas competitivas. Los procesos comienzan en las etapas de innovación y culminan en el servicio post-venta permitiendo por un lado entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán los clientes, y por otro, satisfacer las expectativas financieras de rendimientos financieros de los accionistas.

Aprendizaje y crecimiento es la cuarta y última perspectiva del CMI los objetivos de esta proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas anteriores. Permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro, además detecta de qué manera las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de los objetivos. En síntesis se enfoca en como la organización debe aprender e innovar para alcanzar estos objetivos. Entre los objetivos que busca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podemos nombrar: correcta estructura organizacional, personal altamente capacitado, etc.

En complementación con el CMI se pone a disposición de la empresa un mapa estratégico. Según Kaplan y Norton (2000) se trata de una representación visual que permite a las empresas describir los vínculos entre activos intangibles y la creación de valor con claridad y precisión. Describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa efecto entre las cuatro perspectivas del CMI. Es a través de este mapa que cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella.

La última definición necesaria para la realización del CMI es la de indicadores, estos deben derivarse específicamente de la estrategia de la organización, son datos expresados en forma de ratios, que dan a conocer el estado de una actividad o un comportamiento de la organización en diferentes áreas. A su vez, los indicadores deben estar vinculados entre sí para que comuniquen un pequeño número de amplios temas estratégicos, tales como, hacer crecer el negocio, reducir riesgos (Kaplan & Norton, 2002).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa A.J & J.A Redolfi está en constante evolución, en medio de un proceso de expansión y en busca de adaptarse rápidamente a las nuevas conductas de mercado. Pero el problema principal de la empresa, común en la mayoría de las organizaciones, es que el plan estratégico radica únicamente en el crecimiento de las ventas, hablando en términos del CMI sus miradas están puestas solamente en la perspectiva financiera. Aun así hay una serie de problemáticas que se deben atender; entre ellos se pueden nombrar: ausencia de un área de recursos humanos que trabaje la constante motivación y elabore jornadas de capacitación para el personal, además la falta de un sistema informático que agilice de control de stock tipo código de barras, la falta de un plan de marketing en busca de nuevos segmentos de mercados.

Justificación del problema

La implementación del plan estratégico, a través del CMI, es fundamental para acercar la organización a la misión y visión que anhelan los directivos, no son solamente un lema para la empresa si no que plasman la dirección que pretenden que la empresa tome. El plan además de marcar el rumbo, posibilita a directivos reflejar la estrategia que pretende alcanzar, ser una empresa líder en el mercado, diferenciándose por sus precios, ubicación estratégica, tiempos de entrega con sus clientes, todo esto controlado por diversos indicadores indispensables para el CMI.

Se puede decir que la planificación estratégica actual deja de lado aspectos importantes de la gestión interna, a través del CMI, se realizarán acciones estratégicas, diseño y formalización de procesos, sistematización de información para la toma de decisiones.

Además permitirá la evaluación periódica y sistemática desde el punto de vista de los indicadores que reflejen el funcionamiento de la empresa y el posicionamiento de la misma.

Conclusión diagnóstica

Con lo expuesto anteriormente, se realiza la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión adecuada según la problemática detectada. En busca de evaluar la gestión y detectar las posibles deficiencias, el CMI contribuirá en la toma de decisiones efectivas en busca del mejoramiento continuo del desempeño de la organización, permitirá comunicar la estrategia empresarial en todos sus niveles, favorecerá que las medidas reales sean similares a las que se definen como metas. Esta herramienta le permitirá relacionar y tener bajo control las variables claves para el funcionamiento empresarial.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar una herramienta de control de gestión interna basado en las perspectivas del CMI para la empresa A.J& J.A. Redolfi SRL, durante el segundo semestre del año 2020.

Objetivos Específicos

- Establecer los indicadores y objetivos para cada una de las perspectivas del CMI, con el objetivo de optimizar el control y la medición de los mismos.
- Diseñar un mapa estratégico para complementar la implementación del CMI, que sirva de guía para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecer controles internos y designar responsables para verificar la correcta implementación del CMI.

