

Universidad Siglo 21



**Carrera de Contador Público
Trabajo Final de Grado
Reporte de caso**

**“Cuadro de mando integral para A.J. & J.A. Redolfi SRL”
Perfeccionamiento de la gestión interna encaminada al éxito**

Autor: Valeria Elizabeth Ojeda

Legajo: VCPB035529

DNI: 33.612.881

Director de TFG: Nicolás, Salvia.

Ciudad de Córdoba, Argentina, julio de 2.020

Resumen

El presente trabajo plantea el diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL esta herramienta de gestión se la utilizó como instrumento para gestionar la estrategia de la empresa con sus objetivos e indicadores derivados de la visión de la misma. En primer lugar se hizo un diagnóstico general, analizando en profundidad su trayectoria, ubicación, sector al que pertenece, luego se continuo con un análisis interno realizando una matriz FODA, herramienta principal para definir el diagnóstico y las perspectivas que permitan el diseño del CMI siguiendo con un análisis de situación estudiando el contexto externo a la organización a través del método de PESTEL. El objetivo fue proporcionar a los directivos una herramienta que les permita mejorar la gestión interna, profesionalizar algunas áreas y encaminar un crecimiento de la organización, realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar acciones correctivas y así obtener mejores resultados.

Palabras claves: Cuadro de mando integral - Indicadores - Control de gestión - Estrategia - Acciones correctivas

Abstract

This work proposes the design and implementation of a balanced scorecard for the company A.J. & J.A Redolfi SRL. This internal management tool allows to visualize the organization as a whole; it was used as an instrument to manage the company's strategy with its objectives and indicators derived from its vision. First, a general diagnosis was made, analyzing in depth its trajectory, location, sector to which it belongs, then it continued with an internal analysis, making a FODA matrix, the main tool to define the diagnosis and perspectives that allow the design of the CMI following with a situation analysis studying the external context of the organization through the PESTEL method. The objective was to provide managers with a tool that allows them to improve internal management, professionalize some areas and guide the growth of the organization, carry out a more complete and pertinent evaluation of its management with a view to implementing corrective actions and obtain better results.

Key words: Balanced scorecard - Indicators - Management control - Strategy - Corrective

Índice

Introducción	1
<i>Marco de Referencia Institucional</i>	1
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos Específicos</i>	3
Análisis de la Situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis del Contexto</i>	8
<i>Análisis Organizacional</i>	12
Marco Teórico	14
<i>Revisión Analítica de la Bibliografía</i>	14
Diagnóstico y Discusión	16
<i>Problema Abordado</i>	16
<i>Justificación de la Relevancia del Problema</i>	17
<i>Conclusión diagnòstica</i>	18
Plan de Implementación	18
<i>Alcance</i>	18
<i>Recursos Involucrados</i>	19
<i>Acciones y Marco Temporal</i>	20
<i>Propuesta de Medición y Evaluación</i>	24
Conclusiones y Recomendaciones	25
Referencias	27

Introducción

Las empresas en la actualidad, se encuentran inmersas en un mercado altamente competitivo en donde las mismas buscan adaptarse al cambio. Se ven expuestas en entornos cada vez más globales, dinámicos y competitivos donde su sistema de gestión y control toman relevancia, optimizar sus recursos y estar en igual condiciones que la competencia. Para medir el desempeño necesitan contar con información de calidad, para la toma de decisiones, que les permita optimizar su gestión, para esto es necesario que las mismas cuenten con las herramientas correctas, Baraybar (2010).

Una de ellas y de mayor auge actualmente, es el cuadro de mando integral (CMI), el cual es cada vez más usado debido a los excelentes resultados que se consiguen con su implementación Baraybar(2011). Este sistema de gestión les permite tener una visión más amplia y así logra relacionar la estrategia corporativa con los objetivos propuestos, colabora de manera eficaz con la planificación, gestión y control organizacional brindando información a los usuarios de todas las áreas desde diferentes perspectivas, donde lo novedoso es que no son perspectivas puramente financieras sino que se toman nuevas perspectivas logrando de esta manera elevar el rendimiento y desempeño a través de una herramienta que le proporciona valor a toda la empresa, brindándole así ventajas competitivas en un mundo globalizado y altamente exigente por la competencia.

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar destacada y reconocida por su amplia trayectoria, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, de limpieza, de perfumería, de refrigerados, bebidas, cigarrillos, entre otros, la misma se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Es una organización que ha demostrado su continuo crecimiento año tras año logra conquistar nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba e incluso interior del país.

La empresa posee una importante fuerza en sus ventas y una de sus políticas es absorber parte del incremento de precios para seguir siendo competitivos y marcar la diferencia, su estrategia es brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente. A pesar de su gran trayectoria en el mercado con estrategias abordadas, se encuentra que la misma tiene falencias en sus operaciones, no cuenta con un plan de

gestión interna que los ayude y encamine a cumplir los objetivos propuestos de manera práctica para que todos los usuarios de la información puedan tener acceso y así tomar mejores decisiones. Haciendo un análisis de la misma se evidencia una falta de control interno, descuidando una parte fundamental de los procesos. Actualmente tiene desabastecimiento en sucursales lo que lleva a pérdidas de ventas por falta de stock, roturas y robo de mercadería, todo esto a su vez no es medido por ende no se conoce cuál es el impacto que puede llegar a tener, dada a cuenta las falencias y en vistas de agregar valor a la organización se considera necesario la implementación de una herramienta de gestión integral como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI), la idea es conectar la estrategia organizacional con las tareas y acciones de las personas involucrada, haciendo así más activa la participación de las mismas.

Siguiendo el modelo antes mencionado definen los autores que, “El cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro” Kaplan y Norton(2002).

Con este reporte de caso se busca perfeccionar a la empresa Redolfi S.R.L. diseñando una herramienta para optimizar la gestión interna necesaria para la dirección y control, viéndose reflejado en su exterior, a través del logro de resultados positivos que la llevara a un mayor crecimiento, las empresas familiares son un gran reto para la administración a la hora de sumar profesionalismo a sus acciones cotidianas.

Actualmente se conocen antecedentes de empresas que han alcanzado sus metas y buenos resultados poniendo en marcha este método de gestión, de manera que logran exponer la estrategia, los objetivos y metas, de manera sencilla para que todos los que tengan acceso a las mismas les sea de fácil comprensión y permitiendo poner la información en indicadores que les permite medir y ver un panorama completo para continuar o replantear la idea general si es necesario.

Como antecedente Internacional se cita un trabajo de campo realizado a una empresa portuguesa del tipo familiar, el mismo baso su estudio en los beneficios que brinda hoy por hoy tener una herramienta como el (CMI) y dándole la posibilidad de implementación a pequeñas como grandes empresas, contar con la medición del comportamiento de los indicadores básicos que hacen a sus operaciones diarias más importantes y todo ello aplica la mejora a sus resultados permitiendo un uso eficiente de sus recursos, se observa que aporta beneficios a toda la organización, que se torna más dinámico el trabajo cotidiano Rodriguez Fernandes (2018).

