

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL**

**Aplicación del Cuadro de Mando Integral como sistema de control de gestión**

**Autor: Parisi Yamila**

**Legajo: VCPB 05014**

**DNI: 36888184**

**Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban**

**El Trébol, Provincia de Santa Fe**

**Argentina, Julio 2019**

## Indice

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Introducción .....	4
Análisis de la situación .....	7
Marco teórico .....	16
Diagnóstico y discusión .....	20
Plan de implementación .....	21
Conclusión y recomendación .....	27
Bibliografía .....	29

## Resumen

El presente trabajo es un reporte de caso, el mismo se realizó sobre la empresa Redolfi SRL. En él se detallan los principales conflictos que presenta la organización, lo que lleva a hablar sobre la importancia de la información en las organizaciones, y como es utilizada como un recurso estratégico. Motivo por el que se plantea la implementación de un cuadro de mando integral, una herramienta de control de gestión, que fue creado por Norton y Kaplan. El cual a través de la recopilación de datos, permite la toma de decisiones, para alcanzar así, los objetivos estratégicos planteados.

Luego de un análisis detallado sobre la situación de la empresa, se llega a la conclusión que es la herramienta indicada para solucionar los conflictos principales que afronta la organización y que le permitirá continuar con el proceso de expansión. Por lo que se desarrolla el plan de implementación del CMI, con un detalle del alcance, los recursos y las acciones a desarrollar.

La implementación de esta herramienta permitira un mejor circulación de la información, un direccionamiento estratégico y una mejora en los aspectos tanto financieros, como no financieros.

*Palabras Claves:* cuadro de mando integral, control de gestión, mapas estratégicos.

## Abstract

The present work is a case report, it was made about the company Redolfi SRL. It details the main conflicts that the organization presents, what leads to talk about the importance of information in organizations and how it is used as a strategic resource. Reason for the implementation of a balanced scorecard, a management control tool that was created by Norton and Kaplan. Which through the data collection, allows decision making, in order to achieve the stated strategic objectives.

After a detailed analysis about the situation of the company, it is concluded that it is the indicated tool to solve the main conflicts that the organization faces and it will allow it to continue with the expansion process. This is how the implementation plan is developed of the BS, with a detail of the scope, resources and actions to develop.

The implementation of this tool will allow a better circulation of information, a strategic direction and an improvement in both financial and non-financial aspects.

*Keywords:* balanced scorecard, management control, strategic maps.

## Introducción

A. J & J. A. Redolfi SRL es una empresa familiar de larga trayectoria, fundada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se dedica a la distribución y venta de productos de consumo masivo, además posee la representación exclusiva de algunas marcas. Para ofrecer un buen servicio cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y autoservicios, 170 empleados y una flota de 56 vehículos. Su centro de distribución principal está ubicado en James Craik, y sus cuatro sucursales están situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba.

James Craik está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, rodeada de un gran desarrollo agrícola-ganadero, y se ve favorecida por su ubicación en la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10. Su excelente ubicación y la de su sucursales, le ha permitido a la empresa llegar a gran parte de la provincia de Córdoba, como así también a provincias limítrofes como Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El presente trabajo se realiza para estudiar la implementación de un plan de gestión de información en la empresa Redolfi SRL, la cual presenta la necesidad de obtener un sistema de información interna y externa de calidad, que le sirva como respaldo al momento de la toma de decisiones estructurales y estratégicas. La empresa presenta la falta de políticas y estrategias en cuanto a los aspectos sobre los clientes, la organización interna es mínima y los empleados no cuentan con un sistema de capacitación laboral. Lo que se busca es brindarle las herramienta necesaria para una mejora en el funcionamiento, y la correcta integración de las distintas variables, y así lograr el éxito competitivo de la organización.

Tanto para las personas, como para las organizaciones, la información es un recurso esencial, que utilizan para las operaciones diarias y también estratégicas. La misma se obtiene de una amplia recolección de datos y de una correcta interpretación de los mismos, para lograr así, información concreta y precisa para una fácil comprensión de los usuarios. Lapiedra, Devece y Guiral (2011) en su obra desarrollan la importancia de la información para las organizaciones y los aspectos fundamentales de la gestión de los sistemas de información. Ya que ésta representa una guía para la solución de conflictos, facilita el proceso de la toma de decisiones, y sienta las bases para el progreso de la organización.

Rodríguez Cruz (2015) en su artículo profundiza sobre la dependencia de las organizaciones a la información y el conocimiento como recursos estratégicos. Identifica aquellos componentes particulares, y la forma en la que inciden directamente en la toma de decisiones organizacionales. Los sistemas de información deben asegurar la circulación de ésta, asegurando la máxima eficacia y eficiencia, para que, de manera sinérgica, se establezcan patrones, procedimientos dinámicos y prácticas organizacionales que favorecerían los procesos de toma de decisiones en las distintas etapas o niveles de la empresa (Rodríguez Cruz 2015).

