

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Aplicación de Cuadro de Mando Integral a A.J.& J.A. Redolfi S.R.L. como herramienta de gestión empresarial”

“Balanced Scorecard Application to A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. as a business management tool ”

Autor: Norma Haydee Zeballos

Legajo: VCPB12524

DNI: 13.129.331

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo

Santa Fe, noviembre 2020

Índice

Introducción	3
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos específicos	6
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de Contexto.....	9
Diagnóstico organizacional	12
Análisis específico sobre gestión de comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. .	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación	23
Alcance	23
Limitaciones	23
Recursos involucrados	23
Acciones y marco temporal	25
Desarrollo de la propuesta	25
Propuestas de medición y evaluación del plan de implementación.....	30
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias	33

Resumen

El presente trabajo final de grado propone el diseño e implementación de un cuadro de mando integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para ser utilizado como una herramienta de gestión empresarial. Según el análisis previo, se pudo diagnosticar que la situación actual tiene serias complicaciones en gestión de comunicación y control interno. Este plan propone una visión global, al recoger información desde cuatro diferentes perspectivas y permitir conocer la situación concreta, real y actualizada en la que se encuentra la organización. El mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto de los objetivos propuestos, brinda una visión del conjunto de acciones, fundado en la visión, misión y valores. Su correcta medición proporciona información precisa para supervisar el desempeño de la organización por medio de indicadores que exponen si la empresa está consiguiendo o no sus objetivos. Se concluyó que su implementación, es conveniente, para dirigir las acciones de los gerentes y para que la toma de decisiones impacte positivamente en todas las áreas de la empresa, logrando el éxito empresarial.

Palabras claves: Comunicación- Estrategia- Objetivos- Cuadro

Abstract

This final degree project proposes the design and implementation of a balanced scorecard in the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L to be used as a business management tool. According to the previous analysis, it was possible to diagnose that the current situation has serious complications in communication management and internal control. This plan proposes a global vision, by collecting information from four different perspectives and allowing to know the concrete, real and updated situation in which the organization finds itself. The strategic map with its cause-effect relationships of the proposed objectives, provides a vision of the set of actions, based on the vision, mission and values. Its correct measurement provides accurate information to monitor the performance of the organization by means of indicators that show whether or not the company is achieving its objectives. It was concluded that its implementation is convenient to direct the actions of managers and for decision making to positively impact all areas of the company, achieving business success.

Keywords: Communication- Strategy- Objectives- Table

Introducción

En la actualidad, las empresas tienden a generar soluciones nuevas en pos de modificar un orden establecido en los mercados. Estas soluciones requieren de toma de decisiones estratégicas para conseguir los objetivos propuestos, ya sean que se refieran a simples renovaciones o mejora continua, cambios significativos incorporando tecnología o novedades absolutas, en cualquiera de los casos siempre se realizan toma de decisiones a nivel gerencial.

Muchas veces las medidas financieras que toman las empresas afectan su capacidad de crear valor, es muy común observar que se invierte en proyectos que pueden ser exitosos, pero se utilizan herramientas que originan altos costos, ineficiencia en los procesos, etc.; existe mucha dificultad en planear y llevar adelante con éxito un plan estratégico.

Las empresas por lo general tienen problemas de gestión, internos y externos, por diferentes motivos, por esa razón es importante develar aquellos problemas internos que la empresa puede modificar. Es necesario proyectar a largo plazo, llevar adelante una comunicación eficiente de las estrategias planificadas y de todos los procesos en todos los niveles. Brindar al personal, aprendizaje y capacitación, donde se los incentive a involucrarse a través de una buena comunicación e información. Solucionar este tipo de problemas proporcionará a la empresa mayor calidad de gestión y eficiencia en la toma de decisiones de los ejecutivos.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar ubicada en James Craik provincia de Córdoba, actualmente con cuatro socios, lleva más de 50 años en el mercado del sector mayorista de productos alimenticios, no están enfocados en un producto en particular, sino que la línea de productos que ofrece es muy variada. Actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, allí se centralizan las compras y se abastece a los cuatro autoservicios mayoristas del interior de la provincia de Córdoba.

La empresa decidió ampliar las posibilidades de comercialización y presentó un plan de inversión estratégica que consistió fundamentalmente en el crecimiento sostenido del volumen de ventas y para ello una parte de ese plan fue el traslado del centro de distribución con el propósito no solamente de expansión sino también de organización interna.

Este plan estratégico era una gran oportunidad de crecimiento para la empresa, pero la innovación no fue contundente y se quedó en el tipo de mejora continua cuando el proyecto necesitaba anclarse en una innovación sustancial, con cambios significativos, en el esquema

organizacional, a nivel operativo, de comunicación en todos los niveles y decididamente en el uso de la tecnología que resulta fundamental. La tecnología es la clave de la integración de todos los procesos internos de comunicación e información entre las personas que forman parte de la organización, para el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Se estima, entonces conveniente, que además de definir objetivos de gestión, es necesario crear un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Es una herramienta para medir desde cuatro perspectivas diferentes el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este procedimiento permite realizar una evaluación y control de la gestión gerencial, las cuatro perspectivas son: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2002).

Kaplan y Norton (2002) desarrollaron un estudio de investigación en la década de los 90 convencidos de que las decisiones que tomaban los empresarios estaban basadas solamente en medidas financieras y que además no resultaban adecuadas para el entorno existente. Surgió entonces, la creación de un cuadro de mando en el que se exponen las mediciones de las actividades de toda la empresa, le dieron el nombre de Cuadro de Mando Integral, llegando a ser uno de los mejores sistemas de gestión basado en diferentes perspectivas de ver la empresa, logrando un balance o equilibrio de la misma.

El Cuadro de Mando Integral ha sido útil como herramienta en innumerable cantidad de casos, que sientan precedentes y son tomados como antecedentes.

En un trabajo final de graduación de la universidad de Costa Rica aplicado a una empresa de servicios públicos de Heredia se determinó que la empresa debe tener como estrategia, que todos sus integrantes, conozcan como funciona, para lo cual deben contar con información de la visión, misión y valores de la organización. Este conocimiento es importante también entre los colaboradores, reforzado en capacitaciones y charlas, buscando que los gerentes estén constantemente recordando qué hace la empresa, a dónde quiere estar en el futuro, de qué manera quiere llegar ahí, y mediante cuáles principios (Calderón Barrantes, 2018).

Este análisis se podría aplicar como solución al problema de falta de estrategias, en el cumplimiento de objetivos para crear valor. Si la empresa inyecta conocimiento a todos los integrantes de la misma sobre sus metas podrá cumplir con sus estrategias. Se debe tener en cuenta como ejemplo a seguir, el compromiso de los gerentes que apuestan a la profesionalización, arma muy efectiva, para sacar a los directivos de la empresa en estudio de su lugar de confort, que es el manejo de la misma basado en la experiencia.

El trabajo de investigación que se realizó en la Universidad Católica San Pablo dentro de la finca Yanapakuna de Aiquile, Bolivia, concluye en que, si bien es un modelo agropecuario interesante, carece de herramientas modernas de gestión estratégica y la ausencia de procesos administrativos, ha provocado el deficiente uso de recursos materiales, económicos y humanos por lo que se estableció como resultado de la investigación, que los objetivos empresariales necesitan ser evaluados (Pirovano Cabrera, 2015). Esta afirmación es importante porque una de las mayores debilidades de la empresa es la mala utilización de los recursos tanto económicos como humanos como consecuencia de una información deficiente ya que, al no provenir de un sistema integral, no se pueden medir con eficiencia todos los procesos administrativos que necesariamente deben ser evaluados para la toma de decisiones.