Continuando con la mención a los mismos, se lee un trabajo realizado por Quinteros (2016), a una compañía dedicada al rubro de la industria alimenticia, es una multinacional cordobesa, se trabajo sobre el objetivo de aplicar una herramienta de gestión usando el tablero de control, analizando indicadores para poder tomar medidas correctivas en el área contable de la empresa, indicadores que reflejan de cierto modo los puntos críticos con los que el grupo empresario debe cumplir, resulta importante el análisis del mismo ya que pertenece al rubro de la empresa en estudio y con falencias similares en el control y profesionalismo de gestión interna.

Cerrando este apartado se observa el trabajo de campo realizado por Marianella, Messina (2015) quien trabajo sobre la hipótesis de implementación de un cuadro de mando integral con la intención de aportar una guía de mejora a los directivos de una empresa del rubro de transporte de carga y logística, para facilitar los procedimientos de control permitiendo una mayor eficiencia en la administración de los recursos, hace referencia a los cambios por los que fueron pasando las empresas hasta llegar al siglo XXI y donde queda a la luz la necesidad de cambiar el enfoque contable tradicional, hoy en día las organizaciones necesitan contar con mucha más información que la contable y es esta herramienta como el CMI que permitirá informar si las acciones están encaminadas a los objetivos propuestos, brindando también datos sobre posibles desvíos lo que permite correcciones sobre la marcha.

Objetivo General

Diseñar y proponer la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A Redolfi SRL ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Objetivos específicos

- Analizar la empresa de manera integral, aspectos externos e internos que nos permita diagnosticar su situación y diseñar el CMI.
- Definir los objetivos en función a las cuatro perspectivas del CMI y elaborar un mapa estratégico para el año 2021.
- Elaborar indicadores que permitan evaluar el desempeño interno de la empresa, establecer ciertos parámetros buscando la mejora continua y de fácil acceso a todos los integrantes de la organización.
- Diseñar la implementación con un cronograma (Gantt) y designar responsables a dicho proceso, haciéndolos parte del mismo.

- Obtener un panorama de resultados dentro de un lapso de tiempo (un semestre), que permita evaluar el proceso de implementación y la optimización en la toma de decisiones a través de encuestas al personal y a los principales clientes. Aplicando medidas correctivas sobre la marcha.

Optimizar el control de gestión y el proceso de toma de decisiones, la disponibilidad de información, en forma digital y en tiempo puntual.

Análisis de la situación

La empresa A.J. & J.A Redolfi SRL nace en la localidad de James Craik provincia de Córdoba en 1.975, en sus comienzos se constituyeron como una sociedad de hecho lo que fue modificado con el tiempo debido al crecimiento sostenido en el sector mayorista, a la modificación de sus dueños y el notable desarrollo.

La misma, se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con una amplia trayectoria y ofreciendo una línea muy variada de productos, sus ventas no están enfocadas a un producto en particular, actualmente atraviesa una etapa de crecimiento luego de la unificación de sus depósitos en la misma localidad donde fue constituida, la organización busca mejorar su eficiencia en la toma de decisiones y procesos internos donde tiene falencias visibles.

A.J.& J.A. Redolfi S.R.L. lleva una estrategia bien marcada que es la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos y para mantener esa política decide absorber parte del incremento de precios, es una empresa saludable en términos financieros, ya que el 80% de las ventas son de contado y el resto es de plazos de cobranzas no mayores a 21 días, esto le permite tener una buena relación con sus proveedores y obtener importantes descuentos.

Actualmente cuenta con un número aproximado de 6.000 clientes y posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores distribuidos en sus sucursales logrando cubrir la mayor parte de la provincia de Córdoba, en su mayoría son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera; gracias a su sostenido crecimiento ha ido creciendo el plantel de empleados que ronda alrededor de 132, un dato de interés es que la empresa tiene buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de

los lugares donde se encuentra, tiene baja rotación del personal, a pesar de lo planteado no se cuenta con un área de RRHH, las tareas concernientes a los mismo se trabajan desde el área de administración.

Analizando detenidamente los procesos podemos notar que no cuenta con un programa informático (software contable) que le permita llevar de manera sistemática las tareas contables, no lleva un registro unificado para compras – ventas – pagos – cobros, por lo cual a la hora de recolectar información de calidad difícilmente se logre llegar a datos precisos en tiempo y forma, lo que puede tener consecuencias en la toma de decisiones y afectar a la performance general de la empresa.

La empresa no lleva un control de stock por medio del cual se pueda prever abastecimiento futuro, control por robo y roturas, y estimaciones acertadas para atender la demanda de pedidos. En el área de abastecimiento podemos resaltar errores importantes a corregir, se observa que no se lleva una tarea ordenada, que quien realiza el circuito de compras y pedidos no lleva una agenda de los mismos, el responsable que se encuentra dentro del área de logística, no posee herramientas para la toma de decisiones de manera correcta, ya que no le proveen desde ventas información de las mismas, ni proyecciones y esto hace en consecuencia realizar pedidos “just in time” sin previsiones lo que puede resultar en demoras a los pedidos de clientes. Se dice que muchos errores generado son por falta de capacitación al personal, teniendo en cuenta que no tienen proceso de selección ni proceso de inducción para los distintos cargos, la falta de información y comunicación entre los diferentes sectores que internieven dejan un margen de error, por otro lado, hay que marcar la carencia de un sistema de gestión y control interno.

Los procedimientos que lleva a cabo en el proceso de comercialización consta de tres etapas principales propias de la venta mayorista de mercadería y ellas son: la venta al cliente, el abastecimiento, y la recepción de mercadería. Para que estas actividades se relacionen de manera correcta es importante contar con información, en este sentido como ya se hizo referencia a la importancia de incorporar un sistema contable e informático que lleve de manera sistemática y organizada estos datos relevantes en el área de comercialización y a su vez es una fuente para las otras áreas en relación.

Otro aspecto importante a destacar, es la inversión que está realizando con la construcción de un nuevo depósito más amplio y con mejor ubicación y con notables beneficios, el objetivo principal del emprendimiento es el crecimiento de la empresa,

la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar profesionalismo, que es uno de los objetivos de este reporte de caso en estudio.

Algunos de los beneficios operativos de la creación de este nuevo centro de distribución son:

- Disminución del riesgo de roturas y robo debido a los menores movimientos de mercadería.
- Mayor control de stock, lo cual disminuye la cantidad de productos se venzan por la falta de rotación.
- Mayor organización de la parte operativa, al tener toda la mercadería en un solo depósito.
- Mayor control de la mercadería, disminución de robo.
- El personal trabajara en mejores condiciones.
- Posibilidad de incorporar nuevos productos debido al aumento de su estructura.

