

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.
Carrera de Contador Público
Análisis de la gestión y aplicación de un
Cuadro de mando integral a la empresa A. J & J.A Redolfi S.R.L.**

Autor: Scalso, María Cecilia

DNI: 30.403.641

Legajo: VCPB25064

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe

Argentina, Julio 2020

Índice

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de la situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis del contexto.....	10
Diagnostico Organizacional.....	14
Análisis específico según el perfil profesional, sobre el CMI a: Redolfi S.R.L.	15
Marco teórico.....	16
Cuadro de mando integral según autores	17
Aplicación práctica del modelo de CMI	18
Análisis crítico	20
Discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Discusión	21
Plan de Implementación	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos	22
Alcance	22
Recursos involucrados en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.	23
Acciones concretas que desarrollar.....	23
Marco de tiempo	25
Desarrollo y diseño de la propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	26
Evaluación o medición de la propuesta	31
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía.....	33

Resumen

El sistema de cuadro de mando integral, es una poderosa herramienta que relaciona la estrategia con las operaciones necesarias para convertirla en realidad, dando un marco de organización y continua adaptación a los cambios, permitiendo que las empresas alcancen el nivel de eficiencia y eficacia en sus procesos. Bajo esta hipótesis, se realiza el presente estudio en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se analizan las perspectivas del CMI, mapas estratégicos e indicadores, planteándose objetivos y desarrollando los medios para alcanzarlos; que servirán de sustento para el desarrollo del estudio. El plan estratégico se expone en un ejemplo práctico, que permite ver su adaptación al sistema y pretende dar las bases correctas para una implementación sustentada en el vínculo estrategias-operaciones. Finalmente, para que los directivos de la empresa lo implementen deben saber que se trata de una representación de los aspectos en que la empresa debe enfocarse para asegurar el rumbo de su estrategia, ejecución y adaptación.

Palabras claves: planificación, gestión, empresa.

Abstract

The balanced scorecard system is a powerful tool that links the strategy with the operations needed to make it a reality, providing an organizational framework and continuous adaptation to changes, allowing companies to reach the level of efficiency and effectiveness in their processes. Under this hypothesis, the present study is made in A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., the perspectives of the CMI, strategic maps and indicators are analyzed, setting objectives and developing the means to achieve them; which will serve as a basis for the development of the study. The strategic plan is set out in a practical example, which allows us to see its adaptation to the system and aims to provide the right basis for an implementation based on the strategic-operations link. Finally, in order for the company's directors to implement it, they must know that it is a representation of the aspects that the company must focus on to ensure the direction of its strategy, execution and adaptation.

Keywords: planning, management, enterprise.

Introducción

Inmersos en un mundo donde la internet ha puesto una revolución sin precedentes (tanto de la informática como de las telecomunicaciones), una herramienta de propagación de información y un medio de interacción entre personas sin importar donde se encuentren; ha desarrollado en consecuencia que muchas organizaciones alrededor del mundo, comenzaron a vender y distribuir sus productos en la web, lo que generó el desarrollo del comercio electrónico. Este método, tanto para las empresas como para los clientes, generó, la disminución de los costos de los bienes y servicios, manteniendo la cantidad e incrementando la velocidad de entrega y el aumento de la competencia; todo esto hace que las empresas deban mantenerse constantemente actualizadas y conectadas a las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo y los negocios, teniendo a internet como principal exponente por las numerosas ventajas que ofrece y la fácil adaptación a determinados tipos de actividad.

Brindando un breve ejemplo de la situación global que estamos inmersos, se presenta a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa compuesta por 4 (cuatro) socios gerentes (padre y hermanos), fundada hace más de 50 años por el abuelo y padre de José Redolfi, que se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik a 118,2 km de la ciudad capital; dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios y cigarrillos, abasteciendo a quioscos, despensas, almacenes, supermercados y demás clientes de la región.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., cuenta con sucursales distribuidoras en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, Córdoba Capital y James Craik, donde se encuentra su casa central; aquí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las demás sucursales. Se sabe, que por su posicionamiento fuerte en el mercado posee una gran cartera de clientes que los diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción y con precios competitivos, además de la variedad de los productos a niveles de precios bajos, si lo comparamos con el resto.

Por lo mencionado al principio y otras dimensiones socio-económicas-culturales de la globalización que ante constantes cambios, hacen que las empresas busquen herramientas de medición necesarias tanto a mediano y largo plazo; de modo que amplíen su visión sobre todo en los resultados económicos y financieros de su gestión. Al respecto,

podemos encontrar numerosas opciones a la hora de implementar un plan estratégico que nos lleve a los objetivos deseados, pero dentro de ellas, la herramienta más utilizada y la que tiene mayor conocimiento sobre la gestión y organización empresarial, es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este sistema es una poderosa herramienta que relaciona la estrategia con las operaciones necesarias para convertirla en realidad, permitiendo plantearse objetivos y desarrollar los medios para alcanzarlos; y además se expone en un ejemplo práctico que permite ver su adaptación al sistema y pretende dar las bases correctas para que su ejecución sea exitosa.

Al respecto de este método, podemos decir que está compuesto por cuatro perspectivas (financiera, conocimiento del cliente, procesos internos de organización y negocio, aprendizaje y crecimiento), suponiendo un análisis de reflexión mucho mayor de lo que pudiera parecer a simple vista. Es un sistema de gestión que se basa en el establecimiento de líneas estratégicas conscientes y objetivos concretos que en este sentido nos ayudara a conseguirlos si, además, incluimos el mapa de riesgos que contengan los posibles escenarios alternativos que puedan mermar estas capacidades. Lo ideal sería conocer el origen de los problemas con el fin de evitar que se produzcan nuevas situaciones; ello implica una corrección en los hábitos de la empresa en la que debido a una gestión de riesgo quizás se producirá un giro en las relaciones con sus clientes; y también debiendo reconsiderar mercados, productos, volúmenes, tamaño empresarial, red de sucursales y delegaciones, etc.; con el fin de reposicionar la empresa y prepararla para un nuevo ciclo (Boronat, 2010).

Actualmente en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se observan una serie de falencias en su gestión que pueden generar inconvenientes mayores en el largo plazo, al no contar con un control adecuado, ocasionando deficiencias a la hora de tomar decisiones. Podemos mencionar que no tienen un área de recursos humanos para el manejo de los empleados, porque tienen una buena relación con ellos y su criterio para continuar así es la confianza; pero esto ocasiona a veces algunos inconvenientes en el proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, al no tener la capacitación necesaria que requieren los mismos generando problemas inmediatos a resolver. O en el momento de recepción de la mercadería el empleado encargado de controlar no cuenta con un sistema informatizado actualizado que haga el procedimiento más rápido, sino que se hace de forma manual, pudiendo implementar un sistema nuevo que permita ahorrar tiempo e

invertirlo en otro sector. Se pueden mencionar otros aspectos menores a tener en cuenta para su corrección, pero sin dudas el inconveniente mayor que presenta es el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR en James Craik, por su escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías más atractivas, además ocasionando desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en preparación de pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etc. Al observar estas situaciones, se busca diseñar e implementar una herramienta de gestión integral, que le permita a la empresa llevar un plan estratégico que logre la expansión y organización interna, cumpliendo su principal objetivo consistente en el crecimiento sostenido del volumen de ventas y clientes.

Es por ello que con la implementación del cuadro de mando integral se va a proponer un nuevo plan de gestión, asociado sobre los puntos débiles detallados anteriormente y así poder elaborar una estrategia empresarial acorde con el nuevo escenario, en la consecución de nuevos objetivos estratégicos.

Por lo tanto, con informaciones recogidas que determinan una importante base como antecedentes a tener en cuenta a la hora de encarar este reporte de caso, se debe considerar para la puesta en marcha del mismo como ha sido su recorrido en cada caso en particular.

En primer lugar se observó el diseño aplicado a una producción lechera en la ciudad de Medellín, Colombia; donde se buscó integrar una herramienta de gestión que permita planear y desarrollar estrategias mancomunadas, con el fin de incrementar la eficiencia de procesos, proporcionar el mejoramiento continuo, crecimiento, diferenciación en el mercado y por ende la rentabilidad de la finca de forma sustentable; para lograr lo anterior se realizó un análisis a las variables internas y externas ubicándolas como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con el fin de determinar la misión, la visión y los objetivos enfocados a optimizar recursos para buscar la rentabilidad deseada y las estrategias encaminadas a lograr los objetivos de cada una de las perspectivas (Riveros, 2015).

