

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Cuadro de mando integral, una herramienta de control para la empresa A. J. & J.

A. Redolfi S.R.L

Autor: Reinozo, Karen Janet

Legajo: CPB05166

DNI: 37.733.374

Director de TFG: Alfredo Gonzalez Torres

2020

Resumen

El presente trabajo se realizó en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, la cual está ubicada en la ciudad de James Craik y se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos.

Luego de realizar un análisis acabado de la situación de la empresa, se detectó que la empresa solo evalúa su desempeño de forma financiera, sin tener en cuenta los activos intangibles, además se descubrió deficiencias en diferentes áreas las cuales están sujetas a la falta de información de gestión y control interno. En base a la teoría de Kaplan y Norton se estableció el desarrollo de un cuadro de mando integral. Se definieron las cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores, de esta manera se espera mejorar la situación actual de la organización, generando información periódica en tiempo real sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras claves: Activos intangibles, información de gestión, control interno, cuadro de mando integral, indicadores.

Abstract

This work was carried out in the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, which is located in the city of James Craik and is engaged in the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning and cigarettes.

After a finished analysis of the company's situation, it was found that the company only evaluates its performance financially, regardless of intangible assets, and deficiencies were discovered in different areas which are subject to the lack of management and internal control information. Based on Kaplan and Norton's theory, the development of a comprehensive dashboard was established. The four perspectives were defined with their respective indicators, in this way it is hoped to improve the current situation of the organization, generating periodic information in real time on the fulfillment of the objectives set.

Keywords: Intangible assets, management information, internal control, inte dashboard.

Índice

Introducción	1
<i>Antecedentes</i>	2
Relevancia del Caso	3
Objetivos	3
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos Específicos</i>	3
Análisis de Situación	4
Descripción de la Situación.....	4
Análisis del contexto	6
Diagnostico Organizacional	9
Marco Teórico	13
Cuadro de Mando Integral.....	13
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	14
Ventajas del Cuadro de Mando Integral.....	15
Diagnóstico y discusión	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnostica.....	17
Plan de Implementación	18
<i>Alcance</i>	18
<i>Diseñando el cuadro de mando integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.</i>	18
<i>Recursos</i>	19
<i>Acciones específicas</i>	20
<i>Marco temporal para implementación</i>	22
<i>Medición y evaluación de las acciones</i>	24
Conclusiones	26
Recomendaciones	27
Referencias	28

Índice de Tablas

Tabla 1. Costos de Implementación	19
Tabla 2. Costo de mantenimiento anual.....	19
Tabla 3. Mapa Estratégico de A.J & J.A. Redolfi S.R.L.	20
Tabla 4. Diagrama de Gantt	22
Tabla 5. Cuadro de Mando Integral	23

Introducción

Con el correr de los años las empresas buscan ser líderes en su rubro y mejorar constantemente en métodos de eficacia y eficiencia.

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo la implementación de un Cuadro de Mando Integral a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, para optimizar los resultados de la empresa.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La empresa posee la cantidad de 170 empleados distribuidos entre casa central, autoservicios mayoristas y distribuidoras y una flota de 73 vehículos, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En agosto del año 2003 se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y fue así que se decidió realizar una inversión en un nuevo depósito.

Financieramente la compañía no presenta endeudamiento con proveedores ni acreedores varios, resultado de que solo realiza operaciones de venta al contado o a corto plazo, obteniendo liquidez inmediata.

La empresa en estudio busca que sus servicios generen satisfacción y lealtad de clientes. Las fortalezas de la misma se observan a través de la amplia gama de productos a precios competitivos, tiempos de entrega reducidos, asesoramiento comercial inicial y seguimiento del cliente.

A través de entrevistas realizadas a gerentes y empleados de la empresa se observó que existen algunos roles que son cumplidos por la misma persona, no cuentan con un sistema informático que registre las operaciones contables en el momento, por consiguiente se manejan con planillas de Excel.

La gerencia solo evalúa a la empresa financieramente no se tienen en cuenta otros factores como las relaciones con los clientes, satisfacción laboral y demás activos intangibles que son

iguales de valiosos para la consecución de los objetivos. No existe una mirada global de la empresa para identificar y corregir desvíos y retroalimentar.

No cuentan con un área específica de Recursos Humanos, administración es quien liquida los sueldos, no realizan procesos de selección para nuevos empleados, tampoco posee manuales de inducción y capacitación para los mismos. No se controla periódicamente el stock existente en depósito ni tampoco si existe mercadería dañada, el mismo es de libre acceso para todo el personal.

Las organizaciones se encuentran sumergidas en un entorno cada vez más competitivo por lo cual deben estar en constante innovación y evolución para generar un valor agregado en sus respectivas actividades, por esta razón es importante contar con un sistema de control eficiente que asegure el logro de los objetivos previstos y brinde a la dirección información de calidad para la toma de decisiones.

Por lo antes mencionado, el Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, por su denominación en el idioma inglés, es la herramienta de control que proporcionara a la empresa la consecución del propósito del párrafo anterior, el tema seleccionado se refiere al análisis y construcción de dicho cuadro de mando integral.

El desarrollo del Cuadro de mando integral permitirá a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. evaluar las actividades de la compañía según su visión y estrategia, ya que esta encauzado a la consecución de los objetivos. Todo esto le permitirá a la empresa, obtener información sobre el nivel de alcance logrado y poder retroalimentarlo o detectar desvíos y corregirlos.