Este proyecto de inversión ya se encuentra en la etapa final; va traer un alivio y renovación a toda la organización en general, lo que se considera un buen momento para la implementación de este plan de gestión interna, camino a profesionalizar las áreas involucradas.

Como conclusión, podemos manifestar que es una empresa con una estructura sólida financieramente en etapa de crecimiento económico, con un gran manejo de la gestión como empresa familiar, en búsqueda de mejorar su eficiencia nos acercamos a una idea de objetivo: la organización interna de la información, lo que les llevara a ordenar y gestionarse de una manera adecuada alcanzando mejores resultados, a través de la implementación de una herramienta de gestión como el CMI que les permitirá optimizar sus recursos mediante la profesionalización de la empresa llevándola a tomar mejores decisiones logrando un trabajo en equipo con un personal comprometido, haciendo que conozcan la estrategia empresarial, visión, misión y objetivos estratégicos, camino a una conducción mejorada. La organización se destaca en el sector, a través de su constancia en el trabajo y con valores bien marcados, han posido mantenerse con una trayectoria de más de 50 años, atravesando cambios internos en su estructura, cambios externos con crisis económicas y conquistando nuevos clientes con la incorporación de nuevos productos.

Visión

“Ser una empresa líder en el mercado que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una nueva 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”.

Entre sus principales valores se encuentran:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra.
- Esfuerzo y dedicación, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de la riqueza sin perjudicar.
- Sentido de trabajo en equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar a la comunidad.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo, a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Análisis del contexto

A.J. & J.A Redolfi SRL se encuentra dentro de un entorno compuesto por distintos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que si bien tiene influencia directa en la organización, no son controlables por la misma, es por esta razón que es importante su análisis. Para ello se utiliza el modelo PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de factores externos Cervantes (2015). Con respecto a las variables son la económica y legal las más significativas e influyentes en la empresa objeto de análisis, es importante que las empresas puedan detectar oportunidades o amenazas que se presentan para así adaptarse mejor a los cambios tratando de tener el menor impacto posible.

Factores políticos y económicos

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, son factores a analizarse en conjunto, en el año 2019 tuvo un crecimiento del PBI negativo de 3,1% , se prevé para el año 2020 una contracción con un crecimiento negativo del 1,3%, deberá afrontar una nueva crisis económica impulsada por un déficit y una deuda creciente. Aún así el FMI que la inflación baje desde un 51% en 2020 a 32,3% en 2021, el mismo proyecta un crecimiento para el año 2021 que es del 1,4%. En año 2019 se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria, el Presidente electo afirmó que intentara controlar la inflación y reactivar el crecimiento estimulando el consumo interno, medidas favorables para la empresa Trade (2020).

Según los últimos datos publicados por el Instituto nacional de estadísticas y censos INDEC, las ventas a precios corrientes para abril 2019 relevadas en la encuesta de autoservicio mayoristas sumaron un total de 8.117.300 millones de pesos lo que representa una caída de 0,8% respecto al mes anterior y un aumento de 46,4% respecto al mismo mes del año anterior, las ventas a precios constantes tuvo una importante caída del 12,9% respecto de abril del año 2018 INDEC(2019). En consecuencia a la pérdida del poder adquisitivo de la moneda obliga a los consumidores a financiar las compras, hasta de alimentos para hacer frente a sus obligaciones mensuales. A finales de este año 2019 el gobierno implemento una quita del impuesto al valor agregado para los bienes que forman parte de la canasta básica de los argentinos, con el objetivo de disminuir la pérdida del poder adquisitivo, esta

medida influye directamente a la empresa Redolfi debido a que comercializa estos productos y se esperaría un incremento en su facturación, puede aprovechar el impulso de esta medida si decide hacer un aumento de stock, anticipándose a la posibilidad de que sus clientes aumenten la demanda de estos bienes, pero para tomar estas decisiones necesita contar con indicadores que le permitan ver el proceso interno de las compras y stock de mercaderías.

Haciendo mención a lo más reciente, la Argentina vive un momento de desajuste extraordinario, el gobierno atraviesa un gran momento de tensión con una parálisis en las actividades que provoco la pandemia del Coronavirus, el economista Marull (2.020), trazo en paralelismo en lo que está sucediendo con respecto al dólar, la caída de la actividad, pobreza, empleo, con los años 2.001-2.002 gran crisis Argentina. La brutal caída de actividad esta impactando en la masa salarial, pero es mayor en la pérdida de ingresos, que si bien la organización en análisis se dedica al abastecimiento de alimentos, productos necesarios para la subsistencia, la caída de los indicadores económicos traerá consecuencias serias a todos los sectores.

La inflación, que genera una disminución en el poder adquisitivo del cliente y en consecuencia una disminución en las ventas, en Argentina en febrero 2.020 se ubico en 2% y fue la menor en los últimos dos años, las cifras dadas a conocer muestran que los precios subieron 50,3% respecto del mismo mes del año pasado y acumulan en lo que va del año una suba del 4,3%, los bienes subieron 2,2% en tanto que los servicios registraron un incremento de 1,7% mensual, en cuanto a la inflación núcleo que mide la variación de los precios que no son estacionales ni regulados, se ubico un 2,4% respecto de enero. Dentro del rubro dato importante es en alimentos y bebidas también mostró una fuerte desaceleración, que no se había registrado durante enero – pese a que el índice general fue de 2,3%- debido al restablecimiento parcial del IVA ese mes, pero en febrero ese rubro subió un 2,7% respecto de enero, alimentos y bebidas fue uno de los segmentos que registraron mayores aumentos y siguen subiendo más que el promedio general y eso genera preocupación al gobierno y al sector comerciantes de los mismos según Infobae (2020).

Factores Sociales

Hoy en día las familias tienen un escaso poder adquisitivo y altos niveles de deuda lo que hace que compren menos, hay una fuerte tendencia a una vida más saludable y cambios de hábitos por lo que los consumidores están cambiando sus preferencias de compras y eso influye en la industria que comercializan estos

productos que se están dejando de consumir. Las compras más reducidas y de menos artículos de Lujo, aumento de la tasa de desempleo debido como consecuencia de la crisis económica del país, existe fuerte tendencia a disminuir el tabaquismo.

La tasa de desempleo a finales del año 2019 cerró con el 8,9% , actualmente las estimaciones de la Organización Mundial de Trabajo es que se perderán 25 millones de puestos de trabajo como consecuencia de la crisis del coronavirus y Argentina forma parte de ese número. A pesar de los esfuerzos fiscales y estímulos de política económica para que las empresas mantengan los niveles de empleo, el parate económico hará que la desocupación siga en aumento Cayon (2020).