Los sistemas de información tradicionales evalúan el desempeño de las empresas analizando solo sus indicadores financieros, esto puede generar una visión incompleta del funcionamiento de la empresa.

En la era de la tecnología y la comunicación, las organizaciones se vieron obligadas a buscar herramientas de gestión que las ayuden a afrontar las nuevas problemáticas. La adaptación de sistemas contables y de control de gestión a las necesidades de información estratégica, aportaron al cumplimiento de los objetivos previstos y la eficiencia en la ejecución de los procesos de gestión.

Kaplan y Norton (2014) desarrollaron una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral que brinda la información necesaria a la organización para identificar y analizar el desempeño de la misma, en relación a los objetivos y a la visión que se propone, teniendo en cuenta diversas perspectivas, tanto financieras como no financieras.

Niven (2002), en su publicación dice “el cuadro de mando integral ha demostrado ser una herramienta de eficacia en nuestro intento de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa”

El CMI no es una realidad estática, sino un concepto cambiante, dinámico, que se ha ido desarrollando y sigue desarrollándose, a lo largo de los años y lo que nació como un sistema de medición se convirtió en un modelo de gestión estratégica. (Bisbe, 2010).

Los trabajos realizados anteriormente sobre la organización como el de Sebastián Genesisio (2005), el cual se enfocaba sobre el análisis de la viabilidad, para la apertura de un local comercial de artículos e insumos del rubro fotográfico, y el trabajo de Pablo Redolfi (2008) sobre el traslado del centro de distribución en la localidad de James Craik. Realizan un completo análisis organizacional de la empresa, pero para el desarrollo de sus propuestas se basaron en

fuentes de información netamente económicas, utilizando indicadores financieros y administrativos, sin considerar otras variables útiles para el crecimiento de la empresa.

En este trabajo se propone implementar el cuadro de mando integral como solución a los problemas que presenta la empresa, describiendo la importancia de aplicar sistemas de control de gestión que implementen una estructura informacional, lo que permita que al momento de la toma de decisiones se tengan en cuenta no solo las variables financieras, sino también las no financieras. Es decir, que se contemplen los demás factores que se ven involucrados en el normal funcionamiento de la organización.

El cuadro de mando integral es una herramienta muy completa, que le brinda a los directivos información precisa, y su aplicación tiene un gran impacto en todos los niveles de la empresa, logrando el desarrollo integral de ésta.

Se ha aplicado en diversas organizaciones e instituciones en todo el mundo, y ha sido de gran ayuda para lograr los objetivos propuestos, aplicarla a esta empresa de carácter familiar que ha tenido un gran crecimiento, y tiene propuesto continuar desarrollándose, puede ayudarla a lograr su estrategia y aumentar el valor de su imagen.

## Análisis de la Situación

### *Descripción de la situación*

#### *Visión, misión y valores.*

##### *Visión.*

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

##### *Misión.*

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

##### *Valores.*

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.



- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

### *Estructura de la empresa.*

#### *Organigramas.*

A continuación, se presentan dos organigramas, uno muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución (figura 1) y otro con la estructura interna del centro de distribución de James Craik (figura 2).

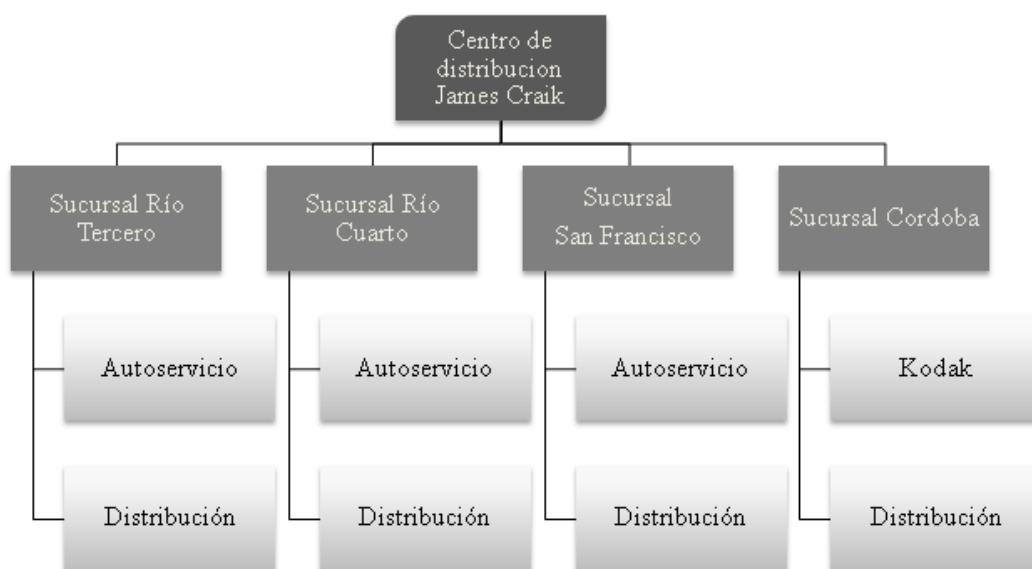


Figura 1. Organigrama de sucursales.