Oyaque Mora (2015) en el caso de la obra social Sopeña Oscus en Ecuador donde el aporte del estudio radica en la importancia de un cuadro de mando integral en empresas sin fines de lucro, que, crecen de manera considerable pero también desaparecen de la misma manera, por ausencia de herramientas de gestión y medición, y concluyó en que, se debe determinar el porcentaje de cumplimiento y así realizar un seguimiento de los recursos institucionales. De esta manera existe la oportunidad real de aplicar correctivos en pos de la utilización eficiente de los recursos, tal es el caso de no tener que vender a menor precio productos en stock, que necesitan de una mayor rotación y además originan mayores costos de almacenamiento.

Pérez y García (2013) en una investigación de una empresa de software para la Universidad Central Marta Abreu de Villa Clara, Cuba, proponen un cuadro de mando integral, porque muchas veces las organizaciones desconocen como diseñar e implementar la estrategia empresarial afirmando que las medidas de un Cuadro de Mando Integral deben utilizarse para aclarar, traducir o transformar la visión y estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores, planificar y establecer objetivos alineando las iniciativas estratégicas a futuro, para aumentar la retroalimentación o *feedback* y formación de los recursos humanos.

El Cuadro de Mando Integral será de gran utilidad para la empresa J.A. & A.J. Redolfi S.R.L ya que, siendo una empresa familiar posee problemas estructurales derivados de su crecimiento y necesita de la utilización de técnicas y conocimientos para superar la falta de profesionalismo de sus directivos-dueños, muy habitual en este tipo de empresas.

La empresa sostiene que su visión es ser una empresa líder en el mercado, busca solvencia y rentabilidad continuada, cartera de calidad de proveedores y clientes y ampliar las oportunidades de desarrollo personal de sus empleados. Para el logro de estos objetivos debe

realizar cambios en, su gestión operativa, de información y comunicación, en sus procesos internos y organizacionales como la creación de departamentos para lograr especialización en esas áreas.

En cuanto a innovación, la cual aporta ventaja sobre sus competidores, aumenta las ventas y reduce costos, el foco debe estar en el uso de la tecnología para proporcionar la integración total de la comunicación organizacional, los sistemas de información de las distintas áreas proveen datos a los tomadores de decisiones, en este caso los dueños, más fidedignos, claros, precisos y confiables.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, con el propósito de solucionar los problemas en la gestión de comunicación interna y perfeccionar el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial para su implementación en el período 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la información y realizar un diagnóstico de la empresa detectando sus deficiencias en gestión comunicacional.
- Confeccionar el mapa estratégico para representar visualmente las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas.
- Definir los objetivos estratégicos e indicadores que darán solución a esas deficiencias y vincularlos desde las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje.
- Definir las acciones correctivas para su realización e inclusión dentro de un marco temporal.
- Elaborar un plan de implementación para la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa de más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En años anteriores, logró entre todas sus sucursales, alcanzar una facturación récord. La tasa interna de rentabilidad (TIR) rondaba el 5%, pero pasó a comportarse de manera opuesta a las ventas a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, y fue bajando hasta el 2,5%. Volver a una TIR del 5% sería lo deseado ya que busca solvencia y rentabilidad continuada. El margen de marcación o *mark up* oscila entre un 10% y un 30%, un mayor volumen en las compras implica un descuento del proveedor y por consiguiente un margen superior.

Las ventas se realizan casi sin restricciones, deberían exigirse volúmenes mínimos de compra. Muchas veces se venden productos a precios bajos, cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, por no poseer una forma de revisión de inventario que puede ser periódica o continua y un modelo que minimice los costos sin dejar de considerar la demanda.

Una mayor rentabilidad requiere de políticas a nivel gerencial que maneje indicadores que le proporcionen información certera y confiable acerca de los resultados, planificación y control de los ajustes a realizar para llegar a ella.

En la actualidad cuenta con una cantidad importante de clientes de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa sus fronteras.

Con respecto a los clientes la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores.

Los clientes en general son pequeños, con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. La mayoría no cuenta con medios para transportar la mercadería, por lo tanto, tienen un escaso poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere. El peligro radica en no poder sostener la fidelidad del cliente, pues este puede cambiar de proveedor fácilmente por la altísima competencia y por el nivel de precios ofrecidos, los clientes son extremadamente sensibles a los precios por ser un sector de consumo masivo.

No existe una clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra y no hay determinado un sistema de captación de clientes, queda supeditado a las búsquedas en la *fanpage*, de boca en boca o por alguna promoción. Tampoco se cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación, se apoyan en el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos, y sus vehículos que se encuentran ploteados e identificados.

Para diferenciarse de la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares, poder llegar a proporcionar calidad de servicio a sus clientes y propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos, se deben proponer otro tipo de políticas para su satisfacción.

La toma de decisiones, la administración y políticas de la empresa está a cargo de la familia que, si bien posee una gran experiencia en el rubro, adolece en aspectos claves, por falta de herramientas que los ayude a la toma de decisiones y puedan lograr optimizar su funcionamiento.

En la estructura organizacional las gerencias no están bien definidas, la gerencia comercial no existe y se encuentra a cargo del gerente general, que a su vez tiene a cargo a depósito y logística que también depende de administración y finanzas. No existe área de recursos humanos ni de higiene y seguridad. Sería conveniente recurrir a profesionales, es decir, mantener la propiedad familiar, pero delegar en profesionales su administración, o bien profesionalizar a los conductores actuales.

La empresa no cuenta con un sistema informático integral donde todas las áreas estén interconectadas; proveerse de información actualizada es menester para las decisiones tomadas por ellas, por ej. en los procesos de abastecimiento, recepción, ventas, etc. La decisión que se toma en un área puede afectar a otra por desconocimiento o ausencia de ciertos indicadores de evaluación y control. Es fundamental aplicar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en una empresa que carece de sistemas contables, de costeo, de inventarios, etc.

Con más de 100 empleados no existe un área de recursos humanos. En un momento se realizó una encuesta de clima laboral, pero sólo en el centro de distribución, y además no se registraron los resultados, el dato de interés es que la empresa dice tener una buena relación con sus empleados, pero carece de comunicación con ellos.

Tampoco tiene un proceso de selección, cada cual, responsable de su área recibe currículums, los evalúa y contrata con acuerdo del gerente general. No existe capacitación

alguna, aprenden mientras trabajan, el criterio de ascenso es la confianza por la antigüedad, y desconocen la cultura organizacional, visión, misión y valores.

Es decir, plantear que hay una estrategia en base a la visión y misión que hay que llevar adelante, es también reconocer los errores, la ineficiencia, las falencias y proponer los ajustes que para corregirlos se deben realizar. Para ello la herramienta más efectiva es la planificación de un cuadro de mando integral, valorando y midiendo el mercado que contiene a la empresa y a sus competidores, las actividades que en él realiza, el contexto en donde se encuentra, país, región, etc.

Análisis de Contexto

Para entender el entorno en el que se encuentra la empresa y realizar un análisis de contexto se recurre a una herramienta de análisis llamada PESTEL, que muestra las características más significativas de las variables o factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que afectan hoy o afectaran en el futuro, sin que esté al alcance de la empresa poder decidir sobre ellos. No se consideran los efectos producidos por la pandemia de COVID 19 por ser inciertos e imposibles de medir específicamente en la actualidad.

Factores políticos: actualmente y a partir del 10 de diciembre de 2019 ejerce la presidencia del país Alberto Fernández luego de la derrota del expresidente Mauricio Macri, quien se había postulado para su reelección. El nuevo gobierno debe afrontar una difícil renegociación de la deuda con el FMI en el marco de una significativa incertidumbre sobre la capacidad de Argentina de poder cumplir con los compromisos.

Existen situaciones políticas puntuales a las cuales el gobierno argentino intenta dar respuesta con la implementación de medidas que, en algunos aspectos, incluyen un mayor gasto público. En emergencia económica y social, el ministro de economía, explicó que la Ley de Emergencia era para proteger a los argentinos en condiciones de vulnerabilidad. En educación se anunció el relanzamiento del plan conectar igualdad que consiste en la entrega de *notebooks* a alumnos de escuelas secundarias con el propósito de reducir la brecha digital.