La herramienta mencionada permite evaluar el desempeño de la empresa mediante cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento proporcionando así una mirada global de la misma.

Antecedentes

La metodología de referencia es muy utilizada y fomentada en todo el mundo y en todo tipo de entidades.

Tal es el caso de la empresa Gomacord S.R.L., se le diseño un CMI, capaz de transmitir a los integrantes de la empresa de manera clara y eficiente, las acciones que desarrollan los recursos humanos para convertirlas en acciones y medidas concretas (Maldonado, 2007).

Continuando con la idea planteada, para la empresa Serra S.R.L. se desarrolló un Cuadro de Mando Integral (CMI) que, por medio de sus indicadores, permitiese establecer las desviaciones

o los aciertos en cada uno de los objetivos, para luego gestionar de manera eficiente la empresa y resolver las problemáticas que la misma presentaba (Serra, 2006).

Relevancia del Caso

Ambos casos se relacionan con el presente trabajo de graduación, ya que indican en que se basa la aplicación de un cuadro de mando integral y los beneficios que este puede proporcionarle a la organización.

Por todo lo antes mencionado, resulta de fundamental importancia el desarrollo de un cuadro de mando integral, como herramienta de gestión y control para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L como una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos. Este trabajo permite a la empresa retroalimentar sobre las acciones que se llevan a cabo en el cumplimiento de sus objetivos, también hará cuestionar y direccionar la metodología actual de la compañía.

Poseerá un efecto positivo en la planificación estratégica, sobre todo en un mercado altamente competitivo, que le permita ser sustentable en el tiempo, esta situación requiere de una metodología efectiva que pueda ser llevada a cabo por personal competente de la compañía.

Por todo lo antes indicado es que el cuadro de mando integral es la herramienta que garantiza los mejores resultados.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para la correcta obtención de información para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- a. Diseñar un mapa estratégico que permita identificar relaciones causa-efecto entre los factores claves de éxito.
- b. Analizar la estrategia para cada una de las perspectivas.
- c. Definir indicadores y sus objetivos para cada perspectiva para medir los aspectos más importantes de la organización.
- d. Definir plan de implementación.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La empresa tiene como principal objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas y es por eso que se invirtieron en un nuevo depósito el cual ya se encuentra terminado pero aún no se ha realizado la mudanza.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Además, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee una flota propia de 73 vehículos para la distribución de mercaderías a todos sus clientes ya que los mismos son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

Gracias a todo lo antes mencionado y sobre todo al nuevo depósito la empresa se encuentra en crecimiento constantemente, y podrá aumentar los niveles de venta, tendrá posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos, habrá mayores controles de la mercadería, mejor organización, disminución de los riesgos de pérdidas, roturas y/o robos, entre otras.

La empresa en estudio presenta diversas falencias comenzando porque la gerencia solo evalúa el desarrollo de la empresa financieramente sin dar importancia a los activos intangibles como lo son la satisfacción de los clientes, un buen ambiente laboral, entre otros. No se posee una mirada global de la compañía con la cual se puedan identificar y corregir desvíos ni retroalimentarse estratégicamente en el largo plazo.

No cuentan con un área de RRHH, ni realizan procesos de selección para los nuevos puestos disponibles, no cuentan con procesos para integrar a los nuevos trabajadores en consecuencia los empleados aprenden mientras trabajan.

La empresa no cuenta con una base de datos que sirva como herramienta de gestión y control, por lo que se cuenta con escasa información, y de carácter informal. Al estar inmersa en el contexto dinámico actual, la empresa requiere contar con información de calidad y en tiempo real. No cuentan con un software contable donde se puedan hacer registraciones diarias dejando asentados todos los movimientos que se realizan.

Los departamentos de la empresa no se encuentran alineados y organizados entre sí en función de la estrategia de la misma, además presentan falencias en los procesos internos de la mayoría de los mismos.

La construcción de un Cuadro de Mando Integral le permitirá a la empresa un enfoque global, se lograra materializar la visión y estrategia de la empresa donde todos los integrantes de la misma podrán conocerla y entenderla y se podrán identificar y corregir desvíos a tiempo logrando una retroalimentación para el largo plazo.

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.

Análisis del contexto

Para analizar el contexto en el que se encuentra inmerso la empresa utilizamos una herramienta diagnóstica denominada PESTEL.

Esta técnica consiste en describir el entorno externo al que se encuentra expuesta la empresa, a través de seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, 2013).

Factores Políticos

Actualmente Argentina se encuentra en un contexto de inestabilidad proporcionado por la pandemia mundial en la cual estamos viviendo y por la extensa cuarentena, debido a no saber específicamente cuánto tiempo pueda tomar todo esto y si se incluyen o no nuevas restricciones se dificulta la diagramación de planes empresariales de largo plazo.

Estas cuestiones políticas afectan a Redolfi y demás distribuidoras y empresas de este rubro en varias cuestiones como lo son los horarios de apertura de los negocios, lo que genera una disminución en las ventas, algunos cerrados por Covid, las restricciones de circulación de un lugar a otro que hacen que la sociedad consuma de una manera distinta a lo habitual por los lugares que

suelen visitar. Todas estas y entre muchas otras cuestiones que pueden surgir en épocas de pandemia generan inestabilidad a la empresa a la hora de operar su actividad.