Alcance

El presente reporte de caso tiene como objetivo la implementación en la empresa A.J & J.A. Redolfi ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La propuesta se pretende implementar desde el inicio del segundo semestre del año en curso alcanzando todas las áreas de la organización por el término de seis meses, analizando los puntos débiles de la organización desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de mejorar sus procesos internos para lograr así un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

No se vislumbran limitaciones que incidan en el análisis del estudio tanto de recursos físicos como humanos. La elaboración de la investigación fue viable, se contó con los recursos necesarios para el desarrollo. Será un estudio tipo cualitativo, de naturaleza viable documental y descriptiva.

Recursos involucrados

Para la implementación del CMI será necesario contar con diversos recursos dejando de lado la explicación de los recursos obvios tales como los relacionados con la infraestructura organizacional como el sistema informático, además de esto sumamos como recursos claves: el personal, como factor clave para el correcto funcionamiento del CMI contribuyendo de manera colectiva y efectiva los objetivos organizacionales, un Contador Público (C.P.) fundamental para la supervisión de la implementación del CMI, y un encargado del área de recursos humanos clave en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento desarrollando.

Tabla 2:

Tabla presupuestaria.

Disciplina	Actividad	Duración en Hs.	Valor recomendado	Total en \$
Contador Público	Recolección de datos	20	1820	36400
	Desarrollo de la Hta.	25	1820	45500
	Implementación de la Hta.	15	1820	27300
	Revisión de Rdos.	10	1820	18200
Lic. en RRHH	Definición Clima interno	30	1100	33000
	Gestión de capacitaciones para el personal	30	1100	33000
Total		130		193400

Fuente: Elaboración propia.

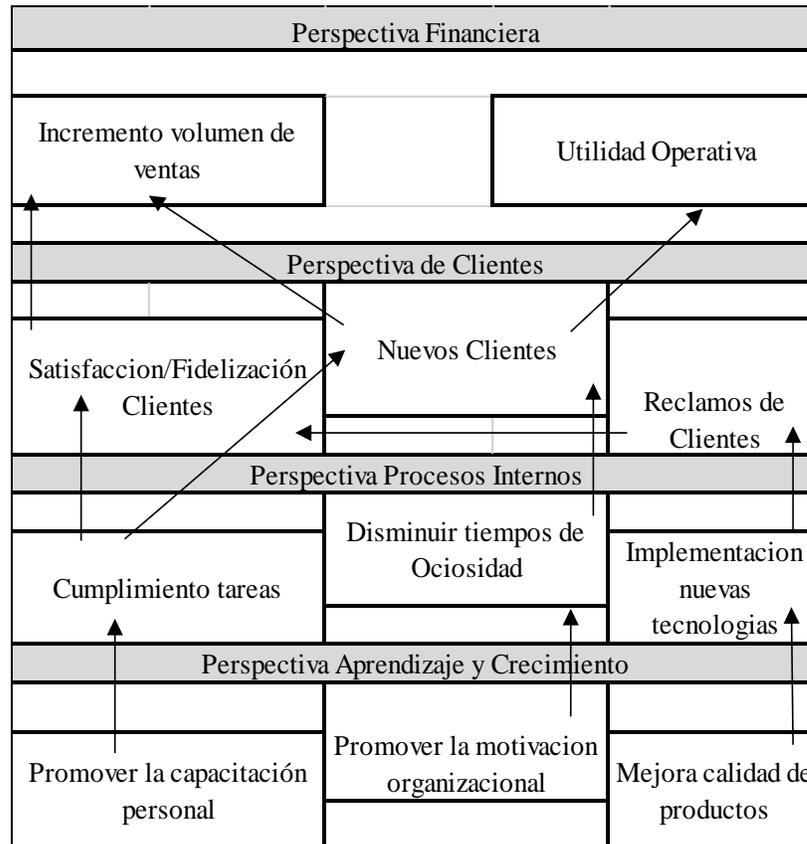
Acciones a desarrollar y marco temporal

La aplicación del CMI llevara consigo una serie de acciones concretas que aporten a su buen funcionamiento, la contratación del Contador Público clave en la elaboración del CMI y los indicadores además de la posterior supervisión de la implementación del mismo. La búsqueda de un licenciado en Recursos Humanos surge de la necesidad de una constante motivación de los empleados para orientar está a un desempeño eficaz de la empresa, etc. Para esta propuesta no es relevante el detalle de la descripción de estas acciones.

Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral

La parte principal de la propuesta de valor se presenta mediante dos figuras presentadas a continuación. Por un lado, el mapa estratégico que proporciona brevemente la descripción de la estrategia empresarial de forma visual para cada perspectiva y por último el CMI donde se detallan los objetivos estratégicos que se quieren controlar y medir, el diseño de este facilitará a la empresa a la hora de tomar decisiones. Dentro del CMI su estructura se divide en perspectivas, indicadores, formulas y responsables.

Tabla 3:
Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Descripción	Indicador	Un. de medida	Fórmula	Frec. De control	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Mide el % de cada unidad monetaria de ventas que queda después que la empresa pagó sus productos	Margen de Utilidad Bruta	%	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$	Sem.	30%	25%	20%	Supervisor, Gerente de ventas
	Incremento de las ventas anuales	Incremento de ventas	%	$(\text{Ventas período } t) / (\text{Ventas período } t-1)$	Sem.	25%	20%	15%	Gerente ventas
Clientes	Establece la relación de los clientes con la empresa	Satisfacción de clientes	%	Establecer criterios de satisfacción para los clientes y monitorear que se cumplan estos criterios a través de encuestas	Sem.	85%	75%	50%	Gerente ventas
	Incorporación de nuevos segmentos de mercados	Nuevos clientes	%	$\frac{\text{Cl. Nuevos (período } t)}{\text{Total clientes}}$	Trim.	25%	20%	15%	Gerente ventas
	Clientes que renuevan sus contratos a pesar de cambios en los precios	Fidelización de clientes ante cambios de precios	%	$(\text{N}^\circ \text{ clientes precio inicial} - \text{N}^\circ \text{ clientes precio final}) / \Delta \text{ precios}$	Trim.	80%	75%	70%	Gerente ventas
	Clientes que renuevan contratos	Clientes que renuevan contratos	%	$(\text{Clientes recurrentes} / \text{total de clientes}) \times 100$	Sem.	85%	75%	70%	Gerente ventas
Procesos Internos	Cumplimiento mensual tareas programadas	Indicador de tareas realizadas	%	$(\text{tareas realizadas}) / (\text{tareas proyectadas})$	Mensual	80%	75%	70%	Gerente General
	Disminuir la cantidad de reclamos	Optimizaci ^o n procesos	%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ casos resueltos}}{\text{N}^\circ \text{ de reclamos}}$	Mensual	20%	15%	10%	Gerente General

Perspectiva	Descripción	Indicador	Un. de medida	Fórmula	Frec. De control	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Procesos Internos	Minimizar los tiempos ociosos en la recepción de mercadería	Tiempos muertos	%	$(\text{Tiempo ocioso } t - \text{Tiempo ocioso } (t-1)) / \text{Tiempo ocioso } (t-1)$	Mensual	40%	35%	25%	Gerente General
	Disminuir las pérdidas de mercadería	Evaluación de desperdicios	%	Porcentaje de scrap / Total ventas	Trim.	15%	10%	5%	Gerente General
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar el nro. de sugerencias por empleado para detectar posibles falencias omitidas	Nº Sugerencias por empleado	Un.	Buzón de sugerencias	Sem.	5	4	3	Encargado de RRHH
	Realizar capacitaciones con el fin de eficientizar procesos y aumentar el sentido de pertenencia de empleados con la org.	Capacitación de personal	Un.	Capacitaciones dictadas	Trim.	5	3	1	Encargado de RRHH
	Evaluar el clima interno, la relación personal de los empleados con la org.	Satisfacción del personal	%	Encuesta al personal	Sem.	80%	70%	60%	Encargado de RRHH

Fuente: Elaboración propia

Relevancia de los indicadores

Tabla 5:

