

Universidad Siglo 21



Diseño de Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera: Contador Público

Autor: Di Rocca, Agustín

Legajo: VCPB21863

Tutor: Lombardo, Rogelio Cristian

Buenos Aires, Noviembre de 2019

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Análisis de situación.....	8
Descripción de la Situación	8
Visión	10
Misión	10
Valores	10
Análisis de Contexto.....	11
Análisis Pestel	11
Diagnóstico Organizacional.....	14
Análisis Foda.....	14
Análisis Específico Profesional	16
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica	20
Plan de Implementación	22
Alcance	22
Recursos.....	22
Acciones y Marco de Tiempo	23
Perspectiva Financiera	23
Perspectiva del Cliente.....	23
Perspectiva del Proceso Interno	24

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	25
Mapa Estratégico.....	25
Diagrama de Gantt	27
Medición	27
Cuadro de Mando Integral	27
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias	31

Índice de Tablas

Tabla 1. Foda	15
---------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Centro de James Craik	9
Figura 2. Mapa Estratégico.....	26
Figura 3. Diagrama de Gantt	27
Figura 4. Cuadro de Mando Integral	28

Resumen

El presente trabajo fue realizado para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, llamada A.J & J.A. Redolfi S.R.L., de la Provincia de Córdoba, durante el año 2019. Mediante el mismo se propuso diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para el cumplimiento de sus objetivos, realizándose un diagnóstico de asuntos internos y externos, sobre su situación actual y su proyección, en función de los instrumentos utilizados, los indicadores seleccionados para las diferentes perspectivas que abarca el Cuadro, así como las herramientas seleccionadas para su evaluación, control y seguimiento. Permite el monitoreo de cada uno de los procesos estratégicos de la empresa por parte de la gerencia, para una toma de decisiones eficiente, oportuna, permitiéndole una retroalimentación de la información para realizar los respectivos ajustes según las necesidades del entorno. En definitiva, se plantea un direccionamiento estratégico de mando integral, tendientes a garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y mejorar la rentabilidad.

Palabras clave: Cuadro – Indicadores – Herramienta – Gestión

Abstract

This work was carried out for a distribution company of mass consumption products, called A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., of the Province of Córdoba, during the year 2019. Through it, it was proposed to design a model of the Balanced Scorecard, as a management tool for the fulfillment of its objectives, making a diagnosis of internal and external matters, on its Current situation and its projection, depending on the instruments used, the indicators selected for the different perspectives covered by the Table, as well as the tools selected for their evaluation, control and monitoring. It allows the monitoring of each of the strategic processes of the company by management, for efficient, timely decision making, allowing a feedback of the information to make the respective adjustments according to the needs of the environment. In short, a strategic direction of integral control is proposed, aimed at guaranteeing the fulfillment of its strategic objectives and improving profitability.

Keywords: Table – Indicators – Tool - Management

Introducción

Mediante este trabajo propongo diseñar un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos adaptados a la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., que se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Se trata de una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista, que a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, siendo su estrategia, la de marcar una diferenciación con sus competidores, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La empresa enfrenta diversos problemas a nivel interno. El principal problema es que no cuenta con un sistema de control interno, afectando al sector de compras y pagos, ventas y cobros, y control de stock de inventario. La inexistencia de dicho sistema, puede provocar en la empresa pérdidas económicas, de eficiencia y razonabilidad de la información, y tener como consecuencia una toma de decisiones incorrecta.

Entre los antecedentes consultados con respecto a la temática elegida, en un primer trabajo, que corresponde a Mendoza (2017) en el cual desarrolló un Cuadro de Mando Integral que le permitiera medir y controlar las áreas críticas de la empresa, con

información de tiempo real, para la toma de decisiones, y que vincule actividades diarias con la consecución de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

Un segundo trabajo de Messina (2015) nos comentó de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización, ya que los ejecutivos consideraron que es una herramienta muy útil para estandarizar los procedimientos de control de una manera más efectiva, y como guía de mejora, adaptando nuevas formas de trabajo.

Un tercer trabajo de Gutiérrez (2015) en el cual se planteó la adopción del Cuadro de Mando Integral, para proponer un control de gestión interna que posibilite a la empresa Droguería Cabrera S.R.L., realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general, y gestionar la estrategia de la organización a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa.

Un cuarto trabajo de Brain (2016) se proyectó el diseño de un Cuadro de Mando Integral, como modelo de Control de Gestión, en la empresa constructora Ladrillos Merlino S.R.L., mediante el uso de indicadores que se relacionan entre sí, para poder monitorear las actividades que realiza y detectar en forma oportuna las desviaciones existentes.