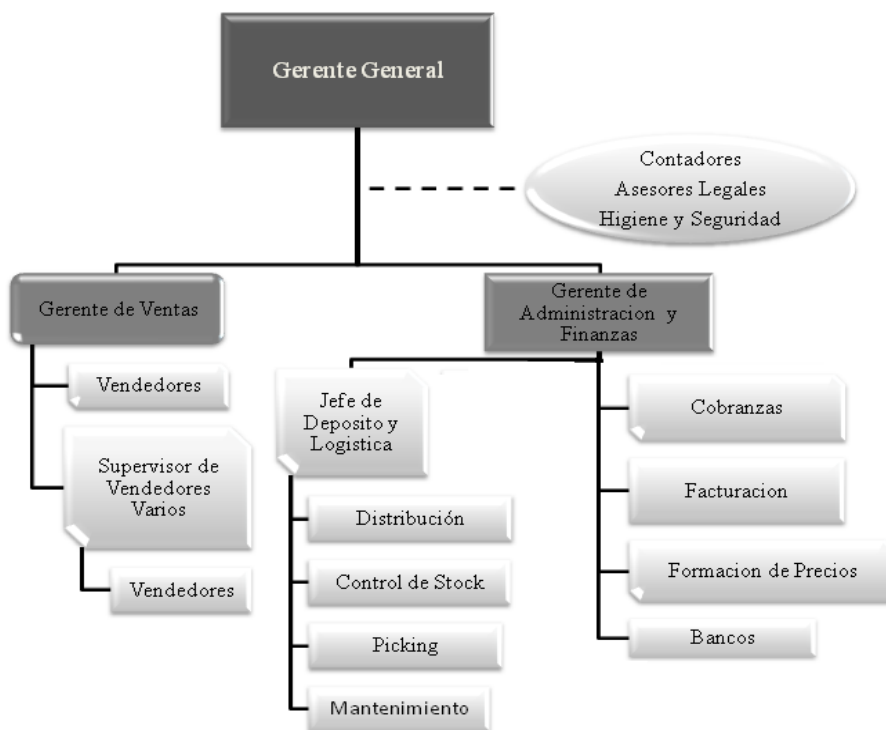


Figura 2. Organigrama de centro de distribución James Craik.

### *Proceso de comercialización.*

El proceso de comercialización consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

#### *Abastecimiento.*

- Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.
- Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.
- La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

- La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

#### *Recepción.*

- El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.
- Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.
- Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.
- Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.
- Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

#### *Ventas.*

- Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.
- Redolfi no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días.

#### *Política de Inventarios y Compras*

Tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock. Comprometida la venta, se realiza el pedido y se almacena en las instalaciones. Alarmanamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

### *Políticas Contables*

La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

### *Políticas de Pagos / Cobros*

Realizan prácticamente la totalidad de pagos vía transferencia bancaria, luego cheques y solamente cuando el proveedor es monotributista o muy pequeño, pagan en efectivo. Compras es quien realiza todos los pagos.

Respecto de los cobros, se manejan con transferencia pues no cuentan ni en la oficina central ni en otros lugares con cajeros ni lugares de almacenamiento / custodia de dinero. También los vendedores pueden recibir valores.

### *Macro y microentorno: análisis y características de la industria.*

#### *Competidores.*

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

- Los mayoristas con salones comerciales como: Luconi Hnos. Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio: los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack.

#### *Proveedores.*

Respecto de los proveedores, también son pocos, pero, contrario a lo que sucede con los clientes, aquí no es la política el que sean un número pequeño. Son mayormente empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Eso equilibra la balanza al momento de negociación de los precios, pues al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a la contrapartida de que los proveedores son pequeños, en muchos casos no pueden prescindir de la facturación que les otorga esta empresa.

### *Clientes.*

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Sus clientes son, en general: supermercados, farmacias, kioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi kioscos, comedores y perfumerías. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general, mediante las fanpage que tienen en Facebook, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

### *Análisis de Contexto. PESTEL.*

FACTORES EXTERNOS	VARIABLES
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad, por año electoral.</li> <li>• Incertidumbre por falta de políticas claras.</li> <li>• Gran presión tributaria sobre el sector industrial – comercial.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis y recesión económica.</li> <li>• Aumento de tarifas.</li> <li>• Aumento de la tasa de inflación.</li> <li>• Devaluación del peso frente al dólar.</li> <li>• Aumento de las tasas de interés.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia de alimentación y vida más saludable.</li> <li>• Aumento de la pobreza.</li> <li>• Pérdida del nivel de ingresos.</li> <li>• Mayor nivel formativo.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costos de acceso a nuevas tecnologías.</li> <li>• Nuevas formas de distribución.</li> </ul>
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor conciencia social, ecológica y ambiental.</li> <li>• Regulación en el consumo de energía eléctrica.</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de salud, higiene y seguridad laboral.</li> <li>• Leyes sobre empleo.</li> <li>• Sindicatos.</li> </ul>