Factores Económicos

En Argentina existe mucha presión fiscal, gran parte de las ganancias de las empresas se las llevan los impuestos. Las empresas y el crecimiento económico se han visto afectados por las decisiones de los gobiernos y la incertidumbre del país ya que ambos son condicionantes de la inestabilidad en la política cambiaria. El país está atravesando una situación de incertidumbre debido a la pandemia y puede llevar a que el gobierno analice nuevas medidas a tomar que podrían repercutir en el desarrollo habitual de la empresa.

Según Horacio Riggi (2020), el coronavirus fue el golpe que le faltaba a la apaleada economía Argentina. Se inició un proceso de freno de mano de la economía de los sectores productivos y comerciales.

La inflación es una variable macroeconómica muy activa, principalmente por la situación de pandemia que se está viviendo y como está repercutiendo en el país y sobre la cual la empresa en estudio no tiene ningún poder de modificación. Las políticas económicas inestables aplicadas en el país, las especulaciones de los habitantes, la falta de credibilidad, la suba de precios, entre otras, por todo lo antes mencionado obtuvimos como resultado un golpe en el sector de consumo masivo, el cual para algunos significó una fuerte caída en los niveles de venta.

El nivel de desempleo, genera disminución de dinero circulante para el consumo interno, dificultando la posibilidad para realizar previsiones de ventas, a nivel empresarial.

La pérdida de reservas en el BCRA y caída de depósitos en dólares, llevaron a un aumento desproporcionado en el tipo de cambio, devaluando el peso argentino.

Lo mencionado en el párrafo anterior, el crecimiento de las tasas de interés y la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores, culminan en un incremento inflacionario.

A pesar de estas condiciones a nivel país, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ha demostrado persistir a través del tiempo y en continuo crecimiento.

Factores Sociales

La actividad de la empresa dirige sus productos a clientes de todas las clases sociales, desde pequeñas despensas hasta grandes mayoristas.

La población se ira adaptando a sus compras dependiendo su poder adquisitivo y como podría variar su nivel de ingresos, este factor se encuentra directamente relacionado con el factor económico.

La compañía AJR busca beneficiar al pueblo haciendo llegar sus productos a la mayor cantidad de clientes posible, aunque todas las familias se encuentran afectadas por la inflación lo cual hace que se encuentren más conservadoras a la hora realizar gastos, esto afecta directamente a la venta de cigarrillos pero no en cuanto a productos alimenticios.

En la empresa en estudio es suma importancia contar con un área de marketing que facilite la incorporación de nuevos clientes mediante de publicidad y propaganda, penetrando así nuevos mercados.

AJR cuenta con 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).

Factores Tecnológicos

Este factor es importante para casi la totalidad de las empresas, y corresponde al desarrollo e innovación de nuevas tecnologías. La empresa en estudio se actualiza constantemente ya que lo considera de suma importancia para brindarles lo mejor a sus clientes, mantener un perfil distinguido de la competencia y realizar sus inversiones.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. debe adaptarse a las nuevas plataformas de ventas online para poder estar en igualdad de condiciones con demás empresas del rubro.

Además la empresa necesita estar en continua actualización de programas informáticos los cuales son un beneficio para la comunicación e información interna. También es importante la adquisición de tecnologías para los vehículos que se utilizan para la distribución y almacenamiento de mercaderías.

Factores Ecológicos

La sociedad global actual, se encuentra incursionando la aplicación de políticas o métodos de producción, comercialización y accionar general basado en la sustentabilidad, disminuyendo efectos negativos en el medio ambiente. Lo mencionado se apoya en el manuscrito publicado por la UNESCO (2016), en donde se detallan las políticas de ciencia, tecnología e innovación sustentables a implementarse en América Latina.

Esta situación no es ajena a la organización debido al equipamiento que posee, desde cámaras de frío, instalaciones de calefacción y aires acondicionados hasta la iluminación de sus sucursales. Una cuestión a tener en cuenta también, es la combustión por la emanación de gases de los vehículos, llámese camiones, utilitarios y montacargas de la empresa.

En la actualidad las políticas de cuidado de medio ambiente toman cada vez más fuerza. La empresa en estudio no cuenta con un área específica de higiene y seguridad pero si cuentan con inspecciones regulares y cumple con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

Factores Legales

La empresa se encuentra encuadrada bajo la normativa municipal, provincial y nacional cumpliendo con sus obligaciones como Pyme, pero deberá estar atenta a los cambios legislativos próximos para poder adecuarse. La legislación tributaria está atravesando cambios vertiginosos en los últimos tiempos.

Como empresa distribuidora debe contar con la documentación y control de vehículos actualizada, disponiendo de los utilizados para el transporte alimenticio equipados, al igual que los depósitos almacenadores, en base a la Ley N°18.284, del Código Alimentario Argentino.

Argentina está atravesando un año sin igual, en el cual Redolfi deberá prestar suma atención en los cambios que pudieren surgir a favor de la misma o desmejorando su situación, ya que hasta el corto plazo es muy incierto por el momento.

Diagnostico Organizacional

Para la realización del diagnóstico organizacional se optó por utilizar la herramienta estratégica de análisis denominado FODA. La matriz permite identificar tanto factores externos como las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado y factores internos como las fortalezas y debilidades que muestra la empresa.