Factores tecnológicos

La empresa está inmersa en un mundo globalizado donde los factores tecnológicos juegan un rol importantísimo, el creciente uso de la herramienta internet llevó a las organizaciones a cambiar sus modalidades de ventas o incorporar sitios e-commerce, las compañías entienden cada vez más la importancia de estar donde están sus clientes, se espera que entre el 2018 y el 2020 el mercado de comercio electrónico argentino se incremente notablemente Apertura(2017).

Crece cada vez más la importancia a la publicidad, posicionamiento de la imagen y comunicación a través de redes sociales.

Factor ecológicos o medioambientales

Actualmente hay una fuerte tendencia hacia el despertar de la conciencia acerca de productos no envasados, las empresas deben cumplir con ciertas normas que ayuden a reducir cualquier efecto adverso de las actividades de una empresa sobre el medio ambiente. Con la asunción del Presidente Anibal Fernández la Secretaría de medio-ambiente pasó a ser nuevamente Ministerio y con nuevas políticas ambientales.

La Confederación Argentina de la mediana Empresa CAME(2018) sigue mostrando su compromiso para promover un crecimiento económico sostenible a través de acciones de impacto positivo para la comunidad y el ambiente, remarcando algunas actividades que actualmente lleva a cabo se encuentra la recuperación de materiales reciclables, el concurso de energía renovable y eficiencia energética para pymes y emprendedores, el compromiso por la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos, entre otros.

Factor legal

La municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios para la contratación de empleados para aquellas empresas que trasladen sus infraestructuras fuera del ejido municipal bajo la ordenanza N° 1564/07, la empresa detrás de plan de inversión esta próxima a trasladarse a la ruta nacional N° 10, beneficiándose a su vez y logrando un ahorro extraordinario.

El gobierno trabaja fuertemente para impulsar a las pymes de Argentina, generando beneficios fiscales, la nueva ley para la Pymes establece algunos beneficios como pagar un IVA diferido, aplicación de saldos del impuesto a los débitos y créditos para cancelar otros impuestos, también se prevé en avanzar en la simplificación de pago de impuestos, para evitar que tanto el dueño como el contador tengan que estar constantemente afrontando vencimiento de todo tipo. Previéndose además, restituir los beneficios de las utilidades reinvertidas Iprofesional (2.019).

Análisis de las fuerzas de Porter

Para hacer un abordaje integral, Porter (2017), de la organización en análisis, es necesario no solo entender sus aspectos internos sino también entender y analizar su entorno en donde esta expuesta y comparte con la industria, para ello es importante estudiar a sus competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos y rivalidad dentro de la industria lo que va determinar el éxito o fracaso de sus acciones.

Haciendo referencia a la competencia que tiene actualmente dentro de la provincia de Córdoba, podemos destacar (Tarquino, Macro, Diarco, Maxiconsumo, Dutto Hnos., Jaguar, siendo los más importantes de la zona Rosental y Micropack). Redolfi al observar esto gestiona una política de diferenciación del producto, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios: tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos, como así también la posibilidad de tener precios competitivos por tener economías de escala.

En relación al poder de negociación con sus clientes es poco flexible ya que la mayoría son pequeños, con escasos recursos y poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere por parte de los mismos, en general son quioscos de barrios, despensas con espacios reducidos y que no cuentan con medios para transportar la mercadería, ni con tiempo para realizar un proceso de compras, Redolfi usa esta debilidad en ellos como una fuerza para fortalecerse ya que tiene un trato diferenciado ofreciéndoles gran volumen en su facturación a buen precio, también trabaja con una

amenaza constante sabiendo que sus clientes pueden cambiar de distribuidor ya que los productos no son exclusivos de éste.

Siguiendo este último punto hacemos referencia a los nuevos competidores del sector, la empresa no es ajena a esta realidad que pueden instalarse en nuevas cadenas mayoristas, considerándose además como factor de alerta el crecimiento sostenido de ventas que están experimentando grandes cadenas acompañadas de la expansión geográfica de las mismas, otro de los cambios que ven es la nueva modalidad de pedidos a través de preventistas que llegan a esos pequeños comercios haciendo una venta directa con el cliente, lograr economías de escalas le permite a Redolfi destacarse del resto brindando precios competitivos.

En cuanto lo que respecta a los proveedores comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Unilever Argentina S.A., Johnson s, Molinos del plata, Las Marias S.A., Fratelli, Branca, Kodak entre otros.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que permite analizar la situación de la empresa. El principal objetivo de la matriz es un diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar el futuro. Esta herramienta permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el mercado y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa bajo estudio Keller Kotler (2014).

Tabla 1: *Matriz FODA*

<p>Ambiente Interno</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Asesoramiento personalizado al cliente; Trayectoria en el mercado Precios competitivos, economías de escala; Buena relación con proveedores y con el personal; Bajo nivel de endeudamiento; Ofrece financiamiento a sus clientes; Flota de vehículos propios, entrega a domicilio; Variedad de productos.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Ausencia del área de RRHH; Falta de estrategias publicitaria. Carencia en sistemas de control y gestión interna; Falta de capacitación al personal; Falta de herramientas informáticas para el área contable y de stock; Ausencia del área de Higiene y seguridad; Tecnología Obsoleta Falta de automatización de las operaciones.</p>
<p>Ambiente Externo</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Beneficios tributarios y subsidios de parte de la municipalidad; Beneficio de la ley Pymes; Aparición de nuevos segmentos y productos; Exclusividad de comercialización Nuevas alternativas de ventas: e-commerce.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Inestabilidad política y económica Altos niveles de inflación, disminución del poder adquisitivo; Apertura de nuevas sucursales por parte de competidores; Aumento de la tasa de desempleo; Aumento de los precios de compra de mercadería.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a canvas.

Marco Teórico

Con el fin de dar un sustento técnico a la temática elegida, se hace un abordaje teórico, para las empresas, que hoy se encuentran inmersas en un contexto altamente competitivo, contar con un sistema de medición es de vital importancia.

Los activos intangibles han cobrado un grado de importancia relevante para el crecimiento de las organizaciones (Baraybar, 2010), varios autores sostienen que el uso de esta herramienta conocida como el Cuadro de Mando integral es clave en el camino del éxito, se busca exponer a nivel teórico con el objetivo de vislumbrar el valor que agrega a la empresa Redolfi SRL su aplicación práctica.

Orígenes del Cuadro de Mando Integral

Los autores Robert Kaplan y David Norton, son considerados los padres de dicha herramienta de gestión integral, la investigación fue motivada en la era de la información donde la contabilidad solo financiera, se estaba volviendo obsoleta y los directivos de las empresas necesitaban contar con otro tipo de información.