Y un quinto trabajo de Centeno (2019) que consideró diseñar un Cuadro de Mando Integral, como instrumento que le permitiera profesionalizar la empresa, actualizando la tecnología; y proyectar un futuro más organizado y de crecimiento por la gerencia, definiendo las estrategias y traduciéndolas en objetivos de manera clara y eficiente, transmitiéndoselo a todos los miembros de la organización, para lograr la consecución de sus metas organizacionales.

En la actualidad, de un entorno dinámico, exige tomar decisiones de manera rápida y efectiva, y anticiparse así a los cambios económicos y a los hábitos de los consumidores que se registran.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en esta organización, busca optimizar el desarrollo administrativo de los circuitos ya mencionados, con el propósito de

contar con un sistema de control interno que permita mejorar su funcionamiento, contando con información precisa y confiable para una correcta toma de decisiones. Por otro lado, proporciona un mayor conocimiento sobre el negocio, involucrando y motivando a las personas, desarrollando co-responsabilidades frente a los resultados propuestos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., como herramienta necesaria para el control de gestión interna, durante el año 2019.

Objetivos Específicos

- Elaborar un mapa estratégico, a para ser aplicado en la práctica del Cuadro de Mando Integral, que agrupe estrategias definidas desde las cuatro perspectivas.
- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros, apropiados para la organización de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permitan la toma de decisiones adecuadas.
- Sistematizar los procesos internos, actualizando la tecnología, para reducir las fallas existentes en la empresa.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participo de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

La familia tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva.

Todo comenzó el 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuo con la librería y el bazar, y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa, conformando en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.H., para que finalmente en el año 1990, constituyeran la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre.

En el año 1993 constituyeron una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

A fines de 1993, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi.

Terminado el proceso de sucesión, en el año 2006, José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, y posteriormente, incorpora como socios a sus otros dos hijos: Lucas e Ignacio.

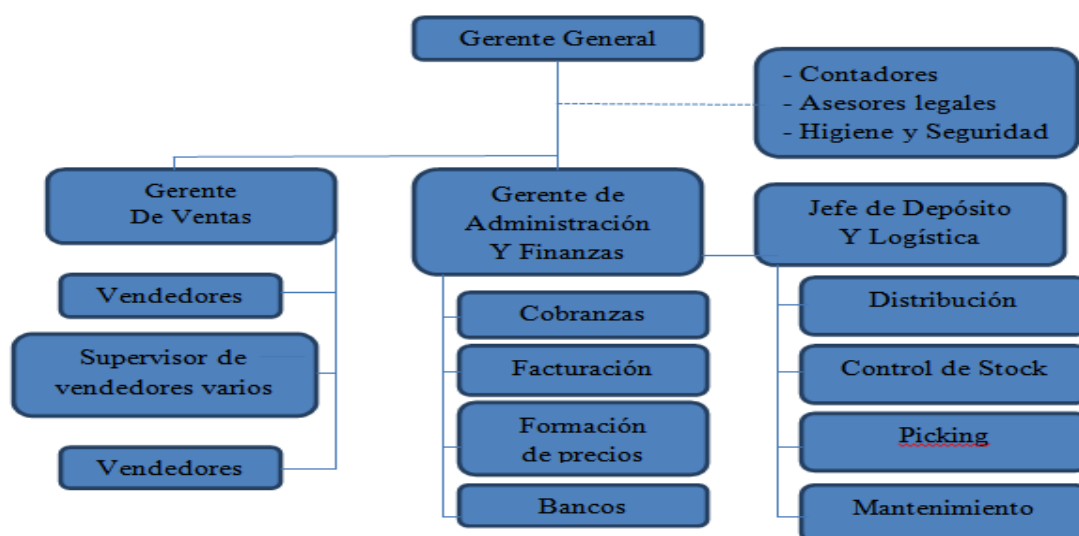
La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la Ciudad de Córdoba.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. Son 6000 aproximadamente los clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementando hasta alcanzar los 170 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. A continuación en la Figura 1, se observa la estructura de la empresa.

Figura 1

Organigrama Centro de James Craik



Fuente: Elaboración propia.

Visión

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

Misión

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

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo.
- Confianza.
- Esfuerzo y dedicación.
- Honestidad.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientaciones al cliente.

A pesar del buen desenvolvimiento o desarrollo de la empresa, se observa la falta de un plan estratégico que le permita coordinar todas sus acciones de lo cotidiano para el cumplimiento del propósito para la cual fue creada.

Análisis de Contexto

Análisis PESTEL

Se tiene en cuenta aquellos factores del entorno que influyen en la organización:

Factores Políticos

A nivel nacional, el país evidencia una clara incertidumbre política a corto y largo plazo característico de un año electoral como el que está atravesando la Argentina. No hay claros ni confiables proyectos políticos por parte de los distintos candidatos a presidente lo cual acrecienta aún más la desconfianza hacia los gobernantes del país y a no poder proyectar un claro panorama de la Argentina para el próximo año ni mucho menos para tres, cuatro o cinco años más (horizonte temporal de un plan estratégico).