En segundo lugar en la Provincia de Mendoza, se aplicó en la empresa Itam-Plast, de rubro plástico; donde se partió que las metas y los indicadores – previamente acordadas junto con el director- para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda

del CMI se pretendía lograr un incremento anual del 10% en el margen sobre ventas y en la utilidad anual, ya que las mencionadas presentaban solo un crecimiento del 5%. Como meta de la perspectiva del cliente, se realizaron actividades de publicidad y promoción, provocando el desarrollo en nuevos productos y mercados (Cáceres, 2012).

Se encontró también un trabajo de campo aplicado a la empresa de transporte de carga Messina SA de la provincia de Mendoza, el tema central fue analizar y realizar un diseño inicial de un CMI donde la temática elegida fue con la intención de aportar una guía de mejora a los directivos de la organización. El trabajo se dividió en dos partes, la primera es un marco teórico en el cual se realiza la síntesis de los aspectos más importantes de la herramienta elegida; la segunda fase se planteó propuestas que permitan llevar a la práctica la visión y misión estratégica a través de las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Messina, 2015).

La aplicación del cuadro de mando integral para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es de vital importancia, porque representa un cambio fundamental en la cultura empresarial que la misma necesita a través de un plan estratégico que le brinde soluciones para salir de la crisis que presenta y afrontar el nuevo ciclo económico positivamente; basándose en la medición, la eficacia y la calidad, brindados por la utilización del método de CMI.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Redolfi Hermanos, era una sociedad que desde su origen en el año 1959 ha estado compuesta por una familia de dos hermanos, Alonso y Miguel Redolfi. Luego, en el año 1975, de común acuerdo decidieron separarse; Miguel continuo con la librería y el bazar, Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José; quedando constituida la Sociedad de Hecho, Alonso J. y José A. Redolfi.

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchin. En 1983, recibieron la oferta de la empresa tabacalera Masallin Particulares que les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la ruta Nacional N° 9, desde James Craik hasta Rio Segundo. El negocio iba cada vez mejor que en 1987 les presentó nuevos desafíos como abrir nuevas sucursales en los alrededores.

La sociedad denominada A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. quedo constituida en los años 90`entre Alonso y José Redolfi, siendo este último el director de la misma en la actualidad.

En el 2006, se incorpora Pablo Redolfi como socio minoritario con el 4%, luego incorporo a sus otros hijos, Lucas e Ignacio. La sociedad quedo conformada desde el año 2007 con el 85% en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre Pablo, Lucas e Ignacio, sus hijos.

Continuando con la expansión, en el año 2009 el negocio ya contaba con: un autoservicio mayorista en Villa María – que en año 2014 a raíz de un incendio total se vieron en la obligación de cerrarlo, tras el intento de recuperarlo-, tres en la ciudad de San Francisco, cuatro en Rio Cuarto, dos en la ciudad de Córdoba y una sucursal en Bell Ville.

Cabe mencionar que hoy, Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L., comercializa productos de grandes empresas, como Masallin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina SA, Johnson y Johnson, Maxi consumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fosforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Como ya lo hemos mencionado, estamos hablando de una empresa de más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país; a través de su centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik, centraliza las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial. Actualmente la línea de productos que ofrece es muy variada, por las ventas que no están enfocadas en un producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Además se destaca que posee precios muy competitivos en todos los artículos, logrando con esta estrategia marcar la diferenciación con respecto a sus competidores, captando la atención de sus actuales y potenciales clientes. Estos últimos son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc.

J. & José A. Redolfi S.R.L., cuenta aproximadamente con 6.000 clientes, casi que cubre la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis; posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, estando además a su cargo 130 empleados y una flota de 73 vehículos.

Con respecto al nivel de endeudamiento, tiene una excelente relación con sus proveedores por la política que maneja al respecto, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranzas no superiores a los 21 días; y ese traslado de cumplimiento hacia ellos se traslada a los pagos de las deudas.

En el 2018 en adelante se proyectó la construcción de hacer otro galpón de centro de distribución por los problemas de infraestructura que venían teniendo, que les frenaba la expansión del negocio y la alta demanda sin poder satisfacer a los clientes, por lo cual tuvieron que reformular las sucursales, trasladando algunas para atender en la central de James Craik y vender algunas propiedades que estaban utilizando en algunas ciudades como Rio Tercero y San Francisco, y así ampliar este centro de distribución, que hoy se encuentra en la etapa final. Aprovechando la ventaja competitiva al tener las sucursales más cerca de los clientes y el traslado le genera más ahorro en personal, en manejo y control de stock. Los llevó a concluir de que no era el mercado quien imposibilitaba un mayor crecimiento sino que poseían limitación de espacio, impidiéndoles realizar compras a mayor escala, generando altos índices de rotura, falta de control, etc.; y como su sistema de captación de clientes es a través de las redes sociales, boca a boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores; se ven en la necesidad de armar un plan de acción para seguir posicionándose en el mercado compitiendo con éxito, lograr un buen desempeño y satisfacer a los clientes.

Sabemos que primero se debe investigar cómo opera A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para luego entender que debe modificarse para liberar el potencial deseado, a su vez esas estrategias implican elecciones administrativas entre varias alternativas y supone el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar; es por ello que se propone poner en marcha una herramienta de gestión empresarial para subsanar esos errores y lograr que todos los miembros de la organización conozcan las estrategias, visión, misión y objetivos estratégicos para llegar a la meta deseada.

Visión. “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo

personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

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

A continuación se presentan dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

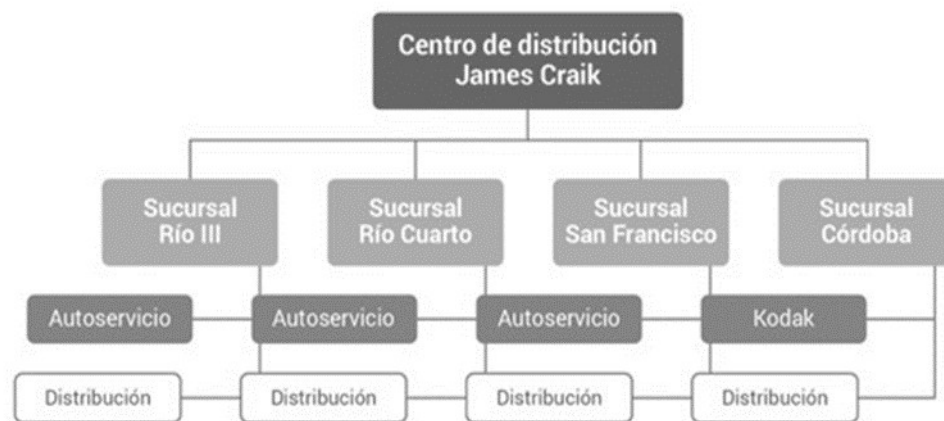


Figura 1: Organigrama de sucursales. Información brindada por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

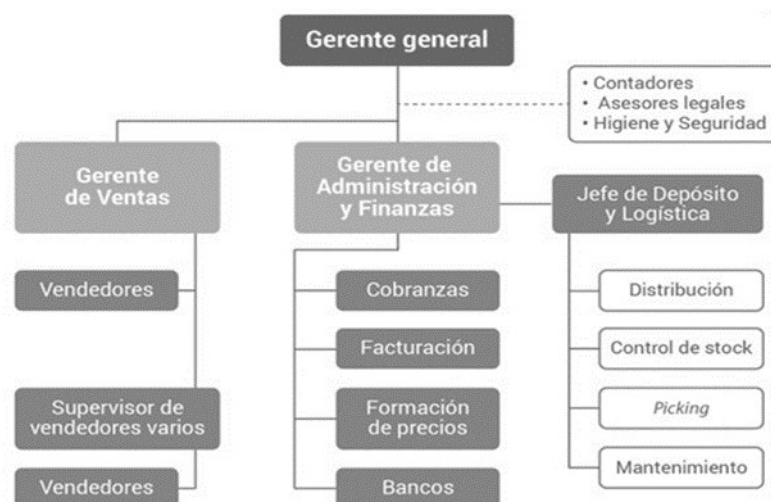


Figura 2: Organigrama de la estructura interna de James Craik. Información brindada por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Análisis del contexto

Para saber en qué escenario nos encontramos dando avance a esta herramienta de gestión empresarial, debemos analizar mediante el método PESTEL, cual es el impacto de cada uno de los factores externos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este análisis es de gran utilidad para describir el entorno en el que se desenvolverá la empresa, brindándonos información interesante de cómo se comporta el mercado en base al contexto.