Perspectiva	Indicador	Relevancia	Situación Actual
Perspectiva Financiera	Margen Utilidad Bruta	Este indicador arroja el % de cada unidad monetaria de ventas luego que la empresa paga sus productos. Fundamental para los inversionistas como medida de comparación con los demás competidores.	21,62%
	Incremento de Ventas	Las ventas son el pilar de toda organización, si no existen ventas no hay organización, está muy relacionado con el indicador anterior.	15,80%

Perspectiva	Indicador	Relevancia	Situación Actual
Perspectiva Clientes	Satisfacción de Clientes	Brindar un espacio para que el cliente se exprese ayuda a determinar la posición real que tiene la empresa conocer sus fortalezas y debilidades.	Hay una supuesta satisfacción de los clientes pero no es realizada en bases fiables
	Nuevos Clientes	La medición de los clientes que ingresen a la cartera es importante para establecer una proyección del crecimiento de la organización en el mercado.	No es posible establecer una base cero con los datos provistos
	Renovación Contratos de Clientes	Este indicador está relacionado con la satisfacción de clientes. Reflejan la situación con relación al mercado y la competencia.	No es posible establecer una base cero con los datos provistos
Perspectiva Procesos Internos	Cumplimiento Tareas	El cumplimiento de tareas es importante para evitar pérdidas en los procesos de la empresa.	No es posible establecer una base cero con los datos provistos
	Optimización de procesos	Este indicador favorecerá mantener los estándares de eficiencia, con adecuado uso de tecnologías y sistemas de información	No es posible establecer una base cero con los datos provistos
	Tiempos ociosos	Con una reducción de este indicador mejora la cadena de valor de producción	No es posible establecer una base cero con los datos provistos
	Evaluación de Desperdicios	Los desperdicios son ineficiencias que influyen negativamente en la competitividad empresarial, por lo que es clave reducir los niveles de desperdicios.	2,27%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Sugerencias por Empleado	En este punto se da la posibilidad al empleado de fomentar la expresión y participación en la empresa	Actualmente la medición de este indicador es 0.
	Capacitación de Empleados	Un programa de capacitaciones aumenta la productividad y la calidad de trabajo, levanta la moral de los trabajadores.	Actualmente la medición de este indicador es 0.
	Satisfacción del Personal	La satisfacción del personal se verá reflejada en la predisposición de la nómina favoreciendo el trabajo en equipo, intercambio de conocimientos y fomenta la comunicación	Actualmente la medición de este indicador es 0.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación o medición de la propuesta

Para evaluar los efectos del impacto de la propuesta de valor se espera que se logre como resultado de la aplicación del CMI un aumento del 10% de los resultados que se obtuvieron a fin del ejercicio 2019. Tomando como base estos los resultados económicos se obtiene un costo beneficio que ronda el 3% y un retorno de inversión de \$31,03 por cada peso (\$) invertido.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber realizado un análisis de la situación organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi, evaluando los factores internos y externos que inciden en la gestión de la empresa se planteó la posibilidad de proveer a la organización de información en tiempo real sobre el desempeño de esta desde cuatro perspectivas sobre las que se observaron diversas falencias que impedían a la empresa alcanzar sus objetivos, entre los problemas se pueden nombrar: la falta de un plan estratégico que implique el compromiso de todos los integrantes de la organización, el no contar con un área de recursos humanos, y la falta de un sistema informático que agilice el control de stock.

Como respuesta se evaluó la propuesta de aplicación profesional en la empresa de la herramienta Cuadro de Mando Integral, a través del cual se plantea un mapa estratégico donde se analizan cuatro perspectivas: financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Enfocado en la planificación estratégica y la toma de decisiones futuras, en busca del mejoramiento continuo del desempeño de la organización, comunicando la estrategia organizacional en todos sus niveles. Los indicadores seleccionados fueron enfocados hacia las perspectivas de procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, en busca de mejorar la utilización de recursos. La propuesta plantea un objetivo financiero cuidadoso del 10 % de las ventas anuales, consecuencia de un trabajo focalizado operativización de la estrategia.