Al gobierno no le parece importante transformar una cultura de especulación financiera con tasas y divisas por las nubes en una que aliente la producción, el consumo y multiplique las fuentes laborales.

Factores Económicos

Argentina nuevamente enfrenta una crisis económica, no logra generar confianza en los mercados. Por otra parte, el ritmo de alza de la inflación mes a mes fue consolidando a la Argentina en uno de los países de América con el record en su porcentaje, que llegaría al 54,5 % anual. Se trata del rango más alto en 28 años, desde la salida de la hiperinflación de 1989 y 1990.

Las estadísticas dan cuenta del cierre de Pymes y pérdida de miles de puestos de trabajo. Y es que se vuelve imposible para el sector productivo competir con las altas tasas ofrecidas en el mercado financiero, en un contexto de derrumbe del consumo y del mercado interno. Lo siniestro de este sistema especulativo se evidencia también en que muchas Pymes lograron sobrevivir, realizando colocaciones de capital en los Fondos de Inversión. El pago de devaluados salarios, la compra de insumos, entre otros gastos corrientes, se sostuvieron también en base a una burbuja especulativa, reflejo de la emergencia del corto

plazo. La caída del poder adquisitivo de quienes perciben ingresos fijos en pesos, es consecuencia de los procesos inflacionarios que generan las sucesivas devaluaciones.

Factores Socioculturales

Las tendencias sociales, culturales, demográficas están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los argentinos. La argentina presenta cambios que se expresan no sólo en movimientos sociales y populares cada más activo sino, también, en la existencia de gobiernos que deben administrar bajo una fuerte presión de la sociedad acompañada por movimientos de masa. Como ejemplo de ello, se encuentran los movimientos de desempleados popularmente denominados piquetes, los cuales tuvieron su origen en los años 90. El fenómeno de los piqueteros es una expresión del cambio profundo que está atravesando el sector social en Argentina, que lucha por hacer valer aspectos arraigados de la cultura e identidad de los argentinos, como una nación capaz de conducirse a sí misma con una presencia cultural basada en una fuerza civilizadora propia.

Un mercado que sistemáticamente vulnera derechos de los trabajadores, los empuja a sostener los hogares mediante deudas y multiplica las tareas de sostenimiento de la vida. Nos fuerza cuidar más a los otros y menos a nosotros mismos. Obliga a resolver más con menos energía, menos tiempo e ingresos que ya no rinden. Lleva a poner más tiempo en trabajo no remunerado e invisibilizado para seguir subsidiando al capital. Esta crisis refuerza la necesidad de repensar qué economía queremos.

Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías, la dinámica cambiante de mercado y los clientes cada vez más exigentes están alterando la forma en que los distribuidores hacen negocios.

Las empresas continúan analizando la posibilidad de adoptar tecnologías más avanzadas para sus operaciones, sin embargo algunos de los límites o principales retos son la falta de presupuesto y la resistencia al cambio debido a la falta de una cultura digital interna. El desconocimiento de tecnologías especializadas, así como el temor en temas de

privacidad, también son elementos que influyen en la falta de adquisición de nuevas tecnologías en el sector.

Una realidad tecnológica cercana en el ámbito de distribución y transporte, es la posibilidad de integrar datos logísticos del transporte en toda la cadena de suministro a través del análisis en la nube, rastreo y monitoreo de envíos, entre otras tendencias tecnológicas, optimizando los procesos y manteniendo a los clientes informados, satisfechos y por sobre todo leales.

Factores Ecológicos

El medio ambiente, también conocido como fuerzas externas, es un elemento que ningún negocio puede tener bajo control. La dimensión ambiental ha sido incorporada al debate y al discurso empresarial, como un factor decisivo del desarrollo económico que considera que los bienes ambientales y ecológicos cumplen con un valor y una función que sustenta los procesos empresariales y económicos.

La empresa hasta el momento no cuenta con un sistema de gestión ambiental.

Factores Legales

No pasan desapercibidos en este último tiempo los sobresaltos cotidianos que acontecen en la Argentina de la mano del sindicalismo. El alto grado de conflictividad que se mantiene por las demandas de mejoras salariales y aspectos sociales complican la economía, obstaculizando la posibilidad de toma de decisiones por parte de las empresas, ya que ven afectada la estabilidad por los continuos reclamos y requerimientos que, a su vez, están sustentados en la creciente inflación que se devora el salario creando un círculo vicioso, donde se retroalimenta la inflación y la suba de los costos de los productos.

No es menor, que mientras no se resuelva el tema de inflación, éste escenario seguirá provocando pánico en los inversores y empresarios, puesto que significa una escalada donde se debe, permanentemente, ajustar las cuentas provocando desequilibrios que resultan difíciles de maniobrar.