Factores Políticos. En el transcurso de los últimos años los cambios políticos y legislativos, derivaron en conflictos de intereses entre los distintos gobiernos que generaron mucho impacto en las clases sociales logrando un ambiente negativo para hacer negocios e inversiones, la llamada “grieta” siendo el desafío mayor de los Argentinos desplazar esta frontera y volver a reconstruir todo, fue un gran desgaste y difícil de asumir para la sociedad ; más allá de las opiniones sobre los doce años anteriores a la gestión de Mauricio Macri, entre el periodo 2015-2019, el eje central en sus inicios se centraron en aspectos monetarios y financieros, los más destacado fue la eliminación del cepo, los controles sobre el tipo de cambio provoco una gran devaluación y el gobierno debió pedir un préstamo multimillonario al FMI (Fondo monetario Internacional) ; por otra parte la reducción de las retenciones sobre las exportaciones incrementó el precio de los alimentos, aumentando la inflación.

La ausencia de estabilidad política actual y con la nueva gestión de gobierno elegida a fines del 2019, precedida por el presidente Alberto Fernández con frases poco alentadoras de las medidas de gobierno a seguir y en medio de una pandemia, que se tuvieron que tomar decisiones preventivas por recomendaciones del sistema de salud y con un final incierto; se percibe una gran caída en todos los sectores. Enfrentándose a un riesgo político mayor teniendo repercusiones sobre ámbitos muy variados del comercio, que pueden ir desde el incremento de los costos operativos, perdidas comerciales o incluso el cierre de instalaciones. Asimismo el nuevo gobierno adopto una serie de medidas productivas destinadas a afrontar las manifestaciones más inmediatas de la crisis, buscando promover la reactivación de la economía, fortaleciendo los ingresos de los sectores más vulnerables para que puedan recomponer sus niveles de consumo y aliviando las deudas tributarias de pequeñas y medianas empresas.

Factores Económicos. En primer lugar el país no es digno de crédito, dicha situación ya se había hecho evidente en el 2018 con el gobierno de Macri que debió pedir asistencia al FMI y para el 2019 se agravo la situación. Quedando claro que la Argentina no puede usar el endeudamiento para calmar la caída del consumo. En la presente coyuntura en materia de deuda y de desequilibrio en el mercado monetario, la economía Argentina enfrenta un crítico cuadro con la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso proceso recesivo que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza.

Quedando claro que la pandemia ha cambiado las direcciones de gobierno, antes del Covid-19 se hablaba de una política fiscal moderada, buscando un déficit bajo para promover la economía; hoy la política fiscal pasa a la expansiva que significara en el corto plazo, menor nivel de actividad interna, caída en los ingresos públicos y se incentivara la obra pública. A lo que además se suman otros factores de emisión como compra de reservas privadas y de intereses, en otras palabras mucha emisión para poca demanda de dinero. Otro fuerte impacto anunciado por consultoras del BCRA es la caída del PIB del 7% y una inflación de casi 50% los próximos meses, que significará un duro golpe para las economías de la región, esperándose para el próximo año un rebote de la actividad con un crecimiento económico del 3,8% y de 2% en 2022 interanual; además se espera un alza en el Índice del Precio al Consumidor de 44,4% para este año y para los siguientes doce meses del 49%; y la inflación interanual proyectada para los próximos 24 meses – entre Mayo 2020 y Abril 2022 – se ubicó en 36,4% (Meaños, 2020).

Con las decisiones que se están tomando, ante la crisis a nivel mundial que transitamos, se puede concluir que las consecuencias van a ser más profundas de lo que esperábamos, si bien a cada país lo afectara en distinta medida, los países con menores ingresos, como Argentina – registrando un riesgo país de 3565 - se verán muy desgastados y con la posibilidad de enfrentar un default, provocando una quiebra masiva en las empresas del país. Hoy las Pymes están prácticamente cerrando sus actividades por la falta de ingresos y no poder costear ni siquiera los costos fijos, si bien el gobierno tomo medidas económicas que apuntan a sostenerlas con líneas de créditos a tasas del 24% que permitan pagar los salarios y con la postergación del pago de servicios e impuestos como las contribuciones patronales, lo cierto es que a muchas empresas parecen no llegar los beneficios o no les alcanzan. Además el gobierno Nacional ha solicitado al Fondo

Monetario Internacional una reprogramación de la deuda que tiene el país con el organismo, pero las expectativas son bajas, generando más compromisos y ajustes monetarios.

Factores Sociales. La situación social en la Argentina, sin dudas, hoy su mayor atención está puesta en el sistema de salud para poder cumplir con la gran demanda de afectados que pudieran darse por el Covid-19. Se está dando una atención primordial al sector respaldando las sugerencias de expertos en el área y reforzando el sistema para evitar un colapso, para cuando llegue el pico de la pandemia. También sin dejar de restarle importancia, el dengue es el otro virus que está afectando mucho al país y en este último año ha aumentado bastante el contagio. Además no se puede dejar fuera de foco otras preocupaciones que se han agravado en los últimos tiempos, la pobreza y la educación.

Erradicar la pobreza y aumentar la equidad sigue siendo uno de los principales desafíos para nuestro país, que a fines del 2019 con el gobierno de Mauricio Macri el crecimiento alcanzó niveles devastadores, del 35,5% de los ciudadanos –contra el 32% en el 2018 -. Siendo a mediados del 2019 más de 16 millones de personas pobres y casi 3,5 millones no podían hacer cuatro comidas al día, según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas, en este año pareciera no mejorar, por el contrario como consecuencia de lo que está sufriendo la economía (Cayón, 2020).

En cuanto a la calidad de vida, que es un concepto relacionado con el bienestar de las personas, y de acuerdo a las últimas mediciones la situación más favorable se dio dentro del territorio nacional de la Patagonia (7,03% sobre 10), le siguen la región Pampeana (6,93%), la cuyana (6,91%), la Región Metropolitana de Buenos Aires (6,77%), el NOA (6,33%) y en último lugar el NEA (6,01%) (Bellucci, 2019).

Factores Tecnológicos. El nuevo ecosistema digital afecta a todos tanto en el ámbito personal como profesional. Las nuevas aplicaciones tecnológicas han generado un gran cambio en el panorama laboral y con respecto a la estructura de las empresas, porque han dado soluciones pero también ha sido causante de las desigualdades sociales. No cabe la menor duda que se debe adoptar este proceso de innovación a cualquier campo, ya que acorta distancias y mejora la eficiencia; pero también ensancha la brecha digital y acentúa las desigualdades.

Las ventajas más notables que debemos resaltar en lo que concierne a la industria y comercialización, es que mejora la productividad y el aprovechamiento de los recursos

gracias a la optimización del tiempo, que hacen que los equipos se dediquen a tareas más creativas y no tanto actividades repetitivas. Además acelera procesos, abre la posibilidad de uso de programas, suministra el uso de transporte e infraestructuras menos contaminantes, facilita las comunicaciones y el intercambio de información; pero también tiene sus desventajas: problemas de salud derivados del abuso de los dispositivos tecnológicos, eliminación de puestos de trabajo – la mano humana ha sido sustituida por robots y causa de la desaparición de otros como el caso de un vendedor de libros -, disminución de la interacción humana, incentiva el aislamiento social, acortando la memoria y el ejercicio mental.

Como punto muy importante a la hora de diseñar el modelo estratégico para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., debemos tener en cuenta cómo afecta la tecnología a la sociedad y si se encuentra adaptada; en este sentido se observa que gran parte de la sociedad se adapta rápidamente y se ha convertido en el mejor aliado de las empresas; recurriendo al e-commerce vendiendo sus productos, gestionando cobros y pagos a través de medios electrónicos. Por tanto es un punto muy importante para incorporar en la propuesta, ya que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuenta con sistemas antiguos y esto sería un punto muy importante para su crecimiento.

Factores ecológicos o medioambientales. En los últimos años se agudizaron muchos de los males que vienen afectando a los diferentes ecosistemas de la Argentina, impactos en el suelo, el clima, la biodiversidad, las fuentes de aguas, los bosques nativos, el océano y los conflictos socio ambientales que demandan una atención inmediata. Los efectos que tiene la sociedad sobre el medio ambiente son muy evidentes y consumimos/producimos cada vez más residuos generando impactos ambientales que resultan perjudiciales.

Un agravante muy importante es el de la utilización de agroquímicos utilizados en procesos de tipo industrial, agrícola, agropecuario, clínico, entre otros; que deterioran el sistema y pueden determinar el desarrollo de algunas enfermedades al estar expuestos a ellos, por tanto, para que las empresas desarrollen y definan objetivos medioambientales se necesita un sistema de gestión para cumplir con esos objetivos.