*Diagnóstico Organizacional. FODA.*

Análisi Interno	Análisis Externo
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precios competitivos en el mercado.</li> <li>▪ Relación con sus proveedores.</li> <li>▪ Infraestructura.</li> <li>▪ Entrega rápida y asesoramiento a clientes.</li> <li>▪ Amplia trayectoria en el rubro.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de sus proveedores.</li> <li>▪ Ubicación geografica.</li> <li>▪ Incorporación de nuevas marcas y productos.</li> <li>▪ Expansión del mercado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de clasificación de los clientes por comportamiento.</li> <li>▪ Escasez de información relevante para la toma de decisiones.</li> <li>▪ Ausencia de area de rrhh.</li> <li>▪ Falta de política para la atracción de nuevos clientes.</li> <li>▪ Ausencia de área de higiene y seguridad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crisis económica del país.</li> <li>▪ Inflación, provocando un aumento de los precios de productos y de los costos de funcionamiento.</li> <li>▪ Aumento de la pobreza y tasa de desempleo.</li> <li>▪ Ingreso de nuevos distribuidores o autoservicios mayoristas.</li> </ul>

*Analisis especifico*

	Objetivo Estratégico	¿PARA QUE?	¿COMO?
Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad	Mejorar las ganancias de la empresa, haciéndola lo más eficiente posible y satisfaciendo a los accionistas.	Incrementando las ventas y reduciendo los gastos de explotación, sin que se perjudique la satisfacción del cliente y el clima interno.
	Lograr solvencia	Para elevar el valor de la imagen de la empresa, dándole la posibilidad de obtener capitales para abrirse a nuevas oportunidades de negocio.	Mejorando los ingresos que deben afrontar los costos, logrando que el valor de la empresa sea mayor a las deudas de la misma.
	Incrementar las ventas	Para aumentar los ingresos de la empresa, otorgándole un mayor poder adquisitivo y posibilidades de negociación.	Revisando la política de precios, las necesidades insatisfechas de los actuales clientes y captando nuevos clientes.
	Mejorar la liquidez	Lograr mejores acuerdos con los proveedores, buscando otros nuevos e invirtiendo buscando mejores beneficios.	Reduciendo los ciclos de caja, donde los pagos sean con un tiempo más prolongado y los cobros a un corto tiempo.
Perspectiva del Cliente	Conseguir la fidelidad	Para lograr la lealtad con la empresa, eligiéndola por sobre otras que le proporcionen los mismos servicios y productos.	Mejorar la comunicación con los clientes, conocerlos muy bien, saber que piensan de la empresa, que es lo que valoran.
	Aumentar la satisfacción	Para tener clientes felices, cumpliendo con las necesidades que requieren.	Averiguar sus necesidades insatisfechas, que es lo que necesitan y hoy la empresa no se los está brindando.
	Incrementar el número	Aumentar las ventas, garantizando sostenibilidad y un mejor valor económico. Buscar nuevas propuestas.	Implementando un plan de captación de nuevos clientes, con características similares a los actuales y otros que impliquen mayores exigencias a la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar el proceso interno	Para lograr un buen clima interno y mejorar el funcionamiento de la empresa.	Analizar el proceso actual, buscando que cosas hay que mejorar y cuales se pueden implementar. Buscar una solución a estos problemas.
	Implementar nuevos recursos	Para mejorar el proceso interno.	Aplicando programas que ayuden al buen funcionamiento de la empresa, brindando la información necesaria en el momento oportuno. Incorporar un encargado de personal, que mejore la comunicación entre los directivos y los empleados, buscando una mejor integración entre estos.
	Lograr la eficiencia de los recursos utilizados	Para utilizar lo mejor posible los recursos con los que se cuenta y poder implementar otros que mejoren la condición de la empresa.	Examinar la utilización de los recursos, disminuir los costos de ociosidad, buscando la explotación máxima de estos.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Ampliar el conocimiento de los empleados	Para tener empleados mejores formados, con mayores conocimientos que le permitan el crecimiento laboral.	Brindándoles cursos de capacitación para sus actuales puestos, y para otros a los que podrían ir ascendiendo.
	Satisfacción de los empleados	Para lograr un buen clima laboral, en donde los empleados se sientan a gusto y que son escuchados por la empresa.	Realizando encuestas entre ellos, que sean tenidas en cuenta, donde se busca saber cómo se sienten dentro de la empresa, que es lo que valoran de esta y que les gustaría que se modifique. Buscar que se puede mejorar para que estén satisfechos.
	Mayor productividad de los empleados	Para obtener el mejor rendimiento posible de los empleados, mejorando la rotación interna, eliminando costos de paralización	Buscar la mejor productividad de los empleados brindándoles las herramientas necesarias y ejerciendo un mejor control.