Diagnóstico Organizacional

Análisis Foda

La Tabla 1, presenta en síntesis el Análisis Foda.

Fortalezas

Gran trayectoria: La empresa cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado, al cual conoce muy bien. Le permite una mayor atracción del cliente, y mejor poder de negociación.

Mix de productos: ofrece una línea de productos muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Equipamiento y unidades relativamente nuevas: todas las maquinas fueron compras recientemente para minimizar daños.

Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tiene un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Buena relación, tanto los proveedores y los clientes con la empresa, como la empresa con sus empleados.

Debilidades

No cuenta con un sistema de control interno eficiente: es un aspecto que la empresa ha detectado y tiene intenciones de solucionarlo.

Falta de capacitación al personal: dado que los empleados se incorporan a los distintos cargos y puestos, y van aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay margen de error.

Inexistencia de un área de Recursos Humanos: ya que se deben manejar 170 empleados, y solo desde la administración se liquidan los sueldos. Tampoco tienen un proceso de selección de personal.

Escasa promoción de la empresa: no cuentan con una estrategia planificada y comunicación en la actualidad.

Tamaño de infraestructura: en la actualidad la escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala, alto índice de roturas y rodo de mercadería.

Oportunidades

Centro de distribución en construcción: el principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas.

Sistematización de los circuitos de compras, ventas e inventario: ya que los mismos, en general se encuentran en formato Excel.

Comercio por internet: desarrollo de una plataforma mucho más completa.

Amenazas

Nivel de precio competitivo: la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Incertidumbre política y económica en el corto y largo plazo.

Tabla 1

Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran trayectoria. • Mix de productos. • Equipamiento y unidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistema de control interno. • Inexistencia del área de RR.HH. • Falta de capacitación al personal.

relativamente nuevas.	• Escasa promoción de la empresa.
• Tiempo de entrega acotado.	• Tamaño de infraestructura.
• Financiación.	
• Buena relación con proveedores y empleados.	
Oportunidades	Amenazas
• Nuevo centro de distribución	• Nivel de precio competitivo.
• Sistematización de los circuitos de compras, ventas e inventario	• Incertidumbre política y económica del país.
• Comercio por internet	

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Específico Profesional

Con el fin de obtener información de carácter cualitativo y cuantitativo se siguen determinadas metodologías, que en éste caso son la descriptiva y la explicativa. En éste camino de recolección de datos y su procesamiento en información, contribuirá en el logro de los objetivos específicos, lo que conducirá finalmente al alcance del objetivo general del proyecto.

Al realizar el análisis, si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa fuerte en su rubro, debería explotar al máximo sus recursos e imagen que logró crear en más de 50 años.

Se observó que la misma enfrenta dificultades a nivel interno, los cuales responden principalmente a la falta de control sistemático, la obsolescencia tecnológica, la deficiente comunicación, y la escasa capacitación brindada al personal.

En consecuencia, para hacer frente a las dificultades mencionadas, la aplicación del Cuadro de Mando Integral, buscará dar apoyo al funcionamiento y a las actividades claves para la maximización de beneficios, desde la mejora en la comunicación, hasta la optimización de recursos humanos y materiales.

Marco Teórico

El concepto de Cuadro de Mando Integral, también conocido como *Balanced Scorecard*, se presentó en el número de enero-febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, por los autores Robert Kaplan y David Norton.

Muestran la forma en que los directivos pueden utilizar ésta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la empresa. Es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo (Kaplan y Norton, 1996).

Una de las características más importantes de ésta metodología, es que mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera, incorpora la visión del accionista y mide la capacidad de generar valor por parte de la empresa, maximizando los beneficios y reduciendo los costes. Tiene el propósito de sacar el máximo partido de las inversiones realizadas.
- Perspectiva del cliente, se centra en evaluar la satisfacción del cliente en términos de calidad, y como indicador, sea cual sea el negocio, es un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la empresa en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.
- Perspectiva de procesos internos, recoge indicadores, de los cuales facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de la empresa se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar claves, por su repercusión comercial y financiera.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor, que son las personas y la tecnología. Se relaciona con lo que Norton y Kaplan llaman aprendizaje organizacional.

Con esto se puede decir que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión organizado coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes, deduciendo que si la forma de trabajar de los empleados o el equipo mejora, mejorarán también los procesos internos de la empresa, si los procesos mejoran, el servicio y los productos producirán más satisfacción en los clientes, finalmente si los clientes se dan por satisfechos, eso creará la lealtad de los clientes y por lo tanto mejores resultados económicos (Lajara, 2016).