Fortalezas

- ✓ Es una de las empresas líderes en el mercado donde trabaja, cuenta con 50 años de experiencia.
- ✓ Tiene una amplia cartera de clientes gracias a su reconocimiento a nivel nacional.
- ✓ Cuenta con amplia experiencia en el rubro de distribución de productos y con precio-calidad altamente competitivos.

- ✓ Ofrece gran variedad de productos y cuenta con servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.
- ✓ Maneja cuidadosamente sus finanzas con un 80% de ventas de contado y el resto en plazos de hasta 21 días.
- ✓ Precios altamente competitivos.
- ✓ Plazos de entrega de mercaderías cortos, en sucursales tienen un plazo de 24 horas y en otras localidades es aproximado de 48 horas

Oportunidades

- ✓ Podrá ampliar la variedad de productos y posicionarse mucho mejor frente a sus competidores.
- ✓ Aparición en el campo e-commerce, la empresa no puede ser ajena a esta situación e incursionar en dicho mercado.
- ✓ Podrá expandir su cartera de clientes aprovechando su situación actual y la de flota de automotores con la que cuenta.
- ✓ Existencia de tecnología innovadora en el entorno, posibilidad de incorporación de éstas, le da a la compañía la oportunidad de reducir los costos y obtener mayores márgenes de ganancias.

Debilidades

- ✓ La gerencia evalúa a la empresa solo por la perspectiva financiera, sin tener en cuenta el papel importante que comprenden los activos intangibles que son fuente principal de ventajas competitivas.
- ✓ La gerencia no posee una mirada global del desempeño de la empresa, con lo cual no puede identificar ni corregir desvíos a tiempo. No existe una retroalimentación para el largo plazo.
- ✓ Los departamentos de la empresa no se encuentran alineados y organizados entre sí en función de la estrategia de la empresa.
- ✓ Existe una falta de organización en cuanto al stock existente de mercaderías.
- ✓ Inexistencia de un área de recursos humanos, la empresa no realiza procesos de selección para nuevos empleados.

- ✓ Falta de comprensión de la visión y estrategia por parte del personal de la empresa, en un mercado cada vez más competitivo. Necesidad de alineación para la consecución de los objetivos.
- ✓ No cuentan con procesos para integrar a nuevos trabajadores, con lo cual existe un margen de error ya que los empleados aprenden mientras trabajan.
- ✓ La tarea de control de descarga de mercadería la realiza un empleado de forma manual, ocasionándole periodos prolongados en esa tarea al operario
- ✓ Falta de clasificación de los clientes, no se encuentran agrupados por volúmenes de compra ni por comportamiento.
- ✓ Alta sensibilidad de la demanda de los productos, los clientes son extremadamente sensibles a los precios.

Amenazas

- ✓ No cuentan con estrategias de publicidad por lo cual una fuerte campaña de competidores podría atentar contra las ventas de la empresa.
- ✓ Los clientes son muy sensibles y cuentan con la libertad de cambiar de distribuidor muy fácilmente ya que los productos que comercializa la empresa no son exclusivos de este.
- ✓ Otra de las amenazas es la situación en la que se encuentra inmerso el país y el mundo en general.
- ✓ Costos en continuo aumento por la situación del país.

Luego de realizar los análisis PESTEL y FODA, se puede concluir en que la empresa presenta problemáticas en los procesos de control interno, cabe destacar que la empresa no cuenta con un sistema informático de gestión contable, tampoco se realizan registraciones contables conforme se realizan las operaciones. Solo confeccionan planillas de Excel.

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, por lo tanto la liquidación de sueldos es realizada por la administración, no hay manuales de inducción para los nuevos empleados ni capacitaciones, por ende tampoco se solicitan reportes a toda la empresa para luego elevarlos a la gerencia.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad lo que hace que con el pasar del tiempo la empresa pierda imagen y posicionamiento en el mercado.

Los clientes no se encuentran clasificados ni por volúmenes ni comportamiento de compras, lo que complica la posibilidad de confeccionar reportes. Además tampoco buscan captar nuevos clientes, solo si ellos mismos se contactan y en el caso de los nuevos, no se realizan análisis de factibilidad o solvencia a los nuevos clientes.

En base a entrevistas realizadas a los gerentes y empleados de la empresa se detectó que tanto en el departamento de ventas como en el de compras llevan planillas de Excel para hacer el seguimiento de las mismas.

El gerente de administración que se encarga de cobranzas y pagos informó que no emiten órdenes de pago y los seguimientos se realizan por planillas que llevan pero no realizan informes de manera periódica.

De la entrevista con el gerente de depósito se destaca que no cuentan con un sistema de inventario, no queda registrado el ingreso de la mercadería al local, ni por sistema ni por códigos de barra, ni tampoco llevan en planillas de las existencias, no se realizan controles de stock si no que es “a ojo”, tampoco se realizan controles periódicos de los bienes o de mercaderías dañadas y los productos se encuentran en un lugar de libre acceso.

La información y organización de la empresa se vería más que beneficiada con la obtención de un sistema global de gestión contable que unifique los datos y así obtener información exacta y al día.

La empresa no debe pasar por alto la existencia de mercados electrónicos, incursionar en el *e-commerce* permitirá aumentar las ventas obteniendo nuevos clientes con menores costos.

Por último, las exigencias medioambientales cobraron una importante relevancia que la compañía no debe perder de vista a la hora de preparar sus instalaciones.