## Marco Teórico

El presente capítulo desarrolla la referencia científica de la herramienta propuesta a implementar en la empresa. En él se encuentra la información de cómo nació el CMI y como fue evolucionando a lo largo de los años, y de la aplicación a las distintas organizaciones.

### *Origen*

Desde fines de la década de los 70, las empresas debieron enfrentar cambios tecnológicos, sociales, culturales y políticos. Los cuales provocaron que éstas, además de buscar la maximización de las utilidades, mejoraran otros aspectos como la satisfacción de los clientes, la innovación, la calidad de los productos, la posición en el mercado, entre otros. Lo que llevó a desarrollar herramientas que mejorarían los sistemas de control utilizados hasta el momento, los cuales se trataban de mediciones del rendimiento netamente económicos.

### *Creación del CMI*

Alberto Ballvé (2000) en su libro “Tablero de control: organizando información para crear valor” definió al tablero de control como un “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas” (p. 71). En su teoría establece cuatro tipos de tableros: operativo, directivo, estratégico e integral, este último abarca a los tres anteriores nombrados, los mismos se desarrollan dependiendo del área en el que se implementan y el objetivo que persiguen.

El tablero de control integral o también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido desarrollado con anterioridad, por sus autores Robert Kaplan y David Norton.

En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio junto a varias empresas, el cual consistía en desarrollar un nuevo modelo de medición, ya que se creía que las medidas financieras no eran suficientes al entorno actual de las empresas. Luego de discutir y examinar varios casos, se llegó a la conclusión de la implementación de un sistema de medición equilibrado al que llamaron cuadro de mando integral. El cual no solo tenía en cuenta cuestiones financieras, sino que también incluía cuestiones de los clientes, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. El valor del modelo, en relación a los sistemas utilizados hasta aquel momento, fue el equilibrio entre las medidas a utilizadas para la medición del rendimiento, ya que las mismas no eran sólo económicas y financieras, sino que contemplaba indicadores no financieros, a corto y largo plazo, e indicadores internos y externos.

Se realizaron varias publicaciones acerca de esta herramienta, y comenzó a implementarse en diversas empresas. La aplicación de esta a las complejas situaciones que enfrentaban las empresas en cuanto a su entorno y a una competencia cada vez más fuerte, llevó a una evolución del cuadro de mando integral, pasando de ser, un sistema de indicadores mejorado a convertirse en un sistema de gestión central.

*Definición y perspectivas que lo integran*

El crecimiento que tuvo, influyó a que Kaplan y Norton publicaran su libro “Cuadro de Mando Integral” (2002) en el cual determinan que “el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. Brindándole así a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

El CMI establecido por Kaplan y Norton (2014) está compuesto por cuatro perspectivas que permiten un equilibrio estratégico:

- Las perspectivas financieras: tales indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad de la empresa. Los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad, miden, por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culmina con la mejora de la actuación financiera.
- Las perspectivas del cliente: los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, así como también las medidas de la actuación de la misma en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad de los clientes en los segmentos seleccionados. También en esta perspectiva se deben incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, los cuales representan factores críticos para que los clientes sigan siendo fieles a sus proveedores.

- Los procesos internos: los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá destacarse para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

- Aprendizaje y Crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los objetivos de las demás perspectivas revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes, para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, junto con los inductores específicos de dichas medidas, como índices detallados y concretos para que el negocio cuente con las habilidades que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en la primera línea de la toma de decisiones y de actuación.

### *Evolución*

A medida que se implementaban a las distintas empresas, y en relación a las necesidades que presentaban, el CMI al ser una herramienta dinámica, incorporo los mapas estratégicos, los cuales son una representación gráfica, que describe de manera lógica la estrategia de una empresa y cómo se llevará a cabo mediante una serie de relaciones causa-efecto, los objetivos de las distintas perspectivas, Bisbe (2010, p 51).

El paso de los años y los diversos contextos, llevó a que el CMI que nació como una herramienta de medición, se convirtiera también en una herramienta de gestión, alineado a la empresa a el logro de los objetivos estratégicos.

En un principio los controles de medición eran solo económicos, las empresas se basaban en este indicador para ver el rendimiento de la organización. Pero la necesidad de controlar otras variables que en su conjunto hacen al funcionamiento de la empresa, llevo a la creación del CMI. Una herramienta dinámica, en constante evolución, que permite obtener información desde sus cuatro perspectivas. Su éxito se debe a la gran utilidad que representa para las empresas, que encuentran en esta herramienta la forma de poder alcanzar sus objetivos, y un mayor crecimiento tanto interno como externo de la organización.

## **Diagnóstico y Discusión**

La empresa analizada presenta varios problemas de información, la ausencia de esta o la mala recopilación de la misma, pueden llevar a la toma de decisiones equivocadas, y así alejarla de la posibilidad de lograr sus objetivos.