Hoy día con todo lo que está sucediendo a nivel mundial, y si bien es muy pronto para hablar sobre el impacto que va a tener sobre ella, se observa que ha frenado el alto nivel de contaminación, recuperándose progresivamente.

Factores legales. Con respeto al sistema laboral en el país, pasan los años y los problemas siguen siendo los mismos: la desocupación, el trabajo en negro, los bajos salarios, los sindicalistas, etc. Sin dudas la discusión durante este año con el cambio de gobierno y teniendo en cuenta planteos tan distintos entre el sector político saliente y el actual, la situación económica global y las políticas para contrarrestar la crisis actual serán claves en la definición de una nueva reforma laboral.

En el 2019 el gobierno otorgó nuevos beneficios fiscales para Pymes, entre ellos podemos mencionar, alícuotas reducidas para contribuciones patronales, eliminación del impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, nuevos planes de pagos y embargos, financiación especial para microempresas, reducción de retenciones, compensación del impuesto al cheque con el pago de Ganancias, entre otros. Hoy, durante el mes de Abril/Mayo las empresas debieron renovar ese certificado que les permite acceder a los beneficios fiscales; correspondientes a las empresas que cerraron su ejercicio el 31 de Diciembre.

El 01 de Abril del corriente, el Poder Ejecutivo Nacional oficializo el decreto 332/2020, un programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, para solventar a aquellas actividades consideradas esenciales postergándole el pago de contribuciones patronales del SIPA para empleadores, quienes deberán tramitar el Procedimiento preventivo ante el Ministerio de Trabajo, por contar con más de 60 empleados; y además el beneficio consistirá en una asignación compensatoria al salario abonada por el Estado hasta el 50% del sueldo bruto a los empleados en relación de dependencia (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

Diagnostico Organizacional

A través del análisis FODA se busca visualizar desde cuatro puntos estratégicos, detectar las fortalezas y debilidades inherentes de la situación interna de la empresa; y oportunidades y amenazas que provienen del sector externo. En definitiva lo que se busca es tener un apoyo a la hora de la toma de decisiones.

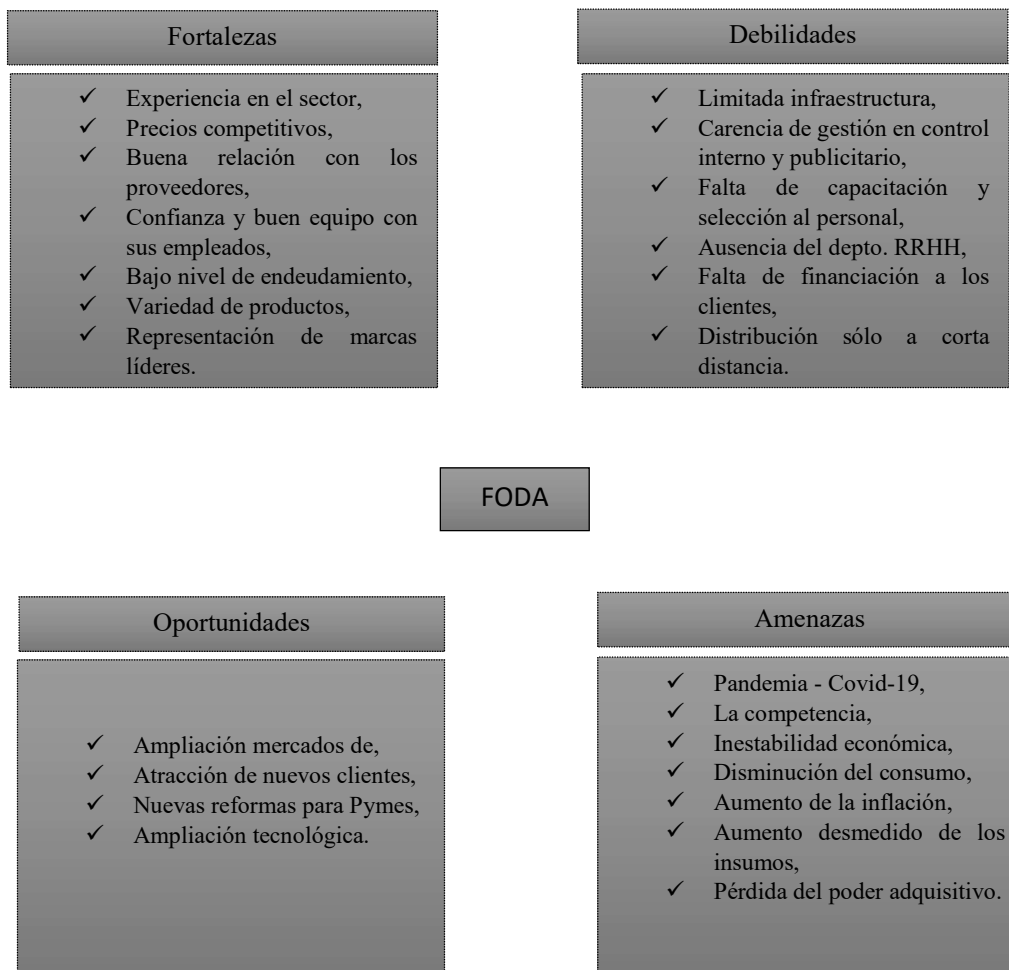


Figura 3. Matriz FODA A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Elaboración propia.

Análisis específico según el perfil profesional, sobre el CMI a: Redolfi S.R.L.

La propuesta es la elaboración de un CMI, que al margen de desarrollar las estrategias empresariales particulares de cada organización, contenga el cumplimiento de un objetivo básico, sobrevivir los próximos años y mantener el equilibrio. En este sentido desarrollamos a continuación, las ideas básicas para la construcción del cuadro de mando integral, dado que se trata de una base común que habría que completar en función de la situación de cada empresa (Boronat, 2010).

Desde la perspectiva financiera, según la información obtenida A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no presenta demasiados inconvenientes, tampoco se observan niveles de endeudamiento ya que sus ventas son al contado y el resto a plazo que no superan los 21 días. Cuenta con una estructura financiera sólida mostrando y obteniendo con el transcurso de los años balances y estados de resultados con alto crecimiento. Con la apertura de este

nuevo centro de distribución y tomando nuevas medidas de gestión estratégicas acordes a los objetivos planteados, se encontrarán mejores resultados.

Con respecto a la perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje, la empresa tiene buena relación con los empleados, pero es un sector que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene descuidado en su estructura organizacional; se han observado fallas en el área de RRHH y en el de Seguridad e Higiene, en el primero debería incorporar un proceso adecuado en la selección del personal, que conste de un curso de capacitación previo idóneo al puesto; en el segundo directamente no cuentan con esa área, solo cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Pero se puede apreciar la construcción en marcha del nuevo salón para almacenamiento de productos y así lograr solucionar algunos de los problemas, como por ejemplo el de stock.

En cuanto a la perspectiva interna de negocio A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. sigue teniendo inconvenientes en el crecimiento del volumen de ventas, dificultando los plazos de entrega por la falta de diversificación de proveedores y de capacitación de los empleados. Sin encontrar el equilibrio deseado, frenando la expansión y organización interna de la empresa.

Respecto a la perspectiva clientes, tiene un buen vínculo en la relación con los mismos, basado en la confianza, cumplimiento en los arreglos acordados de palabra y manteniendo precios competitivos; algo indispensable hoy día en cualquier empresa para lograr los mayores éxitos y se convierte en una herramienta estratégica muy fuerte para con la competencia. Pero la empresa sigue sin poder conformar al cliente por completo, por la serie de inconvenientes que viene teniendo en los procesos internos que dejan en descubierto sus debilidades convirtiéndola en menos atractiva.

Marco teórico

Poseer una visión de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no basta para tomar decisiones estratégicas que impulsen a la rentabilidad y buen manejo. En este aspecto, observar los datos disponibles puede ser muy útil, pero el desafío está en interpretarlos y llevarlos a decisiones de inversión. Es por ello que para obtener un buen resultado, se consideraran varios conceptos teóricos antes de definir el modelo de Cuadro de Mando Integral, el cual se desarrollará a través de sus cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos; de aprendizaje y crecimiento).