Cada una de las cuatro perspectivas que se acaban de mencionar, se basan en una serie de indicadores, que de acuerdo con Avalos Robles y Paz Pérez (2015) un indicador puede definirse como una medida numérica o conceptual explícita, utilizada para determinar el desempeño de la empresa u organización, siendo claves para la consecución de los objetivos empresariales. Los mismos deben ser relevantes, pertinentes y objetivos, de ésta forma se podrán valorar y medir. Básicamente, plantean que los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos: los indicadores cualitativos, se emplean para describir una percepción o satisfacción, por lo general, entre los miembros de la empresa, en tanto los indicadores cuantitativos, sirven para determinar grados o niveles de cantidad.

Las técnicas o herramientas utilizadas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible expresión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la organización o negocio (Alveiro Montoya, 2011).

Éste método, es efectivo para empresas de cualquier tamaño. Si bien los principales usuarios son las grandes corporaciones mercantiles, otras organizaciones e instituciones hacen uso de éste recurso gerencial. El uso extendido del Cuadro de Mando Integral refleja su importancia como herramienta de gestión empresarial en la

contemporaneidad, en diferentes contextos y actividades (Avalos Robles y Paz Pérez, 2015).

Actualmente, en la era de internet y las nuevas tecnologías, el Cuadro de Mando Integral representa una oportunidad de adaptarse a los tiempos cambiantes, y turbulentos, especialmente en lo referente a la conducta del consumidor; pudiendo significar una ventaja competitiva en los mercados globalizados, ya que proporciona la inteligencia organizacional necesaria para subsistir en un contexto marcado por la incertidumbre (Serrano Matute, 2014).

Por otra parte, realizando un análisis crítico sobre la bibliografía citada, considero que no existe ninguna explicación de los autores sobre el proceso de selección de las perspectivas. Sus cuatro puntos claves que son los clientes, financiero, capacitación y procesos internos, pareciera que están fuera de toda discusión, sin embargo ¿por qué son estos los cuatro puntos determinantes, y no más, o incluso menos?. Me permite decir que se trata de una selección arbitraria.

Para finalizar podemos decir que el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores que se alinean en cuatro perspectivas. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función principal es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa, encaminando las acciones hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El principal problema que enfrenta es a nivel interno, no contando con un software de gestión adecuado y actualizado, afectando a varias áreas de la empresa.

Alarmanamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias. Carecen de un sistema de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas Excel, que siguen un formato preestablecido que no permite consultar su evolución o estado.

La empresa no cuenta con un software contable específico, tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien no prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme a como se van realizando las operaciones.

Justificación del problema

Es fundamental contar con información eficiente y eficaz, necesaria para la toma de decisiones rápidas y efectivas, como lo exige el entorno en el que vivimos hoy en día. También es fundamental, para evitar situaciones desfavorables en la empresa, ya que la misma se encuentra limitada para resolver los problemas de su actividad operativa habitual.

Conclusión diagnóstica problema

Considerando su situación actual, entendiendo que es una empresa rentable, pero que requiere de distintas estrategias y soportes informáticos adecuados, es que resulta relevante, así como se recomienda el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Lograr estructurar un sistema de control que permita reducir las debilidades y riesgos en los circuitos Compras-Pagos, Ventas-Cobros y Stock de inventarios de la empresa.

Como resultado se obtendrá, por un lado un eficaz resguardo de sus recursos, y por otro lado, un creciente aumento de la rentabilidad debido a la existencia de procesos ordenados y sólidos, con información contable, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Plan de Implementación

Alcance

- De contenido: A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una importante herramienta de control global de medición de la eficacia empresarial, para ser aplicado a toda la empresa en general, tanto socio-gerentes, como empleados de los diferentes niveles jerárquicos. Asimismo poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

- Temporal: El estudio se realiza abarcando todo el año 2019.

- Ámbito geográfico: Se realiza en la provincia de Córdoba, con epicentro en la localidad de James Craik. Es regional, ya que se aplica a todas las sucursales de la empresa.

Recursos

- Sala de reuniones que se encuentra dentro de la empresa
- Proyector \$35000
- Computadora \$60000
- Impresora..... \$32000
- Cuadernos, lapiceras, hojas A4 \$5000
- Software integral \$100000
- Cursos de capacitación \$50000

Acciones y Marco de Tiempo

Se elabora la siguiente propuesta de Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas que corresponden al modelo:

Perspectiva Financiera

Indicador N° 1: Aumentar los ingresos por ventas

Adquirir productos de calidad al menor precio posible y ofertarlos al público a precios competitivos, que permita el incremento de ventas.

Indicador N° 2: Disminución de costos

A los fines de incrementar el margen de rentabilidad es importante lograr una reducción de costos.