Los principales problemas de la empresa no son financieros, pero si la falta de disposición de la información sobre estos. No cuentan con un sistema contable en donde se carguen todas las operaciones diarias de la empresa, por lo que deben esperar a los informes que realiza el contador externo. Al no tener la información a disposición, muchas veces se toman decisiones de manera incierta y pueden no resultar beneficiosas para la organización.

Tampoco cuentan con una administración sobre la información de los clientes, no teniendo la posibilidad de clasificarlos según su comportamiento, lo cual le daría mayores herramientas al momento de la toma de decisiones. Otro de los principales problemas es la comunicación con los clientes y la falta de políticas para realizar un plan, y así captar nuevos.

Uno de los grandes problemas es que la organización interna es escasa, no cuentan con un sistema de inventario de mercadería, y la información de los distintos procesos aun se realizan de forma manual. La falta de capacitación de los empleados no deja de ser una preocupación, ya que le anulan las posibilidades de ascensos y rotación. La ausencia de un área de rrhh lleva a la desinformación sobre las necesidades de estos, lo que perjudica el funcionamiento de la organización.

La empresa se encuentra en un momento de crecimiento y expansión, donde contar con la información necesaria resulta imprescindible, tanto para avanzar con los proyectos, como también para lograr un correcto funcionamiento. Solucionar los conflictos ayudaran a la empresa a alcanzar la planificación estratégica.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos:*

#### *Objetivo General*

Diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión, que apoye la toma de decisiones, para mejorar el funcionamiento interno.

#### *Objetivos Especificos*

Definir los objetivos estratégicos que cada perspectiva deba alcanzar para mejorar el funcionamiento de la organización.

Determinar el proceso de recopilación de datos, que arroje información pertinentemente para la toma de decisiones.

Establecer los indicadores adecuados para que realicen una correcta medición.

#### *Alcance*

La herramienta CMI, un modelo de control del gestión que como sus fundadores lo aconsejan, debe adaptarse a las particularidades de las necesidades de cada organización. En este caso, el mismo se extenderá a toda la empresa, y siguiendo con sus recomendaciones se aplicara desde los niveles más altos a los más bajos de la organización, comenzando por su centro de distribución principal para luego incluir a todas las sucursales.

### *Recursos*

Para llevar adelante el CMI se deberá reunir un equipo de trabajo, el que estará compuesto por representantes del directorio, responsables de las distintas áreas (administrativa/financiera, comercialización, logística y organización interna-externa), y un encargado del personal.

Se deberá ejecutar un sistema contable que recopile todos los movimientos administrativos diarios de la organización y brinde la información financiera que la empresa necesita, para ser consultada en cualquier momento.

Aplicar un programa en el que se exponga toda la información sobre los clientes, y el posicionamiento de la empresa. Y que permita una interacción entre empresa y cliente.

Implementar un sistema de información sobre la organización interna y sobre la situación de los empleados.

### *Acciones*

Definir las acciones significa establecer las formas en las que la empresa lograría alcanzar los objetivos propuestos, es decir, como se llevara adelante la planificación estratégica.

- 1- Realizar una reunión con la alta gerencia para establecer el plan a desarrollar.
- 2- Establecer los objetivos y metas a alcanzar para cada perspectiva.
- 3- Comunicar a toda la organización la implementación del modelo de CMI.
- 4- Asignar los responsables de cada sector.
- 5- Recopilar información de las distintas variables.
- 6- Realizar encuestas a clientes y empleados.
- 7- Evaluar el funcionamiento interno actual, los distintos procesos que se llevan a cabo.
- 8- Instalar sistemas que procesen la información.
- 9- Cargar la información recopilada a los distintos programas.
- 10- Con la información recopilada al comienzo realizar una medición sobre la situación de la empresa al inicio.
- 11- Analizar las variables a corregir y aplicar soluciones posibles.
- 12 - Realizar la medición, para averiguar si se pudo corregir los inconvenientes y si se lograron los objetivos planteados.