La estructura que subyace según Kaplan y Norton (2002), el tablero de comando depende de las necesidades de cada organización, pero en todos ellos los contenidos se organizan en forma de indicadores. Los indicadores deben tener una base tecnológica sencilla de utilizar, para alcanzar su eficacia y eficiencia, a partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo a los criterios gerenciales, se puede diseñar una buena estructura de información útil para la toma de decisiones, usando herramientas modernas que puede revolucionar una antigua dirección hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles.

Siguiendo el análisis, se hace mención a como esta metodología ayuda a las empresas a transformar sus estrategias en objetivos medibles, resuelve ese interrogante de cómo tangibilizar y tocar la estrategia, si bien coincide en las ventajas competitivas que brinda, afirma que la dificultad está en su implementación lo que en gran medida depende del conocimiento interno y externo del negocio, para poder llevarse a cabo. Es a partir de este descubrimiento que los autores ponen de manifiesto la necesidad de mantener y mostrar un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo con perspectivas internas y externas, realizando mediciones financieras y no financieras Baraybar (2011).

Siguiendo con el enfoque Kaplan y Norton (2016), plantean que las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión

estratégica, el enfoque de medición les permite aclarar y traducir la visión y estrategia de la empresa para poder comunicar y vincular los objetivos, permitiéndoles así alinear las iniciativas estratégicas y por último aumentar el feedback.

Presentan tres principios que permiten la vinculación del CMI con su estrategia a través de los indicadores:

- La relación causa–efecto.
- Los resultados y los indicadores de actuación.
- La vinculación con las finanzas.

Haciendo mención al modelo del cuadro de mando integral, *Thebalancedscorecard* se define que el mismo proporciona a los gerentes instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito, enfrentándose a un futuro competitivo, el mismo permite traducir la misión y visión de la empresa para identificar los objetivos fundamentales Kaplan y Norton (2016).

En contra parte otros autores mencionan algunas críticas al modelo a la hora de su implementación Zizlavsky (2014) plantea que el tiempo, la organización y la inversión monetaria son limitaciones importantes.

Según Rodríguez (2016) otro juicio que hace es la dificultad en las relaciones, la inconsistencia metodológica, la complejidad, el énfasis excesivo en los objetivos, la omisión de los factores tiempo y competencia. El mismo autor es quién define a la planificación estratégica como un proceso de decisión que lleva a cabo la dirección, la cual pretende que la empresa esté total y permanentemente adaptada al entorno. La manera más efectiva para poder realizarlo, es como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, analizando el contexto interno y externo de la organización.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La forma de estructurar un CMI está dada por limitaciones financieras y no financieras, organizadas en cuatro perspectivas totalmente relacionadas entre sí, que describen los indicadores la estrategia de la organización Kaplan y Norton (2014).

- Perspectiva financiera: describe los resultados en valores tangibles, en términos financieros incorporando la visión de los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad, los indicadores claves para evaluar el

éxito o el fracaso de la estrategia es la rentabilidad de la inversión, la creación de valor de la empresa Kaplan y Norton (2014).

- Perspectiva de clientes: los gerentes identifican los segmentos del mercado objetivo en los cuales la empresa opera y mide la evolución de las ventas. La imagen que la empresa brinda a sus clientes es de suma importancia para sostener y aumentar las relaciones con ellos Romero (2015).
- Perspectiva de procesos internos: en esta perspectiva podemos resaltar como debemos mejorar los procesos internos para mejorar la satisfacción del cliente y la utilización de nuestros recursos, a fin de lograr los objetivos de los accionistas y clientes, los directivos deben centrar su atención en los procesos más críticos dentro de la organización Kaplan y Norton (2014).
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia, aquellos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar mejoras en el resto de las perspectivas, logrando fortalecer la eficiencia y productividad de los procesos de la empresa Baraybar (2010).

Para cerrar el apartado se coincide que varios autores afirman que el Cuadro de Mando Integral es considerado una herramienta de gestión de las más utilizadas en la actualidad como una perspectiva integradora del modelo. Uno de los principales beneficios que proporciona es que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por entornos cada vez más cambiantes y competitivos Gan Busto y Triginé Prats (2010).

Diagnóstico y discusión

Presentación del problema

Luego de un análisis minucioso de la herramienta a utilizar (CMI) es preciso presentar el diagnóstico de la empresa en estudio, A.J. & J.A Redolfi SRL con su gran trayectoria y por su envergadura se considera esencial esta etapa de profesionalización de algunas áreas.

Cabe mencionar los problemas que más se destacan en su gestión interna es la falta de software contable, un sistema de costeo, un sistema de control interno; actualmente no se lleva un registro de las operaciones diarias, su trabajo de registración se hace en planillas de excel solo a fines impositivo, dejando así escapar varios errores, como la falta de un sistema de inventarios en donde consten las existencias de mercadería y lo que se desencadena en desabastecimiento y demoras en las entregas.

Esta carencia en el uso de tecnología, tanto en el sistema operativo y de control, los lleva a obtener escasa información y de baja calidad para la toma de decisiones, lo que repercute de manera negativa en sus políticas internas y demoras en un mejor posicionamiento de la marca en un mercado altamente competitivo.

Otra dificultad a nivel interno, es la falta de capacitación al personal, el empleado aprende mientras trabaja lo que trae como consecuencia errores y desmotivación de los mismos, hay una falta de políticas de ascenso generalmente los puestos son asignados por el grado de confianza, invertir en capital humano hoy es un apuesta que a largo plazo redundará en una mayor productividad.

En la organización se puede ver con facilidad que ningún proceso cuenta con indicadores o medidas que orienten a sus directores para saber si lo que se está realizando es correcto, quitando así la posibilidad de corregir posibles desvíos.

Justificación

El presente TFG está dirigido al diseño e implementación de un CMI con el propósito de mejorar la gestión en las actividades claves de la empresa, actualmente si bien cuenta con una estabilidad financiera, dentro de un contexto cambiante y un entorno desafiante en el que se desarrolla como es la industria de alimentos, es importante que tome el control de su gestión interna lo que se verá reflejado en el exterior a través de la medición de sus resultados.

La empresa adquiriendo esta herramienta, podrá monitorear los procesos a través de indicadores que le permitan parametrizar las variables más importantes, conocer sus rendimientos y evitar que se produzcan interpretaciones equivocadas o desvíos por falta de información. Por otro lado, estos indicadores permiten conocer los resultados a todos los niveles de la organización de modo que todos se sientan parte de los logros obtenidos, creando así cultura organizacional y una fuerza laboral mucho más motivada y comprometida.

Conclusión diagnóstica

Luego de un acabado estudio de la herramienta de gestión interna como lo es el CMI y analizando la estructura interna de la empresa en estudio con sus fortalezas y debilidades, se considera que la puesta en marcha de este tablero de mando integral conducirá al bienestar de la organización, generando información que permita atender factores importantes como, la calidad del servicio al cliente, fortalecimiento de la comunicación con información oportuna entre los directivos y sus empleados logrando una planificación, control, corrección de desvíos y por otro lado tener la posibilidad de medir el nivel de competitividad de la empresa. En conclusión lo que se busca es establecer parámetros que ayuden a la organización a mejorar esos aspectos blandos difíciles de medir en la actualidad.