Marco Teórico

En el presente trabajo se analiza la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. aplicando la metodología de Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta de control estratégico ayuda a las empresas a identificar los aspectos a mejorar para el buen funcionamiento interno de las mismas.

Las organizaciones se encuentran constantemente en la búsqueda de perfeccionar el control de gestión dentro de las mismas lo cual es de suma ayuda para lograr los objetivos planeados.

Existen cuatro barreras que impiden implantar correctamente la estrategia: (a) barrera de la misión-visión; (b) de los objetivos o incentivos; (c) de la operatividad; (d) barrera en la gestión de la empresa (Muñiz & Monfort, 2005),

Para ello es necesario aplicar control, que es definido como el procedimiento para medir, corregir y evaluar el desempeño general de los miembros de una organización frente a un plan estratégico, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales por encima de los objetivos particulares, evitando que estos últimos colisionen con los primeros (Ostengo, 2006).

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando fue desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en 1990 en Estados Unidos. La investigación inició debido a que los indicadores financieros de rendimiento de las empresas no estaban siendo eficientes, y se consiguió con un modelo que si incluía a las actividades del sector interno, la de los empleados, el control, los aspectos económicos y financieros, el sector de clientes y proveedores (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002).

El cuadro de mando integral es mucho más que un sistema de medición estratégico u operativo, es una herramienta que sirve para gestionar la estrategia a largo plazo. El CMI describe cómo el activo intangible se combina con otros activos intangibles y tangibles para crear diferenciaciones en la proposición de valor para el cliente y resultados financieros superiores (Castillo Cortes & Armero, 2011).

Tanto la información intangible como los datos no cuantificables son también elementos esenciales para la mejora y perfeccionamiento de las organizaciones, así es como surge la necesidad de crear un cuadro de mando integral el cual se basa en indicadores financieros y no financieros para lograr la estrategia y los objetivos organizacionales.

Luis Muñiz (2012) establece que contar con el Cuadro de Mando Integral no garantiza por sí solo la viabilidad y salud futura de una empresa, pero su ausencia puede hacer peligrar el futuro de la misma.

El CMI completa las mediciones financieras con indicadores que se derivan de la visión y estrategia de una organización desde las perspectivas de clientes, financieras, proceso interno y crecimiento. Se enfoca en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte, por igual, de la información que se les comunica a los empleados, tanto en los mandos altos con respecto a decisiones y acciones, como al nivel operativo cuales son los objetivos que se pretenden lograr (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan R. & Norton D. (2002) los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

- 1- Financiera: hace referencia a la mirada de la empresa ante inversionistas.
- 2- Del cliente: la observa desde el punto de vista del mismo para saber cómo crear valor.
- 3- Procesos Internos: se pregunta cómo optimizar la empresa para ser la mejor ante inversionistas, clientes y accionistas.
- 4- Formación y crecimiento: plantea como mantendrá la empresa su capacidad, mejorando para lograr su misión.

Estas cuatro perspectivas deben combinarse con indicadores de actuación e inductores de procesos, las cuales facilitaran el cumplimiento de los objetivos.

El cuadro de mando integral utiliza dos elementos, los cuales serán aplicados en el presente trabajo para la empresa AJR.

1. Mapa estratégico: representación visual de los objetivos de la empresa, de allí nacen cuatro perspectivas.

2. Tablero balanceado: se construye en base de las 4 perspectivas e incluye los objetivos con medidores, metas y planes de acción.

Al principio esta metodología estaba destinada a organizaciones con fin de lucro, con el paso del tiempo las organizaciones sin fines de lucro comenzaron a utilizarlo en todas las regiones del mundo (Niven, 2003).

Siguiendo con lo antes planteado Sanchez Vazqu ez, Vel ez Elorza y Araújo Pinzón (2016) indican que el CMI es utilizado por grandes y pequeñas empresas de todo el mundo. Las mismas tienen en mira implantar objetivos que se cumplan mediante el seguimiento e identificación de un conjunto de variables que, relacionadas con la estrategia, permitan hacerla operativa y seguir el cumplimiento de los logros.

El CMI obliga a pensar de una manera integral y estratégica: muestra de una forma didáctica y comprensible cómo deber an hacerse los planes en una organización y la forma en que deber a controlarse su ejecución (González, 2003).

Una vez implementado el cuadro de mando integral, a través de los indicadores se procederá a realizar las mediciones pertinentes, de las que se evaluar  el alcance a las metas planteadas con anterioridad (Viteri Sanch ez, Viteri Moya, & Matute Deleg, 2014).

Ventajas del Cuadro de Mando Integral

1. Permite integrar diferentes programas y objetivos de los departamentos de una organización (Vogel, 2014).
2. Analiza las medidas estratégicas en todos los niveles, desde el nivel de gerencia al operativo para dejar claro que se pretende alcanzar en la tarea de cada uno logrando la eficiencia (Vogel, 2014).
3. En cada una de las perspectivas se tiene en cuenta los objetivos, los parámetros que se usan para realizar las mediciones, los proyectos y metas definidos (Vogel, 2014).
4. Permite alinear las inversiones, tanto del capital humano como tecnológico (Vogel, 2014).

Diagnóstico y discusión

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra en una etapa de crecimiento a nivel de infraestructura, lo cual también conlleva a expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Declaración del problema

Por la información que se obtuvo y las entrevistas realizadas a los integrantes de la empresa se pudieron detectar diferentes problemáticas en los sectores dentro de la misma.