La medida que elevó las retenciones al sector agropecuario generó un conflicto con el sector, el rechazo de las entidades del campo y llevó a una reunión de emergencia con la mesa de enlace. La política exterior se manifiesta por la decisión del gobierno de pertenecer al Grupo de Lima, en comercio internacional, unos meses antes de la asunción de Alberto Fernández, el Mercosur había firmado un acuerdo con la Unión Europea que prevé la liberación del comercio

entre ambos bloques, aumentó el impuesto a las exportaciones del sector agrícola siendo considerada como una medida proteccionista para frenar la devaluación.

El país tiene una larga historia de inestabilidad, con fluctuaciones de crecimiento, inflación y reiteradas devaluaciones del peso argentino, un escenario difícil para las empresas que necesitan un incentivo para aumentar la inversión nacional y la competitividad (Origen Consultora,2020)

Factores económicos: Según el Círculo de Estudios Latinoamericanos (CEsLa, 2020) la economía argentina atraviesa momentos difíciles, con circunstancias extremadamente negativas, desde mayo de 2018, ya había reducido su actividad en casi un 8%. Los salarios cayeron unos 4,5% puntos porcentuales interanuales frente a la inflación, salarios 38,3% frente a una inflación del 48,2%. La moneda norteamericana en sus distintas variables sigue en alza, siendo el dólar blue el disparador de los aumentos, ya que el oficial el gobierno lo mantiene con un valor aproximado de \$ 72,14 más el impuesto solidario del 30%. El peso se devalúa en la misma proporción que sube la inflación. Aún con todos estos indicadores, el gobierno de Fernández y su equipo económico pudo concretar la refinanciación de la deuda con los bonistas privados, que busca llevar alivio a las finanzas del Estado y cuyo anuncio formal hizo caer el riesgo país en un 4,3% en ese momento, hoy se encuentra en 2144 puntos básicos aproximadamente. Se esperan medidas económicas promisorias que reactiven los sectores más castigados y que la industria emerja como sector inversor fuerte en el país y generador de empleo y mano de obra.

Factores socioculturales: según datos recogidos del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de Presidencia de la Nación (2020) y sus indicadores, en el primer semestre de 2019 la incidencia de la pobreza en la población alcanzó el 35,4% y la indigencia el 7,7% y en términos interanuales la pobreza se incrementó en un 8% y la indigencia en un 2,8%. En ocupación laboral en el cuarto trimestre del 2019 la tasa de actividad fue 47,2% mientras que la tasa de empleo fue de 43%, la tasa de desempleo fue de 8,9% y la subocupación alcanzó un 13,1%. Los datos de la educación confirman que la proporción de jóvenes de entre 18 y 24 años que no estudia, ni trabaja ni es ama de casa alcanzaba al 15% de los jóvenes en el segundo trimestre de 2019. El acceso a una vivienda es una de las mayores inversiones que deben afrontar las familias, la falta de recursos y el costo de las unidades habitacionales suelen restringir la capacidad de acceso a una vivienda acorde a sus necesidades. Las decisiones políticas en materia sanitaria son escasas y requieren de indicadores que posibiliten el

monitoreo permanente de la situación de salud de la población, la cobertura prestacional y las políticas de prevención y promoción de la salud.

Factores Tecnológicos: en la actualidad existen múltiples herramientas tecnológicas que utilizadas eficientemente pueden obtener resultados extraordinarios. En general más del 50% de directivos de alto nivel y CEOs tienen insuficientes habilidades tecnológicas, solo el 4% cuenta con capacidades de manejo de la tecnología (Datadec, 2018).

Algunas de las herramientas más utilizadas en el entorno empresarial son: Sistema ERP *Enterprise Resource Planning* o Planificación de recursos empresariales, es un software de gestión empresarial que permite planificar y controlar los procesos y recursos de negocio de una empresa de forma integral, RCM *Customer Relationship Management* o prácticas y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente, SGA Sistema de Gestión de Almacenes es una herramienta que contempla la funcionalidad de un depósito de mercadería, gestión de entradas, control de stock, control de salidas, etc. (Datadec, 2018).

Otras herramientas tecnológicas muy útiles son las aplicaciones móviles, sistemas de geolocalización, facturación electrónica y digitalización de documentos. La tecnología es parte indispensable para el éxito de las empresas, se evidencia una necesidad real de contar con herramientas para la gestión y la toma de decisiones apoyada en la TIC (Tecnología de la información y la comunicación) tanto es así, que ya forma parte de áreas específicas en los organigramas actuales.

Factores ecológico-ambientales: La norma ISO 14001:2015 definió a las empresas verdes como aquellas que buscan sistemas de gestión, respetuosos con el medio ambiente, que no perjudique al entorno que la rodea, utilizando un instrumento llamado SGA o Sistema de Gestión Ambiental. Se trata de repensar todos los procesos de producción y comercialización para causar el menor daño posible al medioambiente y mejorar las condiciones de vida, mitigar el cambio climático, reducir la contaminación, etc. La aplicación de estas normas hace que se visualicen los problemas ambientales que ocasiona el sistema tecnológico-industrial tratando de mitigar las desigualdades económicas y sociales que este esquema productivo provoca.

Factores legales: Según la Ley 27430 de Reforma Tributaria y Revalúo, se establecen nuevas tasas para el impuesto a las ganancias; para las sociedades de capital, a partir del período 2020 se reduce la alícuota a 25% y se gravan los dividendos que distribuyan las citadas empresas en un 13%. Se establece un mecanismo de actualización del costo para bienes adquiridos o inversiones efectuadas en los ejercicios fiscales que se inicien a partir del 1 de enero de 2018, el ajuste se realizará sobre la base de

las variaciones porcentuales del Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) que suministre el INDEC.

Cómputo de contribuciones patronales como crédito fiscal, se establece una reducción gradual del importe de contribuciones patronales que puede ser computado como crédito fiscal en IVA -en el marco del D. 814/2001-, hasta su efectiva desaparición en el año 2021 (Errepar, 2017).

Impuesto a los combustibles, se redefine el impuesto a los combustibles, incorporando un impuesto a las emisiones de dióxido de carbono. Con relación al pago a cuenta del impuesto, puede ser tomado en el impuesto a las ganancias para los productores agropecuarios, minería y pesca, se reduce al 45%, igual tratamiento tendrán en el impuesto al valor agregado las empresas de transporte de cargas y de pasajeros (Errepar, 2017).

Impuestos internos, se señalan modificaciones como la suba al 5% del impuesto sobre el importe facturado por la provisión de servicio de telefonía celular y se modifican las tasas para las bebidas alcohólicas al 26% (Errepar, 2017).

Estos factores externos que afectan la vida comercial de una organización son aquellos a los que la misma no puede controlar, y a los cuáles se debe adaptar por formar parte de su entorno.