Cuadro de mando integral según autores

Partiendo que el Cuadro de Mando Integral deriva del denominado “tableau de bord”, concepto de doctrina francesa e instrumento muy de moda en los años sesenta; que significa algo así como un tablero de mandos o cuadro de instrumentos. En la actualidad rodeados por una gran presión competitiva, como así también un auge en la tecnología; es indispensable mencionar dos autores importantes como Robert Kaplan y David Norton, que en el año 1.992 plantean un modelo de CMI como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que se acostumbraba a evaluar a la empresa; según ellos teniendo en cuenta solo ese indicador (financiero) resulta fácil olvidarse la parte de activos intangibles que representan una fuente principal de ventaja competitiva; como ser relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, entre otras. Su modelo parte de la visión y las estrategias de la empresa, desde allí se definen los objetivos financieros para alcanzar la visión, reconociendo que el aprendizaje y el crecimiento es donde reposa todo el sistema y se definen los objetivos. Planteando así cuatro perspectivas alineadas simultáneamente entre ellas logrando establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas para cada nivel; la primera es la perspectiva financiera, cuya misión principal es maximizar el valor de los accionistas e incorporar la visión de ellos mismos; la segunda es la perspectiva del cliente, que representa un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, brindando información importante en el manejo de las relaciones de marketing alrededor de varias cuestiones referidas a las necesidades de satisfacción del cliente; la tercera la perspectiva de procesos internos, es la que analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa necesarios para el logro de la satisfacción del cliente y de altos rendimientos financieros; y la cuarta perspectiva es la de formación y crecimiento, que es la de mayor atención si se está en miras de obtener resultados constantes a largo plazo, ya que se identifica con la infraestructura necesaria para crear ese valor en el plazo, buscándose lograr formación y crecimiento en las áreas de personas, sistemas y clima organizacional (Villa, 2015). Es importante señalar la construcción del mapa estratégico que sirve como guía en momentos de crisis e incertidumbre como hoy; consiste en brindar un marco visual ilustrando cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI, integrando todos los objetivos a través de indicadores e identificando las capacidades relacionadas con los activos intangibles de la empresa (Boronat, 2010).

Continuando con los modelos de CMI, el autor Paul R. Niven en su libro menciona que siendo consultor de gestión a mediados de los años 90 de la empresa canadiense Nova Scotia Power, Inc (NSPI) de servicios públicos de electricidad; se le asignó la dirección de un equipo de trabajo, que tenía la misión de desarrollar un nuevo sistema de gestión que utilizara el cuadro de mando integral sustentado en los conocimientos previos que se tenía de la teoría de Kaplan y Norton. Su aplicación fue un éxito, pero no estuvo exenta de dificultades; se aprendió que construir un CMI es mucho más que un proyecto métrico, se deben alinear además muchos procesos organizativos para llevarlo adelante y que se cumplan los objetivos previstos, como ser: formar un equipo de trabajo eficiente, generar apoyo y entusiasmo para un proyecto de cambios, reunir y compartir datos de forma eficaz, enseñar, indicar; son algunas de las tareas que se enfrentan. En síntesis proporciona una visión clara y soluciones prácticas sobre tres puntos esenciales de la empresa: el desarrollo de objetivos funcionales y de indicadores que reflejen la estrategia, la creación del apoyo directivo y la formación del equipo adecuado (Niven, 2003).

Al respecto Francisco Amo Baraybar define en su libro al CMI como una técnica de gestión que colabora con las organizaciones, brindándole herramientas para transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles, proporcionándole la ayuda necesaria en sectores claves como las personas y sus recursos. Concluye que aporta grandes beneficios a las empresas fomentando el desarrollo sistemático de la estrategia y la visión mediante el diseño de los objetivos, indicadores de medición y aplicación de medidas para corregir los desvíos; pero además manifiesta que es una metodología de aplicación sencilla, trae consigo algunos riesgos (Baraybar, 2011).

Aplicación práctica del modelo de CMI

Según datos recabados de una empresa del extranjero con características similares a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo destinados a los consumidores finales; se ha podido observar la manera de convertir la misión, visión y objetivos en un sistema cuantificable a través de indicadores interrelacionados entre sí, logrando transmitir los valores con los que se desea llevar a cabo las tareas laborales, permitiendo un seguimiento constante en sus avances. Para que la metodología funcione es necesario realizar un control continuo del contexto y del desempeño del escenario empresarial según los factores del mercado,

proponiendo además nombrar un consejo comercial encargado de administrar el CMI (Angulo Osma, 2018).

Por otro lado Carlos Felani expone la implementación del CMI en una PyME donde se muestran los beneficios y dificultades que trae la incorporación al sector, siguiendo la teoría clásica de Kaplan y Norton, partiendo de que las pequeñas empresas cuentan con un poder de gerenciamiento limitado fundamentalmente en lo que se refiere a la comercialización o gestión administrativa, lo que hace más difícil llevar a cabo una planificación y recolección de información al respecto. Con respecto a la recolección de información carecen de una metodología para obtenerla lo que dificulta los procesos de autoevaluación y demás. El CMI, facilita la gestión desde todas las perspectivas, obliga definir los objetivos, sirve de herramienta de capacitación de los recursos humanos, permite un sistema de incentivo al personal; pero también requiere un cambio cultural y de compromiso por parte de la parte interna del establecimiento, tanto en los recursos humanos como la continuidad en su implementación por los inconvenientes que se pudieran ocasionar (Felani, 2018).

Otros autores aluden que el CMI implica dificultades que pueden hacer que su utilización no sea la más favorable a la hora de tenerla como alternativa. Pudiendo observar que la utilización de indicadores de medición resulta un proceso de mucho cuidado, ya que las tendencias a medir todas las variables puede ser muy alta y en el deseo de garantizar los objetivos se puede incurrir en indicadores que no generen valor y no permitan dar ninguna respuesta al plan (Quirós, 2017). Por otro lado se ha planteado principalmente apuntar sobre el excesivo tiempo dedicado al CMI y en el caso de las PyMES en Portugal, el 50% no lo utilizan ni utilizarían porque no se ajusta a la cultura y a la misión de la empresa, seguido de la falta de comprensión de los beneficios derivados de la implementación y también han detectado la dificultad para descomponer los objetivos para los niveles más bajos de la organización (Quesado, 2012). Otras de las críticas sostiene que el CMI no debe ser una suma de indicadores financieros y no financieros que se resuma en cuatro perspectivas, sino que estos deben reflejar la estrategia de la organización y proporcionar una lógica completa de la descripción de la estrategia permitiendo a todos los empleados de la organización comprender la misma, definiendo su contribución al alinearse a ella (Rivera, 2012). Finalmente, se nombra la importancia del método para medir las actividades de la empresa, proporcionando una

mirada global en cuanto al desempeño y cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ayudando a tomar medidas provisionarias que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa, mostrando cuando se alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, y ayudando a la empresa a despertar la creatividad e innovación (Castillo, 2015).

Análisis crítico

Por todo lo anterior, hemos observado que la implementación de un sistema de medición estratégica puede apoyar el proceso de toma de decisiones en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y ayudarlo a mejorar su gestión. Adoptando el modelo planteado por Kaplan y Norton desde sus cuatro perspectivas, realizando mediciones y evaluaciones continuas del desempeño de sus indicadores.

Discusión

Declaración del problema

La necesidad de un diagnóstico de reporte de caso con la aplicación de un CMI para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se ve reflejado en los apartados anteriores, que describen las falencias que se presentan en la organización y llevan a buscar herramientas de gestión que ayuden a resolver la serie de desvíos que dejan expuesta a la empresa a una desestabilización estructural y económica. Entre ellos hemos identificado los más relevantes para la empresa; como no contar con un sistema de gestión integral, que le permita resolver problemas inmediatos y a largo plazo, más en un contexto de incertidumbre constante; afectando particularmente el nivel de ventas. Otra preocupación es la falta de una infraestructura tecnológica eficaz, que no le permite resolver una cadena de acontecimientos, como, demora en la entrega de productos e incumplimiento de los plazos previstos y la falta de satisfacción del cliente. Inmersos también en un contexto de extrema competencia es aconsejable dejar atrás los antiguos métodos de gestión empresarial e implementar herramientas con resultados más seguros y sostenibles en el tiempo.

Justificación del problema

Por lo mencionado en el apartado anterior y todos los datos recabados de la información financiera en estos últimos años que ha mostrado muchas fallas generadas en la falta de un control de gestión integral que han impedido que los problemas existentes sean solucionados, continuando con un montón de riesgos como ser: disminución de ventas e incremento en los costos, entre otras. Además del análisis de ciertos indicadores

de la situación actual de la empresa llevan a pensar que es difícil pensar en una expansión, provocando además un desgaste continuo del capital humano y de los recursos que posee. Por tanto se ha convenido, efectuar un análisis económico y financiero de este proyecto para determinar la mejor alternativa de financiación. Permitiendo el ingreso de nuevas herramientas estratégicas que muestren el mejoramiento continuo de la performance de la empresa, facilitando el proceso de decisiones y éxitos de los objetivos. Por lo tanto se considera adecuado llevar adelante el diseño e implementación de un CMI que le permita a la empresa poner en foco los desvíos e ir mejorándolos en el tiempo; logrando a través de sus indicadores observar la planificación, formación y sobre todo la comunicación que permita la optimización en conjunto de toda la estructura organizacional.