La falta de información de calidad y comunicación, consecuencias de que la empresa no cuenta con una base de datos, incursionan a la misma a un escaso control y desinformación constante perdiendo así oportunidades, realizando malas asignaciones de recursos e incumplimiento de objetivos.

La empresa solo es evaluada de forma financiera sin tener en cuenta las demás perspectivas que propone el cuadro de mando integral, de esta forma no se toman en cuenta otros aspectos que en conjunto proporcionarían una completa y acabada evaluación de toda la empresa.

Al no poseer una mirada global de la misma, no se pueden identificar ni corregir desvíos a tiempo. No existe una retroalimentación para el largo plazo.

El día a día de la organización perdió de vista la necesidad de la creación e implementación de una herramienta de control para el correcto desarrollo y evaluación de desempeño de cada área (administración, ventas, compras, contaduría, depósito y stock). La misma no cuenta con un área de recursos humanos que le permita gestionar el manejo del personal.

En el rubro que opera la empresa es de suma importancia tener siempre presente que la competencia es agresiva y es necesario la diferenciación del resto.

En cuanto al personal de la empresa existe una falta de comprensión de la visión y estrategia de la misma, lo mismo sucede con las diferentes áreas no se encuentran alineadas ni organizadas como un todo.

Justificación del problema

Por las problemáticas nombradas con anterioridad, es que se requiere una profundización de los procesos internos, creando indicadores cuantificables que evalúen el desempeño. De esta manera se podrán medir aspectos convenientes para la empresa, los cuales pueden modificarse o sustituirse según las necesidades de la misma.

Desde la gerencia se ignoran aspectos importantes del funcionamiento cotidiano de la organización, los cuales son pasibles de corrección en los diferentes departamentos involucrados.

La empresa se encuentra inmersa en un entorno cada vez más competitivo, lo cual hace que sea de suma importancia contar con información de calidad a tiempo, exacta y real.

Tampoco se puede dejar de destacar, que en la actualidad existen sistemas informatizados, de los que se puede valer la compañía para ser gestionada de manera efectiva y eficiente.

Conclusión diagnóstica

Resulta de carácter importante proponer una solución a todo lo antes mencionado, una empresa como AJR debe contar con prolijidad y disponibilidad de información de manera inmediata para cualquier área de la empresa, implementar un cuadro de mando integral le permitirá a la organización lograr los objetivos propuestos y llevar un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia sobre las decisiones tomadas, pudiendo determinar que las actividades que se planean sean las que realmente se efectúan.

Diseñar un cuadro de mando integral será de gran utilidad para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. principalmente para la dirección de la empresa, quienes toman las decisiones estratégicas, pero también para sus empleados, de modo tal de lograr correlación en las acciones tendientes al logro de los objetivos. Los participantes de la organización con la ayuda de esta herramienta podrán entender y acompañar las metas que se propone la dirección de manera clara y trabajar para la consecución de las mismas.

El CMI será de utilidad para medir el accionar de la empresa en términos de su estrategia, con el mismo se podrá corroborar que tan acertado o alejado esta Redolfi de lograr los objetivos previstos, también se podrán tomar decisiones para corregir desvíos si los hubiese y mantenerse en carrera para alcanzar las metas estipuladas.

Las empresas que han aplicado esta herramienta se vieron beneficiadas en, maximización de rentabilidad, disminución de costos, mejoras en la relación con clientes, comprensión eficiente de la estrategia empresarial, favorecer la toma de decisiones, entre otras.

Por todo lo antes mencionado es que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que avala mejores resultados para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. alineando objetivos y vinculando periódicamente los de corto y largo plazo. En consecuencia se facilitara la evaluación de desempeño global de la empresa alcanzando la retroalimentación necesaria para alcanzar la visión y misión.

Plan de Implementación

Alcance

En el presente trabajo el tema abordado es la construcción de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L situada en James Craik, provincia de Córdoba.

El personal que involucra este proyecto corresponde a toda la dotación de individuos dentro de la empresa, comenzando en los niveles superiores que son quienes deben comunicarlo y transmitirlo a la totalidad del personal.

El alcance temporal se delimita a un cuatrimestre del año 2020, siendo desde agosto a noviembre.

La construcción de Cuadro de Mando Integral, se limita a la empresa estudiada.

Diseñando el cuadro de mando integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Perspectiva financiera: esta perspectiva engloba las necesidades de la dirección y de todas las organizaciones con fines de lucro. Generar utilidades.

Perspectiva del cliente: El objetivo es identificar nuevos clientes, atraerlos y lograr una fidelización tanto de la cartera actual como los nuevos que pudieran surgir. Identificar las necesidades de los mismos logrando una ventaja competitiva.

Perspectiva de procesos internos: se identifican los procesos más críticos de la empresa a la hora de conseguir los objetivos de la dirección y de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: es necesario el crecimiento de los factores claves como los empleados, los sistemas y la infraestructura. Existen tres categorías dentro de esta perspectiva, las mismas son la capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002).

Recursos

Para llevar adelante este plan de implementación se utilizaran diferentes recursos, los cuales podemos encuadrar en dos importantes grupos, tangibles e intangibles.

Dentro del primer grupo se encuentra todo el personal con el que cuenta la empresa, los recursos informáticos, muebles y útiles e instalaciones, flota de vehículos y demás bienes de uso en poder de la misma.