Diagnóstico organizacional

Hay también factores internos que inciden en el desarrollo y crecimiento de una empresa, es decir, hay rasgos fuertes y débiles, externos e internos que deben ser tenidos en cuenta al momento de realizar un diagnóstico organizacional. Para ello existe una herramienta de análisis creada por Albert Humphrey llamada Análisis FODA cuya sigla se refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la organización. Con el propósito de saber qué afianzar como las fortalezas y oportunidades, y qué corregir o prevenir como las debilidades y amenazas, se realiza un análisis FODA para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Fortalezas

- Tiene muy bien definida su visión, su misión y sus valores
- Continuo crecimiento en el sector a través del tiempo
- Ubicación estratégica en una zona de gran desarrollo
- Gran experiencia por su larga trayectoria en el negocio de la distribución
- Comercializa productos de primeras marcas, muy variados y de grandes empresas
- Posee una gran fuerza de ventas con creciente facturación anual
- Por la cantidad de clientes abarca una gran área geográfica de mercado

- Busca diferenciarse de sus competidores por la calidad de servicio
- No tiene inconvenientes con el nivel de endeudamiento

Oportunidades

- Nuevas alternativas de negocios por la ubicación estratégica del centro de distribución, se espera un aumento en las ventas.
- Captar nuevos clientes y ampliar el área geográfica de distribución
- Acercamiento a los actuales clientes al centralizar y no depender de sucursales
- Lograr eficiencia en las entregas por el aumento del espacio físico de almacenamiento
- Brindar asesoramiento comercial, pre y posventa para la satisfacción del cliente
- Incrementar la comercialización de productos de grandes empresas proveedoras y lograr la exclusividad con alguna de ellas.
- Brindar innovación y utilizar la tecnología y medios digitales al ofrecer los servicios

Debilidades

- En la estructura organizacional las gerencias no están definidas con claridad
- Las políticas y estrategias están basadas en la experiencia más que en el conocimiento
- Los gerentes-dueños no cuentan con profesionalismo por ser una empresa familiar, se detectan fallas en la comunicación interna.
- Carece de un sistema informático integral, contable, de inventarios, compras, etc.
- Hay ausencia de áreas importantes como Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Informática y de difusión de la propia imagen de la organización como Relaciones Publicas, Prensa o Marketing.
- Alarmantemente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.
- No tiene un proceso de selección de los empleados, ni proceso de capacitación para los distintos puestos.
- Los empleados no tienen conocimiento de la visión y misión de la empresa
- La promoción interna de los empleados se realiza según la antigüedad y el criterio de confianza lo que a veces ocasiona algunos inconvenientes.
- Se utilizan las redes sociales para captar clientes, en la actualidad no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación de imagen, fallas en la comunicación externa.

Amenazas

- Incertidumbre ante las permanentes crisis económicas del país que provocan cambios en la legislación.
- Presión impositiva a nivel nacional, provincial y municipal.
- La inflación o suba generalizada de precios donde no se tiene certeza de los costos de mercaderías e insumos y costos operativos.
- Baja de rentabilidad ya que la facturación creció, pero los precios de compra en el mercado se incrementaron en mayor porcentaje que las ventas.
- Absorbe parte del incremento de precios para seguir siendo competitiva
- La información sobre los servicios ofrecidos a los clientes es ineficiente para lograr su fidelidad.
- Los clientes son en general chicos, con reducido poder de negociación, pero puede cambiar de proveedor fácilmente.
- Gran rivalidad entre las compañías que compiten en la industria, tiene dos grandes competidores en la zona.
- La falta de comunicación efectiva acerca de la imagen comercial hace que esos espacios lo ocupen otros proveedores.

Análisis específico sobre gestión de comunicación interna de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

En la actualidad la empresa está dirigida por sus dueños José Redolfi y sus tres hijos Ignacio, Lucas y Pablo. La familia ocupa los lugares gerenciales que son llevados adelante basados en su experiencia en el ramo y no por capacitación o profesionalismo. Las gerencias son confusas, con superposición de responsabilidades, elemento que acarrea ineficiencia en la transmisión de información y comunicación y falta de control efectivo de los procesos de la organización.

Para ello deben encontrar indicadores que informen, según su visión, su estado financiero de rentabilidad y solvencia sostenida. Desde el punto de vista financiero se realizó un análisis sobre la información proporcionada, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1- Análisis financiero

Ratios	Año 2018	Año 2017	Año 2016
Margen bruto de utilidad= Ventas-CMV/Ventas x 100	21,63%	20,8%	20%
Índice de liquidez= Activo corriente/Pasivo corriente	1,566	1,911	1,637
Índice de solvencia económica= Activo/Pasivo	1,62	1,738	2,479
Margen de gastos operativos= Costos operativos/ventas x100	5,97%	10,7%	9,37%

Fuente: Elaboración propia

- Margen bruto de utilidad =el último año informado es de 21,63%, se debe revisar para poder cumplir con un margen del 30%. Deben tenerse en cuenta los volúmenes de compra a los proveedores, se puede conseguir un margen superior de descuento.
- Índice de liquidez: supera en los tres períodos el valor óptimo que es de 1,50, por lo tanto, está en condiciones de hacer frente a sus deudas de corto plazo.
- Índice de solvencia económica: el rango óptimo es entre 1,5 y 2, cuanto más alto sea mejor, pero procurando no tener recursos ociosos, los períodos informados están dentro del rango.
- Margen de gastos operativos= el último año informado es de 5,97%, se debe reducir para lograr una TIR próxima al 5% ya que la tasa fue bajando hasta un 2,5% debido a que los costos operativos se incrementaron a una tasa superior que la de los precios de venta.
- La exclusividad con Molinos Rio de la Plata y Cepas permitirá un aumento estimado de ventas de \$4.800.000.- a \$ 12.000.000.-

Al no tener clasificados a sus clientes, desconoce: el grado de satisfacción, si existen clientes nuevos, la facturación por cada cliente, devoluciones, reclamaciones y quejas. Algunos resultados sobre esta situación revelan que se cuenta con 6000 clientes en la actualidad, aplicar un porcentaje de lealtad o fidelización brindará información de las recompras, aún con aumento de precio, aumento en el volumen de compras o recomendaciones a otros potenciales clientes. Para aumentar la cartera de clientes se contacta y se concierta un encuentro, se debe monitorear el porcentaje de nuevos clientes frente a la clientela total o frente al total de encuentros concertados. El nivel de atención personalizada mediante encuestas telefónicas aportará parámetros de satisfacción de clientes.

Esto podría subsanarse con equipos de trabajo preparados para el control y un sistema informático integral que informe internamente a los directivos para saber si están llegando al público de manera adecuada. Asesorar sobre nuevos productos con muestras, folletos, etc. y la incorporación del servicio de posventa permitirá analizar cuantos contratos se concretan si el

cliente da el visto bueno, aplicando el porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos, además medir y reducir el tiempo de espera de los clientes aumentará la calidad de servicio.

Se debe mantener el stock en equilibrio, si bien tienen una política de mantener un stock mínimo, de todas formas, existen productos con sobre stock, lo que origina un mayor costo de almacenamiento, no cuentan con sistema de inventario por lo que no se conoce la cantidad económica de pedido (CEP) que es la cantidad óptima de unidades que pedir para abastecer un inventario, la demanda y minimizar los costos.

La empresa afirma en su visión que quiere distinguirse por proporcionar calidad de servicio excelente a sus clientes. Debe realizar muchos cambios para encontrar el camino de la satisfacción de clientes, una medida importante es la de capacitar al personal y transmitir esa visión.

Sin embargo, sucede lo contrario, no cuenta con proceso de selección de empleados, tampoco proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, los empleados que se incorporan aprenden mientras trabajan, ocasionando múltiples inconvenientes, demoras, incremento de costos, etc.

El deseo de proporcionarle oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados debe ir acompañado de aprendizaje y capacitación midiendo el número medio de horas de formación por trabajador por año, de comunicación de la cultura organizacional, de sus funciones y a quien reportan con claridad, instaurar un sistema de incentivos o premios para estimular un buen clima laboral, que sean ellos mismos quienes transmitan la imagen de la empresa cuando están en contacto con los clientes y observar en que porcentaje el empleado valora positivamente el ambiente laboral a través de encuestas.

Es también apropiado optimizar la tecnología incentivando al personal a proponer proyectos de innovación y midiendo cantidad de proyectos presentados por empleado por año.

El Cuadro de Mando Integral que se propone permitirá a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L solucionar estos problemas de gestión y establecer objetivos precisos derivados de su visión y misión y medir su cumplimiento a través de los indicadores desde distintas perspectivas.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los conceptos teóricos de relevancia que darán solución a la problemática planteada, y aquellos conceptos principales que surgen del tema:

Gestión de la comunicación interna

La búsqueda de rentabilidad y la minimización de los costos dependen de una buena administración, la cual puede llevarse con eficiencia, a través de una herramienta fundamental como la gestión de la comunicación interna.