La evaluación y selección de nuevos proveedores ayudará a que puedan obtenerse mejores costos que los actuales. Por otro lado, la formalización de los procesos administrativos, permitirá eficientizar actividades como compras, a partir de un control y análisis de inventarios, reduciendo los costos operativos, como también los costos de mantenimiento.

Perspectiva del Cliente

Indicador N° 3: Aumentar satisfacción de clientes

Adquirir e incorporar nuevas líneas de productos a la empresa, y promocionar dichos artículos, para que la satisfacción de los clientes sea total.

Para medirlo, se pueden elaborar reportes de satisfacción del cliente.

Indicador N° 4: Aumento de imagen

Desarrollar un plan de marketing, ofertando los productos y ganar espacio publicitario frente a otros competidores, así como cubrir zonas que no tengan el alcance de contar con una distribuidora de productos.

Indicador N° 5: Aumentar cartera de clientes

Elaborar políticas de créditos, planes de promociones y descuentos atractivos que ayudarán a aumentar la cartera de clientes, mejorando su experiencia a la hora de comprar. Por consiguiente, obtener el incremento de las ventas.

*Perspectiva del Proceso Interno**Indicador N° 6: Implementación de un nuevo sistema de información*

Incorporación de un software integral llamado Sinergis, desarrollado para resolver los circuitos críticos de la empresa. Gracias a éste software podremos mejorar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución, contando con información segura y en tiempo real.

Indicador N° 7: Optimizar la inversión

Asignar al gerente de compras la búsqueda de los mejores fabricantes, con los costes más bajos y que posean productos de calidad, o sea, mejorar el presupuesto.

Indicador N° 8: Mejorar la atención al cliente

Monitorear los tiempos de respuestas, para tener una medida exacta del desempeño de la misma en éste aspecto, y así poder mejorar día a día, la rapidez y flexibilidad a la hora de responder a las necesidades de los clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador N° 9: Gestión de Recursos Humanos

Desarrollar un área de Recursos Humanos, para tener un proceso de selección de los empleados. Así como un proceso de inducción de los distintos cargos y puestos, para reducir el margen de error.

Indicador N° 10: Capacitaciones al personal

Con la incorporación de nueva tecnología de información, se propone desarrollar 4 capacitaciones para los empleados a lo largo del año 2019.

Indicador N° 11: Motivación y satisfacción

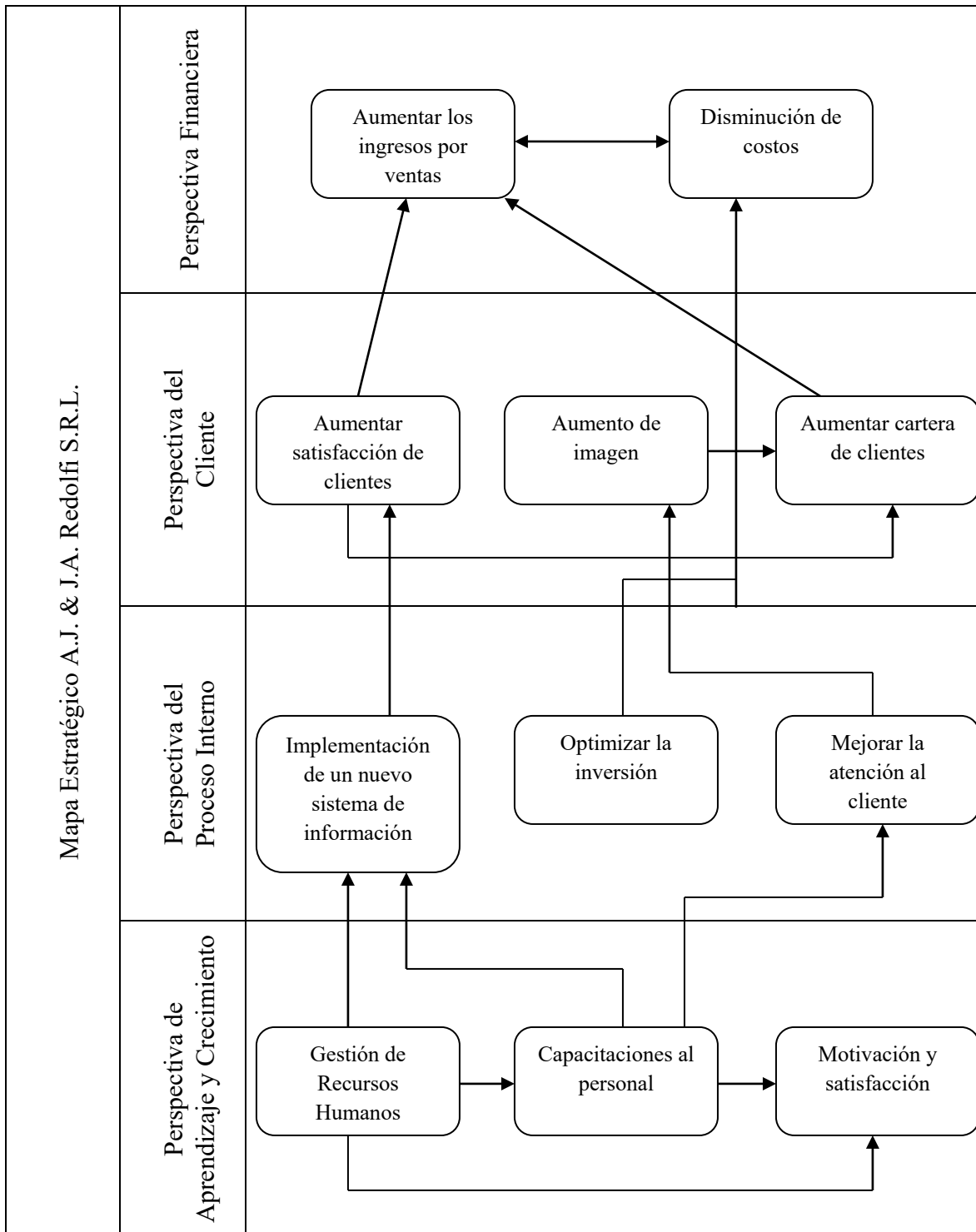
Fomentar al personal de la empresa en la elaboración de propuestas que ayuden al crecimiento y desarrollo de la misma, mediante la otorgación de incentivos, con la intención de promover el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico tiene como función mostrar en detalle y de manera sintetizada las relaciones entre indicadores y perspectivas planteadas previamente. A continuación, se puede observar en la Figura 2, que se presentan los 11 indicadores con las relaciones entre ellos, que denotan como se afectan mutuamente.