En el segundo grupo se compone por las competencias y habilidades de los trabajadores dentro de la organización, las cuales se deberían aprovechar al máximo y en lo posible estimular. La reputación y mirada del público en general de la empresa también está dentro de este grupo.

Tabla 1. Costos de Implementación

Recursos	Detalle	Costo de implementación
Muebles y utiles	Escritorio	\$ 7.800,00
	Silla de escritorio	\$ 16.700,00
Equipos	Computadora HP	\$ 79.000,00
Contador publico	Diseño de CMI y asesoramiento	\$ 113.400,00
Total		\$ 216.900,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Costo de mantenimiento anual

Recursos	Detalle	Costo de mantenimiento anual
Empleado admnistrativo	Sueldo	\$ 501.480,00
	Cargas sociales	\$ 250.890,44
Contador publico	Asesoramiento anual	\$ 240.000,00
Total		\$ 752.370,44

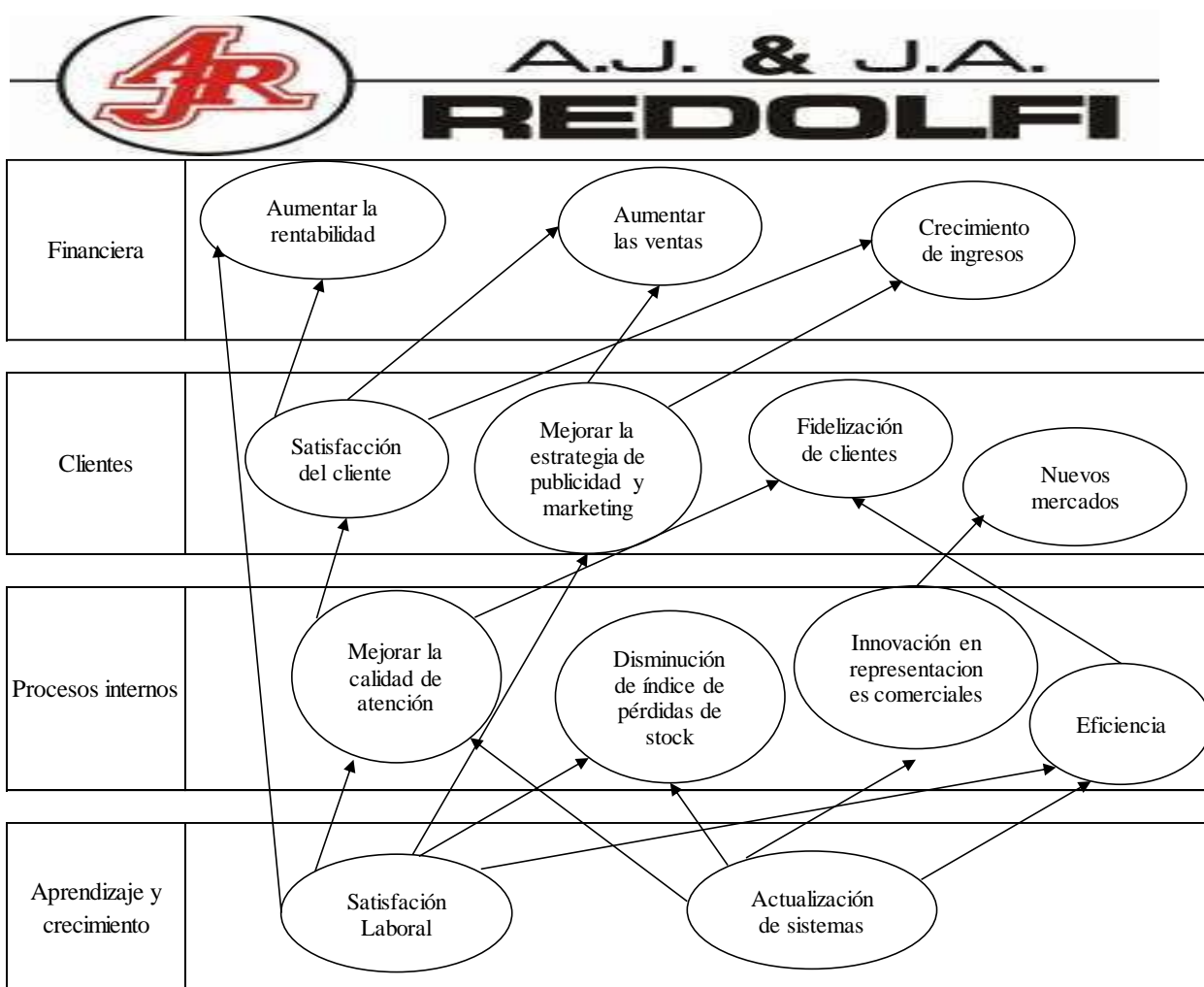
Fuente: elaboración propia.

Los valores mencionados en la tabla de costo de mantenimiento anual corresponden a un sueldo mensual de empleado administrativo de \$41.790, cargas sociales mensuales de \$20.907,54 y asesoramiento mensual de Contador de \$20.000.

En conclusión, para realizar la implementación más un mantenimiento anual del mismo se requieren \$970.000, si bien la inversión es de gran envergadura, los beneficios que proporcionara son un avance relevante para la empresa, los cuales se verán reflejados en eficacia y eficiencia.