Discusión

Considerando la situación actual, y cuando la sostenibilidad del negocio y su futuro dependen de la visibilidad de los tomadores de decisiones y su capacidad de resolución; el diseño e implementación de la propuesta para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., le significara poseer una herramienta de control útil, permitiéndole tener una primera idea de la evolución de las actividades, ya que los indicadores que utiliza son relevantes y de poca cantidad. Buscando mejorar las distintas actividades que se requieren para el cumplimiento de los objetivos; aludiendo que la idea no solo está pensada para resolver los problemas a futuro, sino los inmediatos, como, conseguir incrementar el nivel de ventas, aumentar la satisfacción de los clientes, mejorar la comunicación y capacitación de los empleados, buscando captar su atención e involucrándolos en el proceso, sin abrumarlos con excesiva cantidad de información; sobre todo con todo ello alcanzar la optimización de la gestión financiera como base para lograr un mayor posicionamiento a nivel nacional y un crecimiento sostenible. Por eso y al representar una de las herramientas de gestión empresarial más buscada a la hora de medir el avance de las decisiones estratégicas para la organización, el CMI aportará valor extra a la toma de decisiones haciendo que resulten más sencillas y certeras; pudiendo corregir las desviaciones a tiempo. Por eso mismo lo que se pretende lograr con su aplicación, es medir el desempeño de la organización hoy y su posible rendimiento a futuro; y comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos que resultan necesarios para resolver las amenazas y debilidades que presenta A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseño, muestra e implementación de un cuadro de mando integral para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ajustado y/o adecuado a la satisfacción del sector y de los clientes, con el propósito que se convierta en una herramienta de gestión eficaz y aplicable en la localidad de James Craik, a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos específicos

- Determinar un mapa estratégico, acorde a las necesidades de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.;
- Especificar y designar los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral;
- Describir un plan que permita optimizar los indicadores desde el punto de vista Financiero y Clientes para así monitorear mejor su comportamiento en conjunto;
- Implementar un programa de mejoras en los Procesos Internos optimizando el Aprendizaje y Crecimiento;
- Designar método de trabajo en el que exista la participación de todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Alcance

El presente Trabajo Final de Graduación es elaborado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., dedicada a la comercialización y distribución de marcas reconocidas; ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Estableciéndose un alcance temporal para los tres meses y medio, del segundo semestre del año, comprendido desde el mes de Julio a Octubre 2020. Y determinándose en relación a universo, involucrar todas las áreas de la empresa de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

En cuanto a las limitaciones, no se ha encontrado ningún tipo de dificultad que impida la confección del CMI y así poder llevar a cabo la implementación de este reporte de caso exclusivamente para esta empresa.

Recursos involucrados en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

La organización cuenta con una serie de recursos tangibles e intangibles necesarios para la confección de este CMI que permiten respaldar la información que se va a utilizar en la implementación de la propuesta.

Bienes Tangibles: la empresa cuenta en este sentido con oficinas y mobiliarios, equipos de computación; terrenos e instalaciones; bienes de uso para la distribución; Ordenanza N° 1564/07; estados contables comparativos con años anteriores, ESP, ER y Notas a los Estados Contables; efectivo y otros medios de pago.

Bienes Intangibles: está compuesto por las habilidades y competencias de los empleados; el personal profesional a cargo de buscar alternativas de financiación en el mercado; software y programas utilizados para los registros contables; agente inmobiliario para la evaluación de los terrenos; difusión de la imagen a través de publicidades en la radio, ploteo en vehículos y Facebook; y otro muy importante son los contratos de exclusividad que tienen con reconocidas marcas para su distribución.

Acciones concretas que desarrollar

Antes de comenzar con el desarrollo de la propuesta del Cuadro de Mando Integral, es importante mencionar la importancia que esta herramienta puede aportar a la gestión interna de la empresa y las consecuencias que pueden darse externamente, para así lograr mejorar el proceso de toma de decisiones ya que al basarse en objetivos estratégicos hacen más seguro el desempeño de todos los integrantes de la organización, disminuyendo la incertidumbre y los posibles márgenes de errores. Por eso es fundamental designar el equipo que va a gestionar al desarrollo del plan estratégico conjuntamente con los dueños de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.; el mismo deberá estar compuesto por el encargado de ventas, el encargado de depósito, un encargado administrativo y el encargado de distribución. Se cree que este equipo es el adecuado para llevarlo adelante en conjunto ya que los dueños encargan en estas personas muchas de las tareas que hacen a la operación diaria.

Para poder involucrar a la organización en este proceso y en especial al grupo designado a tal efecto, se propone capacitar al mismo en el proceso de planificación y sus implicancias. Además de ello, es de suma importancia que en alguna de estas reuniones de capacitación participen todos los empleados para que tomen consciencia de lo que significa este proceso. Finalmente, es recomendable también mantener informados a

todos los integrantes de la organización por parte de los dueños, informando a los mismos en qué etapa de la planificación se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige la misma. Todo esto tiene como propósito que los empleados vean el compromiso de la dirección en la planeación y también saber que existe un espacio común generado por la gerencia para que todos opinen y contribuyan con el proceso en lo que se les compete; haciendo uso de la ventaja que cuenta la empresa por sobre la confianza y el buen dialogo con los mismos.

Al fin de exponer el plan de implementación de manera clara, se agruparan las acciones en etapas y luego se plasmará la suma de estas dentro de un gráfico de Gantt.

- Presentación a los dueños del sistema de gestión estratégico. Se expondrá ante ellos los aspectos más relevantes del CMI y planeamiento estratégico, dejando en claro los puntos claves en la implementación y la importancia de involucrar al área directiva en la misma.
- Elaborar un Mapa Estratégico. A partir de las necesidades de la empresa y establecer los objetivos estratégicos para cada de las perspectivas del CMI. Además de tener una visual amplia de la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Destacándose aquellos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes.
- Establecer metas para cada uno de los indicadores. Desarrollando también estrategias para alcanzar estas metas, tomando en cuenta los datos de los indicadores expuestos en el Mapa Estratégico.
- Medir el desempeño de la organización. A través de los indicadores financieros evaluar los resultados de crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y utilización de estrategia de inversión.
- Valoraciones del cliente frente al servicio. Permitiendo identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados, enfocado en la satisfacción de los mismos, para mantener la fidelidad y atraer nuevos.
- Innovación y control de entregas. Se desarrollaran los principales lineamientos del proyecto, comunicando las reglas de juego a cada participante y las responsabilidades de cada uno en la implementación

del mismo. Se destacarán las ventajas para la puesta en práctica del planeamiento estratégico, mencionando los factores claves de éxito de su aplicación en el área.

- Impulsar el aprendizaje y crecimiento. A través de capacitaciones al personal que permitan el alcance de los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas y así conseguir resultados excelentes en ellas. Dictando cursos, como seguridad en el trabajo, logística y almacenamiento, comercialización, entre otros; midiendo su satisfacción y respeto de su trabajo.
- Exposición del CMI y su correspondiente modelo informático. Se capacitará a los dueños de la empresa y a los encargados de cada área en la utilización del modelo informático diseñado.
- Implementación de la propuesta y CMI. Comunicando una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.
- Medición del desempeño. Los dueños y los encargados de cada área, deberán analizar el desempeño de los indicadores propuestos como hitos, estableciendo los desvíos, detectando las causas y efectos de los mismos, para su posterior corrección.
- Ejecución de los ajustes. En función de la acción anterior, efectuar los ajustes necesarios.

Marco de tiempo

Tabla 1.

Diagrama de Gantt

Marco Temporal - MESES /SEMANAS														
Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Presentación del sistema de gestión	■													
Elaborar Mapa Estratégico		■	■											
Comunicar/Vincular objetivos-indicadores				■	■									
Establecer metas para los indicadores					■	■								
Medir el desempeño de la organización						■	■							
Valoraciones del cliente							■	■						
Innovación y control de entregas								■	■					
Impulsar el aprendizaje y crecimiento									■	■				
Exposición del CMI										■	■			
Implementación de la propuesta											■	■		
Medición del desempeño												■	■	
Ejecución de los ajustes													■	

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo y diseño de la propuesta de Cuadro de Mando Integral

Una vez establecidas las acciones, a continuación se presenta el esquema del Cuadro de Mando Integral propuesto para el control de gestión de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., el cual agrupa: objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas, responsables, y sistemas de alertas para cada una de las perspectivas. Los valores presentados son hipotéticos a fin de resaltar el sistema de alertas tipo semáforo.