Plan de Implementación

La implementación del CMI para la empresa Redolfi requiere de trabajo en equipo y de esfuerzo, no solo financiero sino también del personal involucrado.

Es importante que todas las áreas se encuentren trabajando en pos del objetivo para lograr los cambios esperados, se requiere de un trabajo continuo con compromiso y responsabilidad en la aplicación de las tareas.

Alcance contenido

En el presente reporte de caso se desarrollará un CMI teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del modelo, éstas son la financiera, la de clientes, la de los procesos internos, por último la de aprendizaje y crecimiento, las cuales se abordan en concordancia con la intención de alcanzar una mejor gestión interna.

Alcance geográfico

El presente TFG es realizado en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios entre otros, la misma se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

El proyecto comprende el período desde el mes de enero de 2.021 al mes de junio de 2.021 se establece un tiempo prudencial ya que al no tener un CMI anterior puede llevar más tiempo su implementación.

Alcance en relación a Universo

El presente trabajo involucra a todos los miembros de la organización, pero el diseño de este CMI será para ciertas áreas de la empresa que se reconocen como fundamentales y las más importantes a tratar.

Limitaciones

La elaboración de este reporte de caso fue posible, sin mayores inconvenientes ya que se contó con todos los recursos necesarios para llevarlo adelante. Dentro de las limitaciones para llevar adelante el presente TFG se menciona la falta de capacitación del personal para cada una de las tareas que requieren las diferentes áreas, ausencia de un plan de desarrollo profesional, capacitación de RRHH y la obsolescencia tecnológica.

Recursos Involucrados

Recursos Tangibles

- Computadoras.....\$35.600
- Escritorios.....\$4.999
- Sillas.....\$7.990
- Recursos financieros
- Plan comercial de la empresa.
- Hoja de ruta para visitar a los clientes
- Estados contables y Balances

Recursos intangibles

- Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.
- Actualización del sitio web e imagen corporativa.
- Incorporar la empresa a las redes sociales.
- Trayectoria de la empresa en el mercado

A continuación se presenta el presupuesto basado en los costos para llevar adelante el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Para determinar el presupuesto se toma como guía base los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 74/19 a partir del 1 de enero de 2.020, donde especifica que el valor del módulo es de \$1.570.

Es importante mencionar que el diseño, implementación y las capacitaciones serán realizados por el contador externo a la firma junto un equipo de colaboradores internos de los departamentos con mayor influencia.

Una vez pasado los seis meses de su implementación el mantenimiento mensual va ser de 15 módulos es decir a valor actual serian \$23.550, presupuesto que presenta el contador externo a la firma.

Tabla 2: *Presupuesto*

Actividad	Cantidad módulos	Total presupuestado
Diseño e implementación del CMI	45	\$70.650
Capacitación del personal	25	\$39.250
Control y seguimiento	25	\$39.250
Total presupuestado	95	\$149.150

Fuente: elaboración propia en base a honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación

Para comenzar con las acciones necesarias para diseñar el CMI se deben definir la misión, visión y objetivos tanto generales como específicos de la empresa, realizar un correcto análisis interno y externo a través de método FODA o modelo PESTEL, todos los conceptos ya fueron desarrollados en apartados anteriores del presente TFG.

Una vez definidos los objetivos realistas y relacionados con las estrategias, el siguiente paso es desarrollar un mapa estratégico a nivel empresarial para determinar cuáles son los objetivos que se relacionan con cada una de las perspectivas, de manera de poder determinar los indicadores de cada una de ellas.

La relación causa-efecto permite definir la actuación de los procesos internos, la motivación y formación del capital humano, la manera de aumentar la rentabilidad, reducir costos.

Las perspectivas que se desarrollan siguiendo el modelo de Kaplan y Norton alcanzan a toda la organización en su conjunto, a los directivos y a los empleados de la misma, de esta manera se busca trabajar en equipo y dividir las principales tareas en áreas ya definidas.

Se diseña el plan de actividades que se espera seguir para el diseño e implementación del cuadro de mando integral. Los tiempos para realizar dichas

actividades son estimadas en relación a la complejidad de cada una, pero se definen en base a la relación que tienen los objetivos planteados con el tiempo estimado para lograrlo.

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades a desarrollar, responsables de las mismas y plazos en que se realizaran.

Tabla 3: *Diagrama de Gantt*

	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Recopilar datos relevantes						
2	Diagnostico interno y externo						
3	Definir objetivos, misión, visión						
4	Diseñar mapa estratégico						
5	Diseño del CMI						
6	Definir 4 perspectivas						
7	Definir indicadores						
8	Jornadas de comunicación y capacitación						
9	Implementar el CMI						
10	Control y retroalimentación						

Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Gantt anteriormente presentado, se basa en las principales características de la empresa, es importante destacar que las actividades se llevarán a cabo por el profesional especialista en el tema, pero también será necesaria la participación de toda la empresa para que el CMI genere valor agregado.

Al enfocarnos en la implementación del CMI, se definen los objetivos más relevantes, se puede observar en la Figura 1, que para lograr un crecimiento sostenido debemos como pilar fundamental, contar con personal capacitado; esto además de

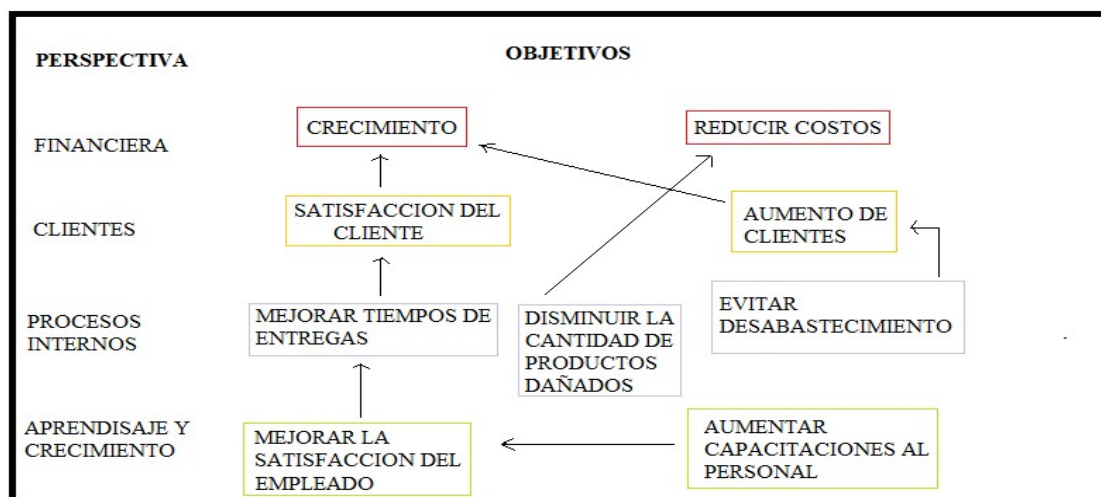
mejorar la satisfacción del empleado, mejora el control de stock, permitiendo tener una menor cantidad de productos dañados por ende menos costos.