Para Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), los gerentes y administradores de empresas deben dominar los conceptos que entrañan la comunicación interna, en pos de una mejor y eficiente administración de empresas. En un mercado como el actual, donde los cambios en los gustos son cada día más rápidos aseguran que la comunicación interna se ha convertido, para los gerentes, en una herramienta estratégica al favorecer la productividad, competitividad y alcanzar el éxito empresarial.

Charry Condor (2018) afirma que, las dos premisas claves de preocupación en las empresas y organizaciones, están relacionadas con la deficiente gestión de la comunicación interna por parte de los directivos junto a bajos niveles de percepción de clima laboral. En este mundo cambiante y competitivo, la gestión de la comunicación interna debe acompañar, para llegar a un nivel de comunicación sistémica e interactiva, escuchando y transmitiendo a los demás colaboradores sensaciones de igualdad y horizontalidad.

Calidad de la información

La comunicación interna debe transformarse, a través de distintos procesos dentro de la organización, en información de calidad para asegurar que los objetivos y las estrategias puedan cumplirse dentro del marco de la visión, misión y valores.

Miranda, Chamorro y Rubio (2012) argumentan que es aconsejable que los directivos de una organización expresen cual es la visión, misión y valores en un documento para que los grupos de interés se informen. Deben fijar una política comunicacional de calidad de forma participativa contando con los conocimientos de los distintos empleados de la organización. Los objetivos y el plan de acción deben ser informados de forma clara y precisa, indicando qué se quiere conseguir, cuanto y en qué plazo se quiere conseguir. La mejor forma de obtener calidad es contar con esa información precisa, clara y actualizada y actuar sobre los procesos

que suponen una transformación de *inputs* en *outputs*, como la satisfacción del cliente o aumento de facturación, etc.

Es preciso considerar que la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos puede asegurar una buena gestión y desarrollo de competencias a nivel personal acorde con los objetivos transmitidos, es preciso entonces la participación activa en la formulación de objetivos y procesos de la organización, valorando los aportes de todo el recurso humano por quienes los administran (Montoya y Boyero, 2016).

Cuadro de Mando Integral

En general, el error más común que se comete a nivel gerencial, es pensar que no hace falta que todos sepan lo que se ha decidido, porque se concentran únicamente en los resultados financieros y es suficiente con que sea aprobado por ellos. La estrategia y objetivos deben medirse desde distintas perspectivas por eso es que hoy se utilizan otras herramientas de medición que contienen también a los resultados no financieros, clientes, procesos, personal calificado, etc.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. El aspecto más importante al aplicar un Cuadro de Mando Integral es la ejecución de la estrategia, para lograrlo se debe contar con un equipo de personas con suficiente motivación para cumplir con los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2016).

Alinear a las personas dentro de la organización con la estrategia, implica comunicar y concientizar a los empleados sobre ella, relacionarla con sus objetivos individuales y poner en marcha la capacitación para que estos adquieran competencias, conocimientos y habilidades para el logro de la implantación de un Cuadro de Mando Integral (ISOTools, 2017).

Para García Ruiz (2019) implantar un Cuadro de Mando Integral es disponer de un resumen con la información justa y precisa, un sistema de alertas que permitirá atacar directamente el punto crítico dentro de la organización.

Objetivos estratégicos

Kaplan y Norton (2016) precisan que se deben contemplar metas y objetivos para la empresa desde cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de procesos internos e innovación y aprendizaje.

Estos objetivos deben poder medirse a través de indicadores que dependen de la mirada de las distintas perspectivas del cuadro de mando.

García Ruiz (2019) explica los conceptos de las cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera: es la visión del negocio para los accionistas o dueños, crecimiento de ventas y resultados, rentabilidad del capital e inversión, equilibrio de liquidez y autonomía.

Perspectiva del Cliente: relación con el cliente, fidelización y satisfacción, identifica el mercado y tipo de cliente, tiene en cuenta precios, servicio, producto para la captación de nuevos clientes.

Perspectiva de procesos internos: elementos que afectan los procesos internos del negocio como la producción, la logística, las compras, etc., como mejorarlos para conseguir satisfacer las expectativas de sus clientes y accionistas.

Perspectiva de innovación y aprendizaje: también llamada de aprendizaje y crecimiento, son los motores de desarrollo de la empresa compuestos por los sistemas de información, organización interna y en capacitación y gestión de los recursos humanos.

Indicadores: Para Licera (2014) los indicadores de gestión representan la relación entre variables financieras y/o no financieras y muestran la medición o interpretación numérica de un aspecto o perspectiva de la empresa. Un indicador debe cumplir con ciertas cualidades, debe ser útil, relevante, significativo, comprensible, oportuno, fiable, veraz, objetivo, verificable, comparable y factible.

Estos indicadores son parte esencial en la implementación de un cuadro de mando, dan origen a información mostrando resultados para solucionar problemas sobre la marcha (Salgueiro, 2015)

Mapa estratégico

Roncancio (2018) lo define como una representación visual completa de la estrategia de una organización, el mapa estratégico describe un proceso de creación de valor a través de múltiples relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral.

Es una herramienta de comunicación muy poderosa para los cargos gerenciales y para los empleados de todas las áreas ya que proporcionan una visión completa de la integración de los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto (Rodríguez Quesado, Aibar Guzmán y Lima Rodríguez, 2017).

Se han desarrollado los conceptos fundamentales que hacen a este Reporte de Caso y que giran en torno al direccionamiento estratégico de la empresa. El desafío al que se deben enfrentar los gerentes es cumplir con los objetivos estratégicos a través de una serie de indicadores que evalúan el desempeño, encontrando los consensos en distintos procesos y áreas de la organización. El liderazgo es fundamental para afrontar los cambios, por eso los consensos son importantes para establecer un buen clima laboral, la gestión de comunicación y control interno necesita del aporte de todos para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia dentro de la empresa.

Por lo tanto, se estima conveniente diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como herramienta eficaz en la toma de decisiones, tomando información de los indicadores de desempeño en las perspectivas enunciadas anteriormente. Con el apoyo de los directivos se podrá llevar adelante esta metodología de gestión empresarial en todos los niveles.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Teniendo en cuenta el análisis sobre la situación actual de la empresa, resultado de la información obtenida y haciendo hincapié en las debilidades y amenazas, ver análisis FODA, se observa que a raíz de la falla en la comunicación interna se detecta una marcada ineficiencia en la toma de decisiones y falta de medición del desempeño de procesos alineados con la estrategia, lo cual deriva en una inadecuada e ineficiente utilización de los recursos.

Si bien la empresa ha ido creciendo a través de los años, los directivos no aplicaron herramientas eficaces para obtener mejores resultados, se realizó una inversión en el centro de distribución que no produjo un crecimiento exponencial de las ventas ni de la rentabilidad ni tampoco redujeron drásticamente los costos, lo cual refleja que la organización no está preparada o alineada desde todas las perspectivas para llevar adelante cualquier proyecto estratégico rentable.

Justificación del problema

Por lo tanto, es preciso que la empresa cuente con información de calidad para corregir los desvíos producidos en pos de una eficiente toma de decisiones en el momento oportuno y que la dirección cuente con herramientas útiles para sumar a la experiencia, que es con lo único que cuentan hasta ahora para el manejo de la administración.

Es fundamental, por consiguiente, contar con esa información para evitar situaciones que pongan en riesgo la supervivencia de la empresa o su capital. El control de gestión actual es incompleto pues no se tiene información contable, de rendimientos, de calidad de clientes, de profesionalización del plantel de toda la pirámide para llevar a cabo los objetivos estratégicos.

Si el control de gestión es incompleto por falta de información precisa, entonces, la toma de decisiones es peligrosa al poner a la empresa en mayor riesgo. Considerando su situación actual, y entendiendo que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa rentable y en crecimiento, pero, habiendo observado un modelo de gestión con fallas importantes, es que se considera que requiere de un sistema de gestión estratégica.