Partiendo de la matriz de estrategias propuesta, se presentan en forma concreta y de manera equilibrada cinco objetivos estratégicos específicos asociados a las perspectivas: financieras, de los clientes, procesos internos y de aprendizaje y desarrollo; estableciéndose sus relaciones causa-efecto y obteniéndose así un mapa estratégico para la gestión de la organización. El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia,

mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles para respaldarlos.

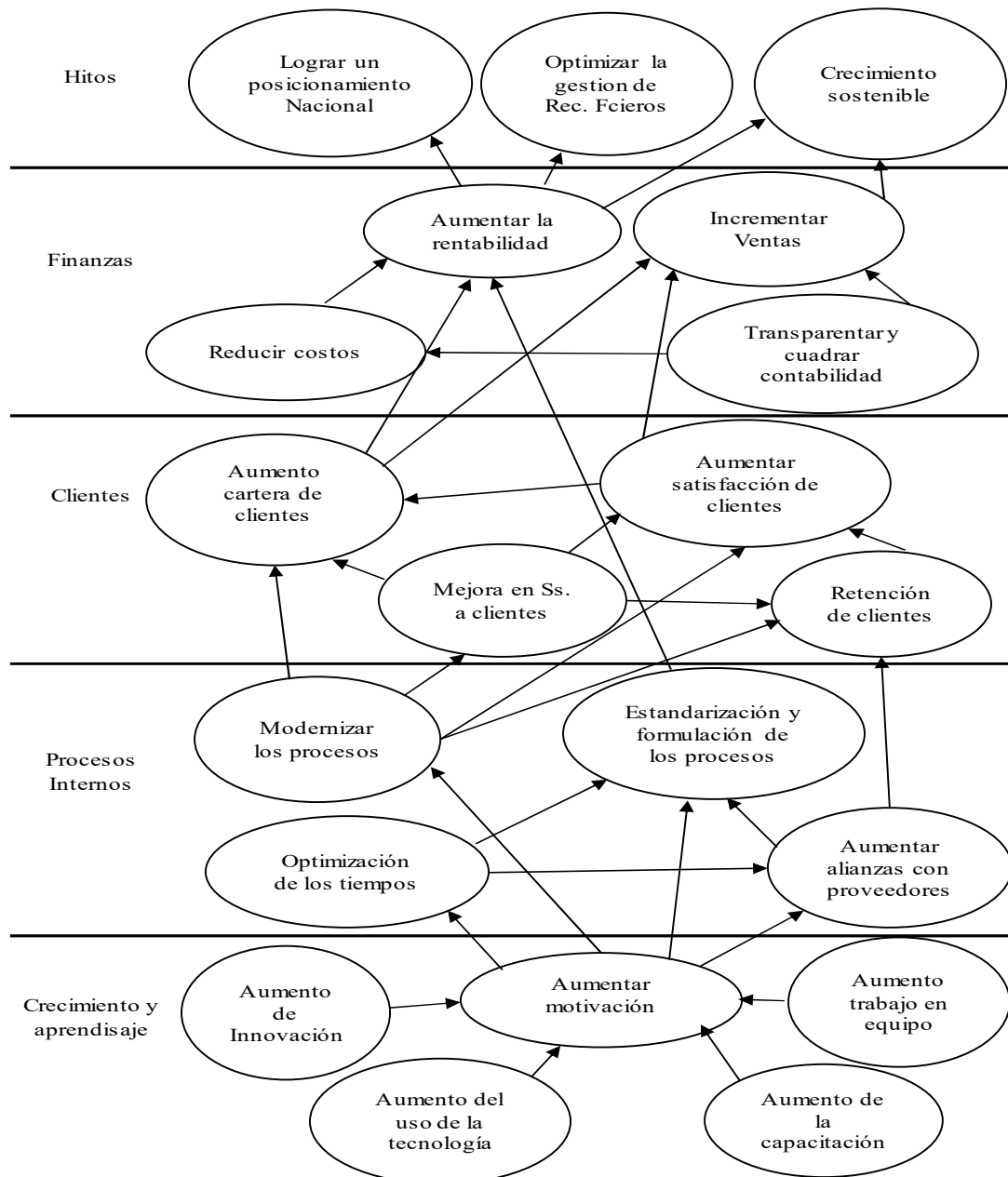


Figura 4: Mapa estratégico para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Elaboración propia.

El CMI traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar; proporcionando un marco que comunica la estrategia de forma coherente y clara, utilizando sus parámetros de manera dinámica para informar y efectuar una comparación entre planes y resultados. Finalmente la propuesta se plantea como una iniciativa dirigida a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos internos críticos de la

empresa y resume información de distinta índole, convirtiéndola en información relevante. Se pretende con el sistema de gestión desarrollado, plantear la mejora en los resultados de la organización principalmente en lo que respecta a las debilidades detectadas que le impiden cumplir con sus objetivos. Entre los beneficios que traería este sistema se pueden considerar los siguientes: mejora en el mantenimiento de viabilidad económica de los proyectos con mínimas desviaciones de alcance, tiempo y costos respecto a los planes presupuestos, minimizando a la vez los costos internos y aumento de la comercialización de la empresa mediante el control de los recursos financieros y no financieros; satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes; mejoramiento del desempeño del personal e integración en el logro de los objetivos comunes; promoción de la innovación y el mejoramiento continuo. Pero los objetivos y las metas no se alcanzaran simplemente por haber sido identificadas, sino que la empresa debe lanzar un conjunto de programas de acción que permitan alcanzar las metas de todos los indicadores.

Tabla 2.

Cuadro de Mando Integral

	Objetivos Estratégicos	Cuadro de Mando Integral				Propuesta					
		Indicadores	Fórmula	U. de M.	F. de Medición	Responsable	Meta	Iniciativa	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad	Incremento del PN	$(Gcía\ Neta/PN)*100$	%	Anual	Gerencia Comercial	50	Evaluación del Estado de Evolución del Patrimonio Neto	50	35	15
	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento Vtas	$(1-facturación\ año\ n-1/facturación\ año\ n)*100$	%	Anual	Gerente de Ventas	70	Evaluar un flujo de caja mensualmente y diseñar un nuevo sistema de marketing	70	50	20
	Reducir costos	Tasa de reducción costos	$(costo\ ventas/ventas\ totales)*100$	%	Anual	Gerente de Ventas	35	Mejorar la gestión de existencias	35	25	10
	Transparentar y cuadrar Cont.	Tasa de desempeño	NCP	%	Anual	Gerente Comercial	50	Incorporar un nuevo sistema de Normas Contables	50	35	15
Perspectiva del Cliente	Aumentar la satisfacción de clientes	Indice de satisfacción y conformidad	$(N\ clientes\ satisfechos/N\ clientes\ activos)*100$	%	Mensual	Gerencia de Marketing	70	Responder oportunamente a las solicitudes de los clientes y mantenerlo informado de los avances	70	50	25
	Retención de clientes	Tasa de retención	$(N\ clientes\ nuevos-clientes\ periodo)$	%	Mensual	Gerencia de Marketing	85	Programa de seguimiento a clientes clave	85	60	30
	Aumento cartera de clientes	Tasa de adquisición	$(N\ clientes\ nuevos\ periodo\ n/N\ clientes\ periodo\ n-1)*100$	%	Mensual	Gerencia de Marketing	60	Asegurar la calidad de los productos entregados y seleccionar nuevas propuestas	60	45	20
	Mejora en los servicios a clientes	Indice de clientes	$(cantidad\ de\ Ss\ mejorados/Ss\ que\ conservan\ sus\ caract.)*100$	%	Semestral	Gerencia de Marketing	50	Mediante distintas herramientas saber las necesidades	50	30	10