Logrando un control de stock más efectivo, se disminuyen los tiempos en las entregas de pedidos, y el cliente al ver esta pronta respuesta se fidelizará con la firma y la recomendará, logrando captar nuevos clientes.

Haciendo mención a las actividades propiamente dichas:

1. Hacer una reunión para comunicar la decisión del cuadro de mando integral.
2. Establecer un mapa estratégico para representar la estrategia de manera tal que todos los empleados conozcan y la comprendan.
3. Establecer los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI.
4. Establecer cada uno de los indicadores para poder medir los resultados y compararlos según los objetivos establecidos.

Figura 1: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Las metas se definen de la siguiente manera:

- Verde: Cumplió
- Amarillo: Aceptable - a mejorar-
- Rojo: No cumplió

En la siguiente tabla, se muestran los indicadores más relevantes por perspectiva.

Tabla 4: cuadro de mando integral

Perspectiva	Nombre	Descripción	Fórmula	Objetivo estratégico	Meta	Responsable	Resultados	frecuencia
Financiera	Incremento de Ventas	Mide el crecimiento que hubo en las ventas entre dos periodos	$\text{Ventas (semestre 2021) / Ventas (semestre 2020)}$	Aumentar el nivel de ventas realizadas entre dos periodos	Verde > 25% Amarillo < 24% Rojo < 10 %	Gerente general	15,80%	Semestral
Financiera	%De reducción de Costos	Mide la evolución de los costos en los últimos periodos	$\frac{\text{Costos (2020)} - \text{costos (2021)}}{\text{Costos (2019)} - \text{costos (2020)}}$	Disminuir los costos periodo a periodo	Verde > 30% Amarillo < 29% Rojo < 15%	Gerente general	43,64%	Semestral
Financiera	Rentabilidad de la empresa	Mide la evolución de los ingresos	$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{patrimonio neto}} * 100$	Aumentarla rentabilidad de la firma	Verde > 25% Amarillo < 24% Rojo < 15 %	Gerente general	20,34%	Anual
Financiera	Índice de endeudamiento	Mide la proporción de los activos financiados	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Disminuir el nivel de endeudamiento	Verde < 30% Amarillo > 30% Rojo > 50%	Gerente general	61,70%	Anual
Del cliente	Nivel de reclamos	Mide el nivel de reclamos realizado por los clientes	$\frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Cantidad de ventas realizadas}}$	Disminuir la cantidad de reclamos mejorando el control	Verde < 10% Amarillo > 11% Rojo > 20%	Gerente de ventas	Sin datos	mensual
Del cliente	Nivel de satisfacción	Mide el nivel de satisfacción	$\frac{\text{Cantidad de clientes conformes}}{\text{total de clientes}} * 100$	Aumentar la cartera de clientes	Verde < 15% Amarillo > 15% Rojo > 20%	Gerente de ventas	Sin datos	mensual
Del cliente	Puntualidad de entrega	Mide el tiempo de entrega	$\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo}}{\text{entregas totales}}$	Disminuir el tiempo de entrega	Verde < 10% Amarillo > 11% Rojo > 20%	Gerente de ventas	Sin datos	mensual
Del cliente	Ingreso de clientes nuevos	Mide el nivel de nuevos clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes nuevos}}{\text{Cantidad total de clientes}}$	Aumentar el nivel de clientes	Verde > 5 % Amarillo < 4 Rojo = 0	Gerente de ventas	Sin datos	mensual
Procesos internos	Tiempo de Entrega	Mide los días transcurridos entre el momento que se realizó el pedido y la entrega del mismo	$\frac{\text{Día de entrega} - \text{día que se realizó el pedido}}$	Disminuir los tiempos de entrega	Verde < 2 días Amarillo = 3 días Rojo > 4 días	Encargado de depósito y logística	Sin datos	mensual
Procesos internos	Productos dañados	Mide la cantidad de productos dañados.	$\frac{\text{Piezas dañados}}{\text{Total de productos}}$	Disminuir los productos dañados	Verde < 4% Amarillo > 4% < 9% Rojo > 10%	Encargado de depósito y logística	Sin datos	mensual
Procesos internos	Stock de Cobertura	Indica la cantidad de días de consumo que las existencias pueden cubrir.	$\frac{\text{Inventario final mensual}}{\text{ventas promedio}}$	Evitar el desabastecimiento	Verde > 7 días Amarillo < 6 días Rojo = 1 día	Encargado de depósito y logística	Sin datos	Semanal

Procesos internos	Productividad	Mide el grado de aprovechamiento de los recursos	Utilidades/gastos relativos al personal	Mejorar los ciclos operativos	Verde > 90 % Amarillo > 70% < 79% Rojo < 69 %	Gerente Gerenal	Sin datos	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción del empleado	Mide el nivel de satisfacción	Nº de respuestas totalmente satisfecho/cantidad de respuestas	Mejorar la satisfacción del empleado	Verde > 80 % Amarillo > 70% < 79% Rojo < 69 %	Gerente general	Sin datos	Anual
Aprendizaje y Crecimiento	Evaluación del personal	Mide el desempeño de los empleados con puntaje	Evaluación con puntuación	Mejorar e incentivar el rendimiento por empleado	Verde > 80 % Amarillo < 80 % Rojo < 50 %	Gerente general	Sin datos	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	% De personal capacitado	Mide el nivel de empleados capacitados	Nº de empleados que recibieron capacitaciones/total de empleados	Aumentar la capacitación del personal	Verde > 90% Amarillo > 70 % < 90 % Rojo < 69%	Gerente general	Sin datos	Anual

Fuente: Elaboración propia en base a Norton y Kaplan (2002)

Propuesta de Medición y Evaluación

Una vez finalizada la etapa de implementación, se llevarán a cabo reuniones con los responsables de cada indicador y se revisará si los indicadores planteados son pertinentes a su criterio o si existe algún otro que se adapte mejor a sus necesidades. Una vez con los indicadores definitivos y consensuados, se comenzará con la puesta en práctica de los mismos en la organización.

Se propone, evaluar la herramienta luego de su puesta en marcha, ya que actualmente no se cuenta con los datos necesarios para poder desarrollar indicadores de base cero. En un futuro, se debe comparar si lo que marca el indicador es un reflejo de la realidad y a su vez, si el CMI cumplió con los objetivos propuestos.