Es necesario definir e implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de visualización de los puntos críticos y su evolución a través de las mediciones para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Conclusión diagnóstica

Esta empresa, en una economía en permanente crisis, inestable y con un alto índice de incertidumbre, necesita contar con una herramienta que le brinde información medida y actualizada para su sana supervivencia y crecimiento.

La implementación del cuadro de mando integral propuesto permitirá a los gerentes observar a la empresa y obtener información, desde cuatro perspectivas diferentes, les posibilitará proyectar, controlar y retroalimentar esa información que servirá de soporte en la toma de decisiones. El CMI impulsará la estrategia de la organización y al personal a ser partícipe del proceso, se desarrollarán aptitudes y talentos con motivo de la capacitación y aprendizaje propiciando un clima laboral positivo.

Como consecuencia de la capacitación se corregirán los procesos, aumentando la calidad de servicio de pre y posventa, se asesorará sobre productos nuevos y se establecerá un control de stock para disminuir costos de mantenimiento. Estos objetivos estratégicos impactarán en la fidelización de los clientes actuales incrementando su satisfacción y serán relevantes para la captación de nuevos clientes, que impulsarán el aumento en las ventas y por consiguiente un incremento en la rentabilidad.

Los resultados esperados, sean estos financieros como no financieros, serán superadores de las dificultades en la toma de decisiones. Estos resultados serán revelados a través de indicadores medibles convirtiéndose en información clara y certera, resultando muy importantes al momento de controlar aspectos claves que permitan, al mismo tiempo que el crecimiento, prevenir efectos no deseados.

Se obtendrán mejores resultados financieros, se reforzarán las relaciones con nuestros clientes, se corregirán procesos y se desarrollarán aptitudes y talentos, producto de la aplicación de esta herramienta, el impacto en la organización como resultado final será el de agregar valor, mejorar su desempeño, competitividad y conocimiento de sí misma, permitiendo a sus directivos alcanzar el éxito empresarial.

Plan de implementación

Alcance

Alcance geográfico: el presente trabajo final de grado se desarrolla y aplica al ámbito de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. En consecuencia, las estrategias y los objetivos de las distintas perspectivas propuestos, son específicos para esta empresa y la implementación del cuadro de mando integral, estará a disposición pura y exclusivamente de la misma, resultando incompatible su aplicación en otros casos particulares.

Alcance temporal: el estudio, análisis interno y externo, diagnóstico, diseño e implementación de la solución se estima en un horizonte de tiempo de 15 semanas, comprendidas en el período que transcurre entre agosto y noviembre del año 2020.

Limitaciones

En el transcurso del desarrollo de este trabajo no se presentan dificultades ni limitaciones e incidencias negativas que puedan afectar la implementación de la propuesta, midiendo su viabilidad en función de las distintas perspectivas a analizar y contando con los recursos necesarios para su ejecución.

Recursos involucrados

Los recursos requeridos a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. son todos aquellos elementos que la misma tiene disponibles y ha puesto a disposición para poder lograr los objetivos.

Se realizó una estimación del presupuesto inicial de los recursos involucrados, los recursos materiales expuestos en la *Tabla 2* y sus montos han sido seleccionados con el fin de llevar adelante la propuesta. El *software* que se emplea es a través de *Microsoft Office* utilizando su herramienta de *Excel* para las planillas, por lo tanto, no se estima costo alguno debido a que ya está incorporado en el equipo.

Como recursos humanos, además de toda la plantilla de personal y gerentes para los cuales no se necesita una partida especial, se necesita un profesional, en este caso, un contador público con experiencia en la implementación del proyecto y su desarrollo, según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas en su Resolución 74/19 Resolución 71/08 (T.O. 26.12.2019) “Aranceles indicativos para servicios profesionales” Art. 1 el valor del módulo o

de hora es \$ 1.570.- El presupuesto en horas para el proyecto se estima en 150 horas a razón de 10 horas por semana promedio o 2 horas por día promedio haciendo un total de \$ 235.000.-

Una vez realizada la implementación del CMI, en el transcurso de su aplicación se generan costos de mantenimiento, revisión de las tareas realizadas según los objetivos y mediciones, se calcula 5 horas mensuales promedio, hace un total en el año de 60 horas promedio por el valor hora de \$ 1.570.- ascendiendo a un monto por mantenimiento de \$ 94.200.- anuales

Tabla 2– Presupuesto inicial y de mantenimiento estimado de la propuesta

Recursos	Monto
Computadora notebook Lenovo V145 A9 9425 8gb 1tb 15.6" Radeon R5	\$ 88.000.-
Impresora Canon Laser Multifunción Monocromática Mf-264dw	\$ 26.400.-
Combo escritorio en L +silla operativa de oficina	\$ 21.000.-
Artículos de librería, resma, bolígrafos, marcadores,	\$ 2.600.-
Gastos de oficina en general, % luz, aire acond., etc.	\$ 5.200.-
Subtotal de recursos materiales	\$ 143.200.-
Subtotal de recursos humanos	\$ 235.000.-
Monto total de recursos involucrados	\$ 378.000.-
Monto anual promedio de mantenimiento de CMI	\$ 94.200.-

Fuente: Elaboración propia

Es apropiado contar, juntamente a estos recursos, con aquellos bienes inmateriales que darán apoyo al desarrollo de esta propuesta, el *know how* en base a la experiencia en el rubro, visión, misión, valores, imagen empresarial, trayectoria que sin duda serán muy importantes al momento de la aplicación de la misma.

Acciones y marco temporal

Las acciones concretas a desarrollar del plan de implementación en este reporte de caso son expuestas para su conocimiento en un diagrama de Gantt:

Tabla 3 – Diagrama de Gantt

Actividades	Fechas		Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
	Desde	Hasta	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocer los aspectos históricos y fundacionales de la empresa, su visión, misión y valores.	10/08	23/08		■	■													
Analizar su situación actual, análisis FODA y PESTEL.	24/08	06/09				■	■											
Realizar un diagnóstico organizacional detectando los puntos críticos.	07/09	20/09					■	■										
Definir la estrategia y las perspectivas del cuadro de mando integral.	21/09	11/10							■	■	■							
Vincular los objetivos estratégicos.	12/10	18/10									■							
Elaborar el mapa estratégico.	19/10	01/11										■	■					
Definir los indicadores claves de desempeño.	02/11	15/11												■	■			
Presentación del cuadro de mando integral a los gerentes para su aprobación.	16/11	22/11														■		