Perspectiva Procesos Internos	Estandarización y formalización de los procesos	Tasa de estandarización	(nivel de estandarización actual/nivel total de estandarización)* 100	%	Semestral	Jefe de Logística	75	Formulación de reglas que permita el desarrollo en equipo	75	50	15
	Modernizar los procesos	Tasa de eficacia	Resultados obtenidos/resultados requeridos	%	Semestral	Jefe de Logística	50	Adecuar los procedimientos y mejorar los diseños	50	30	10
	Aumentar alianzas con proveedores	Tasa proveedores aliados	(N proveedores aliados/N proveedores totales)* 100	%	Semestral	Jefe de Logística	50	Integración de una buena red de abastecimiento, reduciendo tiempos y desperdicios de entrega	50	30	15
	Optimización de los tiempos	Tasa de entrega a tiempo	(N entregas a tiempo/N de entregas totales)* 100	%	Mensual	Jefe de Logística	75	Planificar las rutas de distribución	75	40	20
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	Aumento de innovación	Programa de innovación	(cantidad de funciones que aplican med. Innov./total funcionarios capacitados)* 100	%	Semestral	Gerencia General	85	Habilitar espacios para intercambios de nuevas ideas	85	65	25
	Aumentar motivación al personal	Tasa de empleados motivados	(N de empleados motivados/N empleados)* 100	%	Semestral	Gerencia General	60	Otorgar premios a sus desempeño y respeto por su trabajo	60	30	10
	Aumento del uso de la tecnología	Nivel de avance tecnológico	Nivel de participación/satisfacción usuarios del sistema	%	Semestral	Gerencia General	80	Diseñar una nuevo programa de software	80	65	20
	Aumento del trabajo en equipo	Tasa de trabajo realizada en equipo	(trabajo compartido entre áreas/cant. Total de trabajo)* 100	%	Semestral	Gerencia General	65	Fomentar el trabajo en equipo e incentivo retributivo por actividad	65	40	15
	Aumento de la capacitación al personal	Nivel de capacitación efectiva	(N empleados capacitados/N de empleados)* 100	%	Semestral	Gerencia General	80	Incorporar área de RRHH para una mejor selección y capacitación	80	50	25

Evaluación o medición de la propuesta

A continuación se presentara a través de diferentes planes de acción, la secuencia que debería aplicarse y seguir para la correcta aplicación del CMI diseñado y puesto a disposición de la empresa. De esta manera se evaluarán los impactos de la implementación de la propuesta y los cambios esperados en el transcurso de distintos períodos de revisiones acordados previamente con la gerencia de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Por lo que se ha planteado en el mapa estratégico una serie de indicadores que serán evaluados para ver sus avances y desvíos en el tiempo.

En la propuesta merece especial interés la definición del proceso de medición, su misión es identificar el comportamiento del objeto de medición para establecer mejoras y potenciar resultados. En este caso específico lo que se va a evaluar es la optimización de los recursos financieros y de manera significativa su vínculo estrecho con el crecimiento sostenible de la empresa y alcanzar un mayor posicionamiento, a nivel nacional. Para lograr esto se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- El aumento de la rentabilidad en un 50% en el lapso del segundo semestre del año 2020.
- Lograr una disminución de los costos innecesarios de comercialización y distribución en un 50%.
- Aumentar la satisfacción de los clientes en un 70% y también la cartera de nuevos en un 25% fuera del radio regional.
- Dentro de los procesos internos conseguir una optimización en las entregas a tiempo superior al 75%.
- Y mancomunado con el punto anterior, incorporar nuevos programas tecnológicos que capaciten e incentiven al personal a lograr los objetivos en un 75%.

Para lograr un seguimiento correcto de la estrategia, se programaran visitas semanales o mensuales, dependiendo del objetivo a lograr; para observar y medir si se están cumpliendo los avances o no. En caso de no cumplirse, tomar nuevas medidas correctivas para los desvíos; en cambio si se ha alcanzado un crecimiento medio se deberán ajustar las ya planteadas; y de ir por un buen proceso de ejecución, mantener la propuesta de implementación. Con ello se espera mejorar la situación de la organización, permitir establecer mejoras para su crecimiento continuo y ordenado.

Conclusiones y Recomendaciones

Este instrumento llamado Cuadro de Mando Integral es uno de los modelos más utilizados a nivel mundial para lograr la eficiencia en las organizaciones, pero no significa que se pueda conseguir de manera inmediata el objetivo general propuesto, es decir los resultados de su implementación pueden ser los esperados como no. Pero está en su sencillez de comprensión que hace factible la comunicación de los directivos con sus colaboradores para involucrarse en sus objetivos y metas; para así lograr el propósito. Finalmente esta herramienta metodológica está en constante revisión y monitoreo, en la cual se va acoplado y adaptando a las realidades del entorno, es decir que lo que está planteado para el presente, no asegura que se obtenga la misma dirección a lo largo del tiempo. Del análisis puede concluirse que no existen razones determinantes que impidan el uso de esta herramienta de gestión en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., al contrario, incorporarla en su gestión le traerá grandes resultados que le agregaran valor.

Para finalizar, y en la lógica de entregar algunas recomendaciones a los directivos, se debe recalcar el hecho de que el uso del CMI no es garantía de éxito. Será un aporte para la organización solo si los integrantes aceptan esta herramienta, la interiorizan y trabajan en conjunto para lograr la eficiencia dentro de la empresa; para ello se debe tener en consideración que el método es un medio y no un fin en sí mismo, por lo tanto sería un gran error usarlo como una medida de rendimiento o calificación del desempeño, dado que es ante todo un dispositivo de carácter comunicacional que debe servir de aprendizaje institucional. Por eso para que el funcionamiento del plan estratégico tenga éxito, deberían darse alguna de estas sugerencias: hacer énfasis en las perspectivas de los procesos y de crecimiento debido a que la parte interna de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentran las mayores debilidades según el análisis FODA que se realizó, mejorar los procesos en el área de distribución mediante una adecuada gestión en la implementación de herramientas tecnológicas y mantener todo el tiempo a los clientes informados sobre la evolución de la empresa incorporando nuevos medios de difusión.

Bibliografía

- Angulo Osma, C. E. (2018). *Cuadro de mando integral en el área comercial: implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zuluaga y Zoto*. Obtenido de Google Académico: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22971>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Baraybar,+Francisco+Amo&ots>. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Baraybar,+Francisco+Amo&ots>
- Bellucci. (06 de 10 de 2019). *El mapa de la calidad de vida: dónde se vive mejor y peor en la Argentina*. Obtenido de Clarín: <https://www.clarin.com/sociedad/>
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (01 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Boronat, G. J. (Febrero de 2010). *El cuadro de mando integral y su aplicación en el escenario de crisis económica y financiera*. Obtenido de fundaciónmapfre.or: <http://www.estrategiafinanciera.es/>
- Cáceres. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa de rubro plástico: ITAM-PLAST*. Obtenido de Biblioteca digital de UNCuyo: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Castillo, K. (2015). *Análisis del modelo de gestión desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral de la coordinación zonal 3*. Obtenido de Google Académico: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/5447/1/82T00360.pdf>
- Cayón, D. (01 de Abril de 2020). *La pobreza aumentó el 35,5% en 2019, afecta a 16,1 millones de argentinos y se prevee un mayor impacto por la inflación y la pandemia*. Obtenido de Infobae Económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/>
- Felani, C. R. (20 de Abril de 2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMES Agrícolas*. Obtenido de Google Académico: <file:///D:/Mis%20Documentos/Desktop/MARCO%20TEORICO/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf>
- Meaños, F. (08 de Mayo de 2020). *Las consultoras que releva el BCRA esperan una caída del 7% del PIB y una inflación de casi 50% para los próximos 12 meses*. Obtenido de Infobae Económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/05/08>

- Messina. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa del rubro transporte de carga y logística*. Obtenido de Biblioteca digital de la UNCuyo: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/7547/messina-marianella.pdf
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: https://books.google.com.ar/books/about/Cuadro_Mando_Integral_Pas. Obtenido de Google Académico: <https://books.google.com.ar/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Quesado, G. R. (Junio de 2012). *El cuadro de mando integral en organizaciones privadas: Un análisis descriptivo*. Obtenido de Google Académico: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/view/1474/1322>
- Quirós, J. (2017). *Gerenciamiento de distribuidores con cuadros de mando integral*. Obtenido de Google Académico: <file:///D:/Mis%20Documentos/Desktop/MARCO%20TEORICO/Acevedo%20Quir%C3%B3s,%20Javier%20Ignacio%20-%202017.pdf>
- Rivera, S. (2012). *Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cia Ltda*. Obtenido de Google Académico: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/960/1/T-UCE-0005-151.pdf>
- Riveros. (09 de Septiembre de 2015). *Diseño del Cuadro de Mando Integral para producción lechera aplicado a la finca Santana del Municipio de Pacho, Cundinamarca*. Obtenido de intercostos.org: <https://intercostos.org/documentos/congreso-14/48.pdf>
- Villa, M. E. (12 de 06 de 2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Obtenido de Google Académico: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>