Figura 2

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Se presenta el Diagrama de Gantt, como se puede observar en la Figura 3, mostrando cada una de las actividades estratégicas planteadas anteriormente, para el cumplimiento del proyecto, con el tiempo de ejecución y responsable de cada actividad.

Figura 3

Diagrama de Gantt

		MESES DE DURACIÓN												
ACTIVIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE
1	AUMENTAR LOS ING. POR VENTAS													Responsable de Compras y de Ventas
2	DISMINUCION DE COSTOS													Responsable de Compras
3	AUMENTAR SATISF. DE CLIENTES													Responsable de Compras y Administración
4	AUMENTO DE IMAGEN													Responsable de Marketing
5	AUMENTAR CARTERA DE CLIENTES													Responsable de Ventas y Marketing
6	IMPLE. DE UN NUEVO SIST. DE INF.													Responsable de Administración
7	OPTIMIZAR LA INVERSION													Responsable de Compras
8	MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE													Responsable de Ventas y Administración
9	GESTION DE RECURSOS HUMANOS													Responsable de RR.HH
10	CAPACITACIONES AL PERSONAL													Responsable de RR.HH
11	MOTIVACION Y SATISFACCION													Responsable de RR.HH

Fuente: Elaboración propia.

Medición

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y crecimiento.

Sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de la empresa. Facilita a la administración la toma de decisiones, puesto que se cuenta con la información oportuna, permitiendo detectar, inmediatamente, las desviaciones de los planes, programas, estrategias y tomar medidas correctivas necesarias. Se muestra en la Figura 4:

Figura 4

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerancia	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Productos de calidad al menor precio	Aumentar los ingresos por ventas	Porcentaje	10%	Trimestral	10%	9,99% < 7%	6,99% < 0		Responsable de Compras y de Ventas
Financiera	Nuevos proveedores	Disminución de costos	Porcentaje	35%	Anual	35%	34,99% < 25%	24,99% < 0		Responsable de Compras
Clientes	Incorporar nuevas líneas de productos	Aumentar satisfacción de clientes	Porcentaje	75%	Anual	75% < 50%	49,99% < 25%	24,99% < 0		Responsable de Compras y Administración
Clientes	Desarrollar plan de Marketing	Aumento de imagen	Porcentaje	100%	Anual	100% < 75%	74,99% < 50%	49,99% < 0		Responsable de Marketing
Clientes	Mejorar experiencia de compra	Aumentar cartera de clientes	Porcentaje	10%	Mensual	10% < 8%	7,99% < 5%	4,99% < 0		Responsable de Ventas y Marketing
Procesos	Incorporar software integral	Implementación de un nuevo Sist. de información	Unidad	6	Trimestral	6 < 5	4 < 3	2 < 0		Responsable de Administración
Procesos	Mejorar presupuesto	Optimizar la inversión	Porcentaje	30%	Anual	30% < 25%	24,99% < 15%	14,99% < 0		Responsable de Compras
Procesos	Monitorear los tiempos de respuesta	Mejorar la atención al cliente	Porcentaje	80%	Mensual	80% < 70%	69,99% < 50%	49,99% < 0		Responsable de Ventas y Administración
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar Área de RR.HH.	Gestión de Recursos Humanos	Porcentaje	100%	Anual	100% < 75%	74,99% < 45%	44,99% < 0		Responsable de RR.HH.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar 4 capacitaciones al año	Capacitaciones al personal	Unidad	4	Anual	4	4 < 2	2 < 0		Responsable de RR.HH.
Aprendizaje y Crecimiento	Promover el compromiso y otorgar incentivos	Motivación y satisfacción	Porcentaje	80%	Anual	80% < 75%	74,99% < 65%	64,99% < 0		Responsable de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Finalizado el diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., y luego de un análisis de diagnóstico de elementos tanto internos como externos a la organización, se pudieron establecer las fortalezas y debilidades que caracterizan a la misma, concluyendo en la elaboración de herramientas de planificación estratégicas, determinantes, tanto del rumbo de la organización, como del trabajo diario. Asimismo, se logró determinar los objetivos estratégicos que requiere cada una de las cuatro perspectivas que utiliza el *Balanced Scorecard*.