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

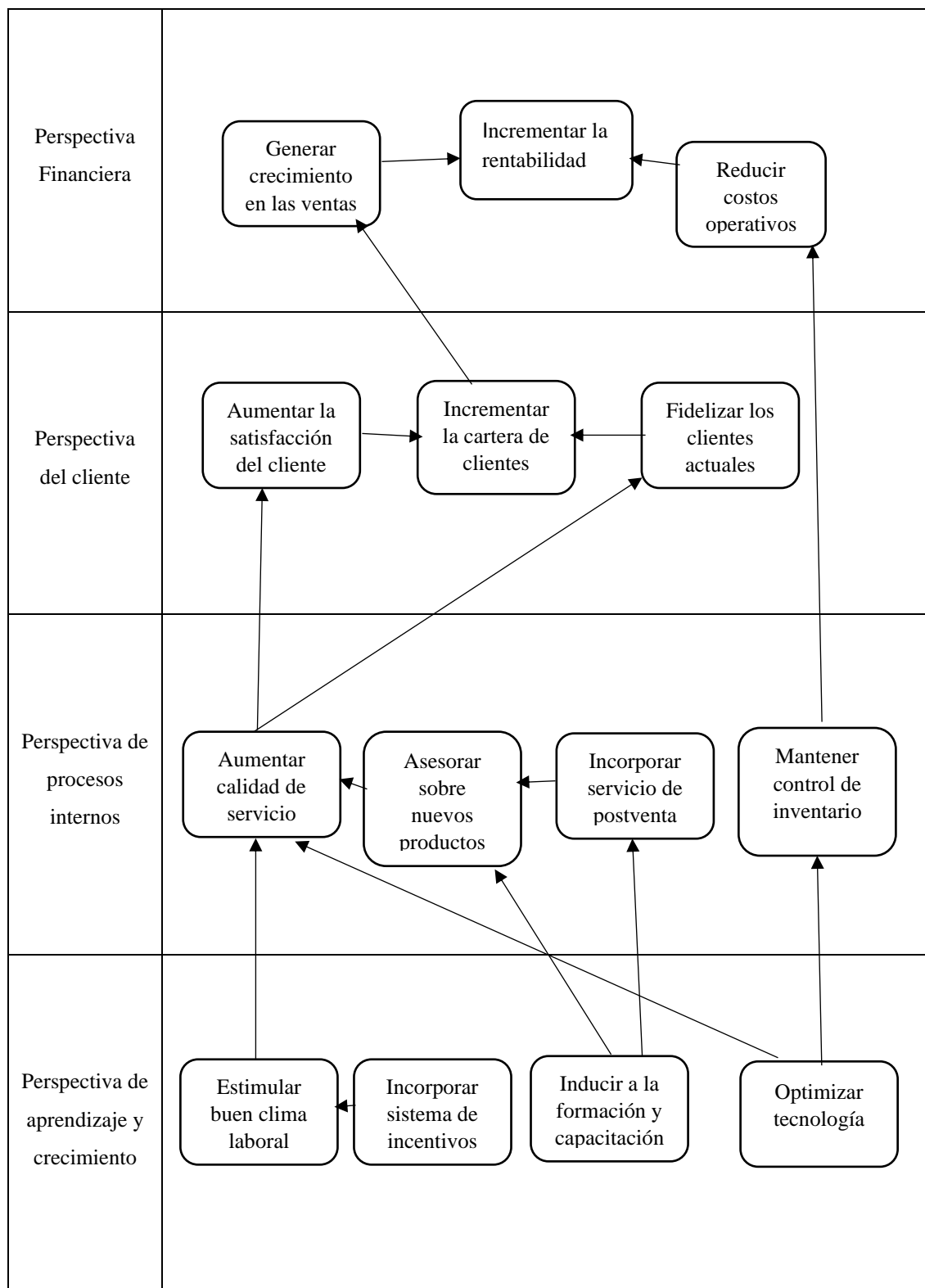
El plan de implementación propuesto con sus objetivos estratégicos se basa en los postulados de la visión y misión de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Tabla 4- Objetivos e indicadores de la propuesta

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Medición
Financiera	Generar crecimiento en las ventas	Porcentaje de ventas entre períodos	Relación entre ventas del periodo actual - ventas del periodo anterior/ ventas del periodo anterior x 100
	Incrementar la rentabilidad	Margen de utilidad bruta	Relación entre la utilidad bruta y los ingresos totales x 100
	Reducir costos operativos	Margen de gastos operativos	Relación entre los gastos operativos y las ventas x 100
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de clientes	Relación entre cantidad de encuestas de alta satisfacción y el total de encuestas x 100
	Incrementar la cartera de clientes	Número de nuevos clientes entre períodos	Relación entre los nuevos clientes del período y el total de clientes al inicio
	Fidelizar los clientes actuales	Porcentaje de recomendaciones favorables otros clientes	Relación entre nuevos clientes por recomendación de clientes actuales y total de clientes x 100
Procesos internos	Aumentar calidad de servicio	Tiempo de espera de los clientes	Reporte diario sobre tiempo en espera de clientes
	Asesorar sobre nuevos productos	Porcentaje de entrevistas requeridas por nuevos productos	Cantidad de entrevistas por nuevos productos sobre total de entrevistas requeridas x 100
	Incorporar servicio de posventa	Porcentaje de servicio posventa requerido	Cantidad de servicios de posventa requeridos sobre total productos con servicio de posventa vendidos x 100
	Mantener control de inventario	Tiempo promedio de stock	Número de días promedio con stock suficiente para abastecer la demanda
Aprendizaje y crecimiento	Estimular buen clima laboral	Porcentaje de satisfacción	Cantidad de empleados que valoran positivamente el ambiente laboral sobre el total de empleados x 100
	Incorporar sistema de incentivos	Cantidad de premios otorgados	Cantidad de premios otorgados por empleado por año
	Formación y capacitación	Cantidad de horas de formación	Cantidad promedio de horas de formación por empleado por año
	Optimizar tecnología	Porcentaje de proyectos de innovación tecnológica	Cantidad de proyectos en marcha sobre cantidad de sugerencias de proyectos de innovación x 100

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 – Cuadro de mando integral

Perspectiva Financiera	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Valor meta	Frecuencia de medición	Optimo Verde	Tolerable Amarillo	Deficiente Rojo
	Generar crecimiento en las ventas	Porcentaje de ventas entre períodos	Porcentaje	20%	Anual	Mayor a 18%	Entre del 10% y 17%	Menor a 10%
	Resultado				Responsable		Gerente de ventas	
	Incrementar la rentabilidad	Margen de utilidad bruta	Porcentaje	30%	Anual	Mayor a 30%	Entre el 25% y 29%	Menor a 25%
	Resultado				Responsable		Gerente general	
	Reducir costos operativos	Margen de gastos operativos	Porcentaje	3%	Anual	Menor a 3%	Entre el 3% y el 5%	Mayor a 5%
Resultado				Responsable		Gerente general		
Perspectiva Clientes	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Valor meta	Frecuencia de medición	Optimo Verde	Tolerable Amarillo	Deficiente Rojo
	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción	Porcentaje	95%	Semestral	Mayor a 95%	Entre el 70 % y 90%	Menor a 70%
	Resultado				Responsable		Gerente de ventas	
	Incrementar la cartera de clientes	Número de nuevos clientes	Cantidad	50	Anual	Mayor a 50	Entre 50 y 25	Menor a 25
	Resultado				Responsable		Gerente de ventas	
	Fidelizar los clientes actuales	Porcentaje de clientes que recomiendan la empresa	Porcentaje de recomendaciones favorables	95%	Semestral	Mayor a 95%	Entre el 70% y 90%	Menor a 70%
Resultado				Responsable		Gerente de ventas		

Perspectiva Procesos internos	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Valor meta	Frecuencia de medición	Optimo Verde	Tolerable Amarillo	Deficiente Rojo
	Aumentar calidad de servicio	Tiempo de espera de clientes	Días	3	Diario	3	Entre 4 y 7	Mayor a 7
	Resultado				Responsable		Jefe de depósito	
	Asesorar sobre nuevos productos	Porcentaje de entrevistas por nuevos productos	Porcentaje	95%	Mensual	95%	Entre 70% y 95%	Menor a 70%
	Resultado				Responsable		Supervisor de ventas	
	Incorporar servicio de posventa	Porcentaje servicio posventa	Porcentaje	95%	Mensual	95%	Entre 70% y 95%	Menor a 70%
	Resultado				Responsable		Supervisor de ventas	
	Mantener control de inventario	Tiempo promedio de stock	Días	60	Mensual	60	Entre 60 y 90	Mayor a 90
	Resultado				Responsable		Jefe de depósito	
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Objetivos	Indicador	Unidad de medida	Valor meta	Frecuencia de medición	Optimo Verde	Tolerable Amarillo	Deficiente Rojo
	Estimular buen clima laboral	Porcentaje de satisfacción	Porcentaje	95%	Trimestral	Entre 95% y 70%	Entre 70% y 50%	Menor a 50%
	Resultado				Responsable		Gerente general	
	Incorporar sistema de incentivos	Cantidad de premios otorgados	Cantidad	10	Anual	10	Entre 10 y 5	Menos de 5
	Resultado				Responsable		Gerente general	
	Inducir a la formación y capacitación	Cantidad de horas de formación	Cantidad	60	Anual	60	Entre 60 y 36	Menos de 36
	Resultado				Responsable		Gerente general	
	Optimizar tecnología	Proyectos innovación	Porcentaje	75%	Anual	75%	Entre 75 y 50%	Menos de 50%
	Resultado				Responsable		Gerente general	

Fuente: Elaboración propia

Propuestas de medición y evaluación del plan de implementación

Está previsto, como herramienta de evaluación del plan de implementación para el año 2021, que se aplicarán encuestas a los directivos a cargo de los principales objetivos estratégicos de cada perspectiva, sumado a un cuadro de seguimiento por períodos semestrales, al momento 0 de la implementación el índice de medida es 0%.