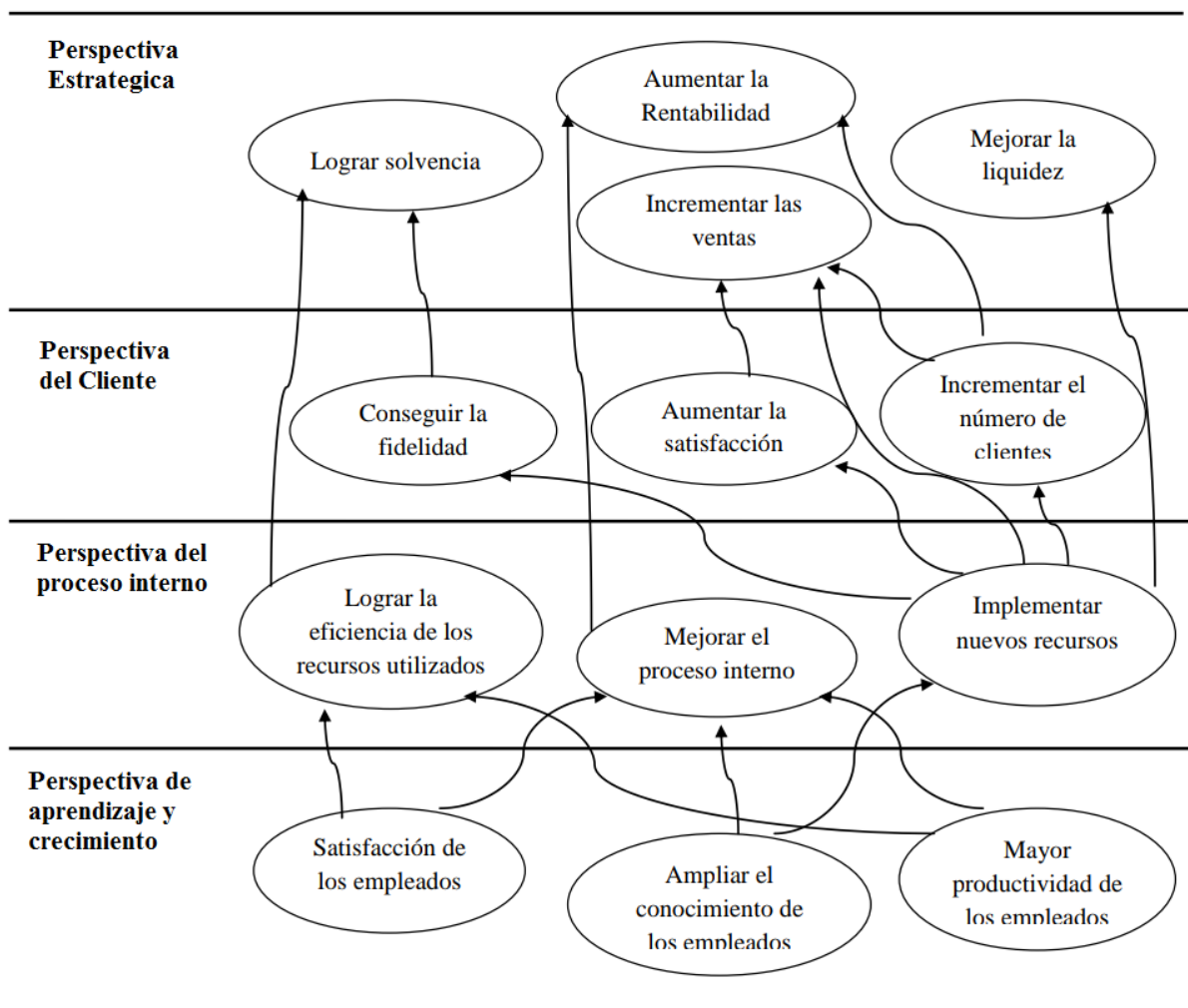
El CMI propone lograr el equilibrio entre las distintas perspectivas, y que el resultado económico no sea el fin, sino la consecuencia de la integración de las variables, cuando estas alcancen sus metas.

En este sentido, cada una de las cuatro perspectivas requiere la fijación previa de objetivos estratégicos, que conduzcan al éxito de la empresa. Estos objetivos deben estar alineados con indicadores que permitan medir el cumplimiento de estos objetivos estratégicos.

Indicadores a utilizar:

	Objetivo Estratégico	Indicador	Medición
Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	(Beneficio/Costos incurridos)*100
	Lograr solvencia	Índice de solvencia	Activo total/Pasivo total
	Incrementar las ventas	Incremento de ventas	Ventas actuales/Ventas anteriores
	Mejorar la liquidez	Ratio de liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente
Perspectiva del Cliente	Conseguir la fidelidad	Porcentaje de deserción de clientes	(Número de clientes perdidos/Total de clientes)*100
	Aumentar la satisfacción	Porcentaje de clientes satisfechos	(Número de clientes satisfechos/Total de clientes encuestados)*100
	Incrementar el número	Porcentaje de nuevos clientes	((Total de clientes actuales/Total de clientes al inicio) -1) *100
Perspectiva de Procesos Internos	Mejorar el proceso interno	Porcentaje de efectividad	(Número de procesos con inconvenientes/Total de procesos)*100
	Lograr la eficiencia de los recursos utilizados	Índice de eficiencia de los recursos	(Cantidad de recursos utilizados/total de recursos disponibles)
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Ampliar el conocimiento de los empleados	Porcentaje de empleados capacitados	(Número de empleados que recibieron capacitación/Número total de empleados)*100
	Satisfacción de los empleados	Porcentaje de empleados satisfechos	(Número de empleados satisfechos/Total de empleados)*100
	Mayor productividad de los empleados	Índice de servicio prestados con éxito	(Número de ventas realizadas sin inconvenientes/ Total de ventas realizadas)



*Mapa estratégico*

### Marco de tiempo

En el diagrama de gantt se detallan los plazos de las acciones a desarrollar:

Tabla 1 Diagrama de Gantt

Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	■											
2	■											
3	■											
4	■											
5		■	■									
6		■	■									
7			■	■	■							
8			■	■	■							
9				■	■	■						
10				■	■	■						
11						■	■	■	■	■	■	
12												■

### Propuesta de medición o evaluación

La medición, para evaluar si se lograron los objetivos planteados se realizará en el mes 12. Dándole el tiempo suficiente a la organización para que implemente el CMI en todas las áreas.