El Cuadro de Mando Integral se torna una herramienta fundamental, que permite transmitir a todos los miembros de la organización las estrategias definidas de manera clara y eficiente, y a su vez, traducirlas en objetivos y acciones concretas que permiten saber si las mismas se están logrando. A pesar de que es una herramienta que surge en el contexto de grandes empresas, como se pudo observar a lo largo del trabajo, resulta muy útil para aquellas más pequeñas que requieren de formalización, objetivos claros y estructura para lograr la consecución de sus metas organizacionales.

Gracias a la incorporación e implementación del nuevo sistema de información, se lograrán actualizar y optimizar los circuitos internos, tanto Compras-Pagos, Ventas-Cobros y Stock de inventarios, ya que es el mayor problema de la empresa. Del mismo modo, contribuirá en gran medida, en la realización y cumplimiento de los demás indicadores de las correspondientes perspectivas.

De acuerdo a la solvencia que tiene teórica de referencias de antecedentes de casos similares puede serle útil para otras empresas que se desarrollan en ésta misma rama y tipo de problemática.

Considerando de suma importancia su rápida implementación, en la cual se logrará estructurar un sistema de control interno que permitirá reducir las debilidades y riesgos de los circuitos, con el objetivo de optimizar la gestión, de forma tal que aumente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda su total e inmediata comunicación a todos los integrantes de la organización a los fines de que todos continuamente sean partícipes del proyecto, y actores en los cambios.

Al revisar mi trabajo me he dado cuenta que tiene otras problemáticas para ser abordado en forma posterior a la implementación de la solución, como es la falta de un área dedicada específicamente a la Seguridad e Higiene de la empresa.

Referencias

Alveiro Montoya, C. (2011). *El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Recuperada de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003 (fecha de consulta 21/10/2019).

Avalos Robles, A. y Paz Pérez, D. E. (2015). *Diseño de un cuadro de mando integral educativo*. Recuperada de https://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/004/Art7_4.pdf (fecha de consulta 19/09/2019).

Brain, R. A. (2016). *Modelo de control de gestión para la empresa Ladrillos Merlino SRL* (Doctoral dissertation). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12129>

Centeno, H. M. (2019). *Diseño de un tablero de comando para una empresa de transporte interurbano de pasajeros de la ciudad de Córdoba durante el año 2018* (Bachelor's thesis). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16185>

Gutierrez, C. R. (2015). *Cuadro de mando integral, Droguería Cabrera SRL* (Bachelor's thesis). Universidad Empresarial siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12906>

Hoque, Z. y James, W (2000). *Linking Balanced Scorecard Measures to Size and MarketFactors: Impact on Organizational Performance*. *Journal of Management Accounting Research*, 12:1.17.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión.

Lajara, M. (2016). *Aplicación de Cuadro de Mando Integral en una Pyme (E.C)*. Recuperada de <http://omgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/tc120558.pdf> (fecha de consulta 20/10/2019)

Mendoza Mamani, M. (2017). *Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial en la empresa Distribuciones Navalos, Juliaca-2017* (Tesis de Grado). Universidad Nacional del Altiplano, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7682>

Messina, M. S. (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro de transporte de carga y logística* (Doctoral dissertation). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperada de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7547/messina-marianella.pdf

Otley, D. (1999). *Performance Management: a framework for Management Control Systems Research*. *Management Accounting Research*, 10:363-382.

Serrano Matute, P. F. (2014). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para la presentación de servicios de telecomunicaciones en la ciudad de Cuenca*. Recuperada de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3445/1/10144.pdf> (fecha de consulta 19/09/2019).