Alcanzar estos objetivos necesita el apoyo de todo el capital humano de la organización, por lo que se recomienda efectuar una planificación estratégica para el área de RRHH orientada a incrementar la satisfacción y motivación del personal, como puede ser un programa de retribuciones por grupos de trabajo promoviendo el trabajo en equipo.

La fortaleza del trabajo se basó en proporcionar un amplio marco que traduce la visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores, se detectó una problemática y pudo plantearse una posible solución para la misma. Por otro lado las limitaciones del trabajo estuvieron relacionadas con la falta de información, en primer lugar la falta de acceso a la organización ya que se trabajó únicamente con la información proporcionada por la Universidad Siglo XXI, además de no poder establecer una base cero para la totalidad de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Será importante atender otras temáticas además de la problemática planteada, como la necesidad de un plan de *marketing* para abarcar más segmentos de mercados, y se nota una falta de delegación de tareas por parte de la gerencia general

Referencias

- Argañaraz, N., & Panighel, B. (13 de febrero de 2020). La inflación del primer mes de Alberto Fernández. (Diario El Economista, Entrevistador)
- Brugiafredo, Angélica (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una PyME constructora.*
- INDEC. (2020). *Encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas.*
- INDEC. (2020). *Indice de precios al consumidor.* Ministerio de Economía.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The balanced Scorecard: Translating strategy into action* (3° ed.). Barcelona, España: Gestion 2000.
- Meyer, J E. (2015). *Creación del Cuadro de Mando Integral (OPI Y KPI), análisis de resultados y gestión de mejoras.*
- Moyano (2018). *Modelo de control de Gestión para la empresa MAXXION-MONTICH S.A.* Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21.
- Moresco, Victoria. *Ventaja competitiva del management, implementacion de sistemas de gestión y control en EXA Aluminio S.A.*
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo.* Barcelona, España. Ed. Deusto.
- Universidad siglo 21 (2020). *Para trabajo final de grado A.J & J.A Redolfi SRL*

Referencias web

- Diario Ámbito Financiero (2020). *La inflación de febrero se desacelero al 2%, la menos de los ultimos dos años.* Recuperado el día 08 de abril de 2020, de: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-inflacion-febrero-se-desacelero-al-2-el-menor-nivel-dos-anos-n5088323#fotogaleria-id-7419360>

- Diario El Cronista (2019). *Alberto envía al congreso un Paquete de medidas y apura a un shock económico*. Recuperado el día 25 de marzo del año 2020 de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Alberto-manda-hoy-un-paquete-de-medidas-al-Congreso-y-apura-un-shock-economico-20191216-0004.html>
- Diario La Nación (2019). *La pobreza en Argentina llega al 40.8%*. Recuperado el día 09 de abril de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/para-uca-macri-deja-su-presidencia-pobreza-nid2313036>
- Diario La Nación (2020). *Una familia necesitó más de \$40.789 en febrero para no ser pobre*. Recuperado del día 24 de abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-una-familia-necesito-mas-40789-febrero-nid2344395>
- Diario El Cronista (2020). *Balances de economistas tras el primer mes de gestión de Alberto Fernandez*. Recuperado el día 10 de abril de 2020 de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Primer-mes-de-Alberto-Fernandez-que-balance-hacen-los-economistas-20200109-0035.html>
- Juegen, F. Diario La Nación. Recuperado el día 28 de marzo del año 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/para-uca-macri-deja-su-presidencia-pobreza-nid2313036>
- Ministerio de Produccion y Trabajo. *Clasificación Pymes según tres factores*. Recuperado el día 23 de marzo del año 2020. Obtenido de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/RES_96000220_2019_04_12
- Pascual, Parada (2013). *Análisis PESTEL una herramienta de estudio del entorno*. Recuperado el 14 de abril del año 2020 de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Spaltro, S. (12 de marzo de 2020). *El Cronista*. Recuperado el día 28 de marzo del año 2020 Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Primer-mes-de-Alberto-Fernandez-que-balance-hacen-los-economistas-20200109-0035.html>