Para realizar dicha medición, y saber si se alcanzaron los objetivos estipulados para cada perspectiva, se aplicaran como herramienta indicadores y encuestas.

- ❖ Perspectiva financiera: la medición se realizara utilizando el indicador de rentabilidad.  
Índice de rentabilidad:  $(\text{beneficios}/\text{costos incurridos}) * 100$
- ❖ Perspectiva del cliente: se realizará una encuesta entre estos para evaluar cuan satisfechos están con la empresa en general, con la calidad del servicio prestado, con la atención recibida, que productos o servicios la empresa aún no les está ofreciendo y

si la seguirán eligiendo. Además se utilizara el indicador de incremento de los clientes para averiguar si estos han aumentado.

Porcentaje de nuevos clientes:  $(\frac{\text{total clientes actuales}}{\text{total clientes al inicio}} - 1) * 100$

- ❖ Perspectiva del proceso interno: se medirá aplicando los indicadores de efectividad de los procesos y de eficiencia de los recursos.

Porcentaje de efectividad:  $(\frac{\text{número de procesos con inconvenientes}}{\text{total de procesos}}) * 100$

Índice de eficiencia de los recursos:  $(\frac{\text{cantidad de recursos utilizados}}{\text{total de recursos disponible}})$

- ❖ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se evaluará realizando una encuesta entre los empleados, el objetivo será averiguar cuan satisfecho esta con la empresa, con su puesto de trabajo, con la capacitación recibida, con los nuevos recursos implementados, con el trato recibido y qué cosas modificaría o siente que están faltando.

## Conclusiones y recomendación

### *Conclusión*

Como se pudo apreciar en el análisis realizado, el principal inconveniente que presenta la empresa Redolfi SRL es informacional, es decir, la información no circula de manera correcta por la organización, y esto lleva a una falta de información sobre las distintas variables. Algo tan importante tanto para las personas como para las organizaciones, está fallando o es insuficiente. Esto lleva a una mala comunicación, a una falla en los procesos internos, a la falta de compromiso por parte de todos los integrantes, y muchas veces a tomar decisiones desafortunadas.

La estructura que establece la implementación del cuadro de mando integral, permitiría que bajo un direccionamiento estratégico, con un gerenciamiento involucrado, la organización se alinearía hacia el logro de los objetivos estratégicos planteados. Lo que garantizaría el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la empresa, algo fundamental para el crecimiento de esta.

Establecer objetivos que sean posibles, y sean medibles, es importante para que se apliquen indicadores que realicen la medición sobre estos, y brinden la información oportuna para la toma de decisiones estratégicas. Mejorar el funcionamiento interno, aplicando recursos y realizando las acciones correctas, es fundamental para que la empresa logre la satisfacción de los clientes y empleados, y esto lo lleve a mejorar la rentabilidad, aumentando su solvencia y creando un mayor valor para su imagen, así poder continuar su proceso de expansión.

Lograr la circulación de la información a lo largo de la empresa será el éxito de la aplicación del CMI como herramienta de control de la gestión de la organización, esto permitirá que la empresa se aliñe para alcanzar los objetivos estratégicos que se plantea.

### *Recomendación*

La empresa Redolfi SRL debería implementar un área de recursos humanos, algo que sería fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, además que le permitiría una mejor reclutación de personas para los puestos de trabajo.

También debería aplicar una mejor estrategia publicitaria, lo que le permitiría mayor divulgación sobre sus productos y precios, y una amplitud de su mercado comercial.

Otra área que debería desarrollarse es el área de higiene y seguridad, para que haya un encargado que se asegure del correcto estado de las instalaciones, y del uso del material necesario para el cuidado de los empleados.

## Bibliografía

- Alberto Ballvé (2000) *Tablero de control: organizando información para crear valor*.
- Bisbe, Josep (2010). *La mayoría de edad del cuadro de mando integral*. Harvard Deusto Business Review, 189, 48-62.
- Genesio Sebastián, (2005) *Análisis de viabilidad de proyecto de inversión: A. J. & J. A. Redolfi*. Trabajo de graduación. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*.
- Lapiedra R., Devece C., Guiral J. (2011) *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*.
- Niven Paul (2002) *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*.
- Redolfi Pablo, (2008), *Proyecto centro de de distribución de J. A. & J. A. Redolfi SRL*. Trabajo de Graduación. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Rodriguez Cruz Yuniel, (2015) *Gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales*.