Figura 2

Acciones a controlar	Parametro de medición	Medida de corrección	Responsable
Se logro Incrementar de rentabilidad	Hasta un 25%	Revisar planes de ventas, estrategias comerciales, estructura de costos	Gerente General. Tesoreria
	Mayor al 25%	Continuar con el plan de ventas y estrategias comerciales implementadas	
Se Incrementaron los ingresos por ventas	Hasta un 25%	Incrementar acciones para atraer clientes de ambos mercados	Gerente General. Tesoreria
		Revisar estrategias de comercialización	
	Mayor a un 25%	Continuar con el plan comercial y estrategias de financiación	
		Mantener estrategia comercial adoptada	
Se aumentó el nivel de conformidad de clientes	Hasta un 60%	Revisar causas de disconformidad y corregir debilidades comerciales	Gerente General. Area Comercial
	Mayor a un 60%	Continuar con la gestión comercial empleada	
Se logró incrementar la cartera de clientes	Mayor a un 15%	Continuar con estrategias de penetración de mercado adoptada	Gerente General. Area Comercial
	Menor a un 15%	Revisar estrategias de captación de clientes	
		Aplicar nuevas estrategias publicitarias y nuevas posibilidades de financiación	
Se logro incrementar ventas por implementacion de estrategias publicitarias y tecnologias	Hasta un 25%	Revisar estrategias comerciales y publicitarias	Gerente General. Area de Marketing
	Mayor a un 25%	Continuar con estrategias e innovacion tecnologica implementada.	
Se logró incrementar el nivel de satisfacción de los empleados	Hasta un 25%	Revisar sistema de recompensas, incentivos y capacitación	Gerente General. Recursos Humanos
	Menos a un 25%	Continuar con sistema de incentivos, capacitaciones y recompensas	

Fuente: Elaboración propia
en base a Norton y Kaplan (2002).

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión final del presente trabajo se pone en evidencia la importancia y la gran cantidad de factores que forman parte de un proceso de planificación estratégica, sobre todo la necesidad de obtener consenso y acuerdo de la alta gerencia, crear las condiciones y el entorno que permitan avanzar con el compromiso suficiente para alcanzar el éxito deseado.

Queda demostrado con los diferentes análisis técnicos de la implementación del plan estratégico, que la eficiencia energética no es la razón sino la consecuencia de las buenas prácticas en la operación, mantenimiento y gestión de los recursos disponibles, se confirma la importancia de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

La elaboración de un CMI para A J. & J.A Redolfi SRL se realizó con el objetivo de que la organización mejorará su control de gestión, su procesamiento de información y de actividades operativas, todo ello buscando un crecimiento sostenido

en el tiempo. Para lo cual, se diseñó un CMI proporcionando a la empresa una herramienta altamente efectiva para obtener los resultados deseados, hacerle frente a los cambios en el presente, establecer una serie de objetivos a largo plazo y alinear los procesos de dirección con los de implementación.

Con ese fin, se realiza la medición de los resultados a través de los indicadores planteados en las cuatro perspectivas, con el propósito de evaluar el desempeño actual y futuro, detectar desvíos y hacer correcciones sobre la marcha. Dentro de los indicadores planteados, se consideran más significativos los relacionados al control de stock, ya que es uno de los costos más significativos que enfrenta la organización.

El aporte realizado, tiene como fortaleza que no sólo mejorará el nivel de control de la empresa, como principal objetivo, sino también implica un avance en la gestión integral de la misma; debido que al contar con información en tiempo y forma, los directivos podrán tomar decisiones acertadas, conociendo en todo momento donde se encuentra posicionada la organización en relación a los objetivos planteados.

El éxito de la implementación depende del equipo directivo quien será el encargado de involucrarse y dedicar el tiempo necesario a su propio modelo de negocio, siendo líderes enérgicos y eficientes en guiar el proceso de cambio a todo el capital humano logrando que se sientan identificados con los objetivos de la organización.

Frente a la problemática existente, el uso de esta herramienta se presenta como una solución de fácil implementación y probada eficacia. Aún así, se recomienda que en una instancia superadora se desarrolle el área de recursos humanos, implementando procesos relacionados a mejorar la selección de personal; aplicación de manuales de procedimiento, desarrollando un área de motivación, optimizando los recursos y estandarizando los procesos.

Algunas recomendaciones y desafíos a cumplir a futuro es aprovechar al máximo los recursos disponibles, posicionar la marca en el mercado destacando su amplia trayectoria, diseñar un sistema contable a medida como una medida a tomar en el corto plazo y por último se recomienda implementar un sistema de calificación crediticia de los futuros clientes.

Referencias

- Apertura. (2017). *Apertura Negocios*. Obtenido de Apertura Negocios:
<https://www.apertura.com/negocios/Crece-el-e-commerce-en-Argentina-20171227-0008.html>
- Baraybar. (2010). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de mando Integral " Balanced Scorecard"*. Barcelona. España.: ESIC Editorial.
- CAME. (2018). *Confederación Argentina de la mediana empresa*. Obtenido de Confederación Argentina de la mediana empresa:
<https://www.redcame.org.ar/seccion/energias-renovables>
- Cayon, D. (26 de 03 de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae: <http://www.infobae.com>
- Cervantes, O. A. (2015). *Google Academico*. Obtenido de <https://scholar.google.es/scholar>: <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Gan Busto y Triginé Prats. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. (E. D. Santos, Ed.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- INDEC. (25 de 06 de 2019). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 2020, de www.indec.gob.ar:
https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=34

Infobae. (26 de 04 de 2020). *infobae*. Obtenido de infobae: <http://www.infobae.com>

Iprofesional. (07 de 03 de 2019). *iprofesional.com*. Obtenido de iprofesional.com:

<http://www.iprofesional.com>

Kaplan R y Norton D. (2002). El cuadro de mando integral. En K. R. D, *The balanced Scorecard* (pág. 18). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión2000.

Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. (3^a ed.). (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.

Marull, F. (01 de 05 de 2020). *iprofesional.com*. Obtenido de iprofesional.com:

<http://www.iprofesional.com>

Messina, M. S. (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a la empresa del rubro transporte de carga y logística*. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de bdigital.uncu.edu.ar: <https://bdigital.uncu.edu.ar/7547>

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: DEUSTO.

Quinteros, N. M. (2016). *Repositorio digital UNC*. Obtenido de Repositorio digital UNC: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/6578>

Rodriguez. (2016). *Principios y estrategias de Marketing*. Barcelona, España: UOC.

Rodriguez Fernandes, A. I. (2018). *culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Valladolid.

Romero. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Málaga: PLEYS Consultores.

Trade, P. S. (01 de 05 de 2020). *Santander Trade Markets*. Obtenido de Santander Trade Markets: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Zizlavsky. (2014). *The Balanced Scorecard* (Vol. 9 n.3). Journal of Technology Management & Innovation.