Tabla 6: Cuestionario para la evaluación de cumplimiento de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos principales	Índices de medida		
	Si (S) 71% a 100%	Medianamente(M) 51% a 70%	No (N) hasta 50%
¿Ha mejorado el clima laboral?			
¿Se está desarrollando la capacitación prevista?			
¿Se está aumentando la calidad de servicio?			
¿Se están desarrollando los procesos previstos?			
¿Hubo crecimiento en la cartera de clientes?			
¿Las ventas han aumentado?			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Cuadro de seguimiento y medición del plan de implementación

Objetivos a evaluar	Índice de medida	Valor actual	Año 2021		Resultado final
			1ª semestre	2ª semestre	
¿Ha mejorado el clima laboral?	S-M-N	0%			
¿Se está desarrollando la capacitación prevista?	S-M-N	0%			
¿Se está aumentando la calidad de servicio?	S-M-N	0%			
¿Se están desarrollando los procesos previstos?	S-M-N	0%			
¿Hubo crecimiento en la cartera de clientes?	S-M-N	0%			
¿Las ventas han aumentado?	S-M-N	0%			

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Este reporte de caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. concluye habiendo cumplido con su objetivo general y las acciones previstas en tiempo y forma, se realizó un diagnóstico organizacional, analizando a la empresa desde su fundación. Mediante el análisis FODA se puso el acento en los puntos preocupantes de las debilidades y amenazas que surgieron del estudio. De manera global se detectó una deficiente gestión empresarial; que solamente, mantiene la supervivencia y crecimiento de la empresa por la gran experiencia de sus dueños en el rubro, además una muy marcada falta de profesionalismo en definir estrategias claras para la toma de decisiones en proyectos rentables, como consecuencia de ser una empresa familiar.

Por esta razón es que se propuso como alternativa reparadora a estos puntos críticos el diseño e implementación de un cuadro de mando integral ajustado y específico para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L..La visión y misión están bien definidas, por lo tanto, se elaboró el mapa estratégico con sus objetivos y factores claves basados en ellas, la estrategia de la empresa se define por medio de las cuatro perspectivas, financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se desarrolla un esquema de relaciones de vinculación entre las cuatro perspectivas o principio de causa-efecto.

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas pueden ser cuantificados a través de los indicadores meta propuestos y en los períodos que han sido considerados oportunos, definiendo los logros y metas alcanzadas y describiendo las desviaciones encontradas para su corrección.

La implantación del cuadro de mando integral logrará una comunicación con datos objetivos y más fluida entre los gerentes y empleados de todas las áreas y, sobre todo, un espíritu de grupo, con conocimiento más profundo de los procesos fundamentales que trae aparejada su repercusión en los resultados financieros.

En tiempos tan competitivos la clave está, no solamente en ser los mejores sino en ser los únicos, por eso es tan importante generar valor y utilizar las herramientas más eficientes para lograrlo, esa es la razón de esta propuesta.

Posteriormente a la implementación de esta propuesta, es recomendable que sean abordadas otras situaciones problemáticas detectadas al momento de análisis y diagnóstico y procurar que a corto plazo puedan ser subsanadas.

Se recomienda analizar y revisar la estructura organizacional la cual debiera estar diagramada con más claridad, sin superposiciones de tareas que originan confusión y agregar áreas o departamentos importantes para toda organización como recursos humanos, seguridad e higiene, informática. La difusión de la imagen empresarial en los mercados requiere de un departamento de relaciones públicas, prensa o marketing, con personal idóneo para utilizar las redes sociales y contar con una estrategia planificada de comunicación, publicidad y propaganda; tanto clientes como proveedores las consultan para la toma de decisiones.

Además, es recomendable que de manera urgente adopte innovaciones informáticas y tecnológicas, es necesario un sistema informático integral; contable, de inventarios, compras, etc. para simplificar y facilitar los procesos. Un sistema informático integrado con todas las áreas, para coordinar equipos de trabajo, con acceso a la misma información, dando origen a una base de datos precisos y accesible a quien los quiera consultar. La información precisa lleva a la toma de decisiones correctas.

Por último, si estas recomendaciones son tomadas en cuenta para su resolución, pueden actuar como soporte de la propuesta; logrando ese apoyo, se asegura el éxito de la implementación del cuadro de mando integral.

Referencias

- Calderón Barrantes, S. (2018). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia división UEN Agua Potable, enfocada en las construcciones industriales y de infraestructura*. (Trabajo Final de Graduación en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/160741890>
- Centro de Estudios Latinoamericanos (2020). *Informe Economía Argentina*. Recuperado de <https://www.cesla.com/informe-economia-argentina.php>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales-Presidencia de la Nación. (marzo 2020) *Sistema de Indicadores Sociales*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/analisis-e-informacion-social>
- Charry Condor, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N.º 03 de Lima. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext
- Datadec (2018). *Distintas herramientas tecnológicas al servicio de la empresa*. Recuperado de <https://www.datadec.es/blog/herramientas-tecnologicas-servicio-de-empresa>
- Errepar (2017). *Ley 25430 Reforma Tributaria y Revalúo. Puntos destacados*. Recuperado de <https://blog.errepar.com/ley-reforma-tributaria/>
- García Ruiz, N. (2019) *¿Que es el Cuadro de Mando Integral y porque tener uno?* Recuperado de <https://www.grownowng.com/el-cuadro-de-mando-integral/>
- ISOTools Excellence (2017). *CMI: Comunicar la estrategia motiva a los empleados*. Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/01/02/cmi-comunicar-estrategia-motiva-empleados>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Publicado por Ediciones Gestión 2000 (2002) ISBN 10: 8480885041 ISBN 13: 9788480885041 Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2016) *Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. Bogotá D.C.: Editorial Planeta Colombiana S.A. p.19. ISBN 958-42-4870-7.

- Licera, G. (2014). *Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A. y Rubio Lacoba, S. (2012) *Introducción a la gestión de la calidad*. p 55. Delta Publicaciones, Madrid.
- Montoya Agudelo, C y Boyero Saavedra, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20 Universidad Nacional de Misiones, Argentina
- Norma ISO 14001 2015. (2019) *¿Que son las empresas verdes? Definición y análisis*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-14001.com/2019/05/empresas-verdes-definicion-y-analisis/>
- Origen consultora (2020) *Informe de situación política argentina N° 1 /2020* <http://www.origenconsultora.com/index.php/articulos-e-informes/105-informe-de-situacion-politica-argentina-n-1-2020>
- Oyaque Mora, S. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la obra social cultural sopeña Oscus - Ecuador*. Tesis (Magister en Administración de Empresas mención Planeación) - Pontificia Universidad. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html>
- Oyarvide Ramírez, H., Reyes Sarria, E. y Montañó Colorado, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309 Recuperado de <file:///D:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>
- Pérez, P. & García, L. (2013). *La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa*. Scielo. Recuperado de <file:///D:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaConstruccionDeUnCuadroDeMandoIntegralDeTecnologi-4754296.pdf>
- Pirovano-Cabrera, G. (2015). *Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral para la finca Yanapanakuna*. *Perspectivas*, (36), 121-148. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332015000100006

Rodríguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B. y Lima Rodríguez, L. (2017). *Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas*. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*.

Roncancio, G. (2018). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid. Editorial Diaz de Santos Recuperado de https://www.imosver.com/es/ebook/indicadores-de-gestion-y-cuadro-de-mando_E0002575905