Acciones específicas

Tabla 3. Mapa Estratégico de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Fuente: elaboración propia.

Para hacer efectiva la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral se propone un plan de acción:

- ✓ Entrevistar a los dueños e informar sobre la situación actual de la empresa.
- ✓ Observar el trabajo cotidiano dentro de la empresa.
- ✓ Recolección de información y organización sobre lo obtenido.
- ✓ Definición de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento
- ✓ Diseñar un mapa estratégico con relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas. Construido en base a los factores críticos de cada una de las mismas.
- ✓ Desarrollo de los indicadores de gestión que medirán el grado de consecución de los objetivos, definidos mediante las debilidades que presenta la empresa. Una vez definidos los controles a realizar se estandarizan los resultados esperados para luego contrastarlos con el resultado real mediante semaforización.
- ✓ Comunicar a la organización sobre la propuesta y su puesta en marcha, lograr la incorporación de cada empleado como parte de la misma.
- ✓ Exposición del Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Capacitación para la implementación del mismo, control de dudas y posibles imprevistos.
- ✓ Implementación utilizando todos los recursos necesarios.
- ✓ Medición y seguimiento de los resultados.
- ✓ Ajustes en caso de ser necesarios.

Las tareas enumeradas anteriormente pueden visualizarse en el Diagrama de Gantt de este trabajo, el cual indica el tiempo estimado que llevara cada una de ellas.

Marco temporal para implementación

Tabla 4. Diagrama de Gantt

Acciones	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Entrevistar a los dueños e informar sobre la situación actual de la empresa.	■												
2. Observar el trabajo cotidiano dentro de la empresa.	■	■											
3. Recolección de información y organización sobre lo obtenido.		■	■										
4. Definición de objetivos estratégicos			■	■									
6. Diseñar un mapa estratégico con relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas.				■	■								
5. Desarrollo de indicadores de gestión.					■	■							
7. Comunicar a la organización sobre la propuesta y su puesta en marcha, lograr la incorporación de cada empleado como parte de la misma.						■	■						
8. Exposición del Cuadro de Mando Integral.							■	■					
9. Capacitación para la implementación del mismo, control de dudas y posibles imprevistos.								■	■				
10. Implementación utilizando todos los recursos necesarios.									■	■			
11. Medición y seguimiento de los resultados.										■	■		
12. Ajustes en caso de ser necesarios.											■	■	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad Economica	Utilidad neta/PN	%	3%	Mensual	3%	1,5%	1%	Contador y Gte Administrativo
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad Financiera	Utilidad antes de intereses e impuestos/Activo Total.	%	3%	Mensual	3%	1,5%	1%	Contador y Gte Administrativo
FINANCIERA	Aumentar las ventas	Incremento de ventas	$[(\sum \text{Ventas } t / \sum \text{Ventas } (t-1)) - 1] * 100$	%	3%	Mensual	3%	1,5%	1%	Contador y Gte Administrativo
FINANCIERA	Crecimiento de ingresos	Margen de productos	$[(\text{monto total de ventas} / \text{monto total de costos}) - 1] * 100$	%	20%	Mensual	20%	15%	10%	Contador y Gte Administrativo
CLIENTE	Satisfacción del cliente	Incrementar el nivel de satisfaccion de clientes	Encuesta satisfaccion a clientes	%	85%	Mensual	85%	80%	75%	Gerente Comercial
CLIENTE	Mejorar la estrategia de publicidad y marketing	Posicionamiento de la empresa	Encuestas a futuros clientes que se capten por comentarios en redes sociales.	%	25%	Mensual	25%	20%	15%	Gerente Comercial
CLIENTE	Fidelizacion de clientes	Lealtad de clientes	$[(\sum \text{Q productos } t / (\sum \text{Q productos } (t-1))) * 100$	%	20%	Mensual	20%	15%	10%	Gerente Comercial
CLIENTE	Fidelizacion de clientes	Cuota de mercado	$[(\sum \text{Und. ventas} / (\sum \text{Und. ventas mercado})) * 100$	%	15%	Mensual	15%	10%	5%	Gerente Comercial
CLIENTE	Nuevos mercados	Nuevos clientes	$(\sum \text{Q clientes nuevos} / \sum \text{Q Total de clientes}) * 100$	%	15%	Mensual	15%	10%	5%	Gerente Comercial
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de atencion y disminucion en tiempos de respuesta	Quejas y reclamos	Comparacion de reclamos de un periodo a otro	%	20%	Mensual	20%	15%	10%	Gerente Comercial
PROCESOS INTERNOS	Disminucion en indices de perdidas de stock	Control de stock	Comparacion stock real y teorico / Constrastar planillas de compras y ventas	%	20%	Mensual	20%	15%	10%	Jefe de Deposito
PROCESOS INTERNOS	Innovacion en representaciones comerciales	Nuevas representaciones	$(\sum \text{Q Representaciones Nuevas} / \sum \text{Q Representaciones}) * 100$	%	5%	Mensual	5%	3%	2%	Gerente Comercial
PROCESOS INTERNOS	Eficiencia	Productos defectuosos	$(\sum \text{Q productos defectuosos} / \sum \text{Q de productos en depósitos}) * 100$	%	3%	Mensual	3%	2%	1%	Jefe de Deposito
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción laboral	Capital humano	(cantidad de hs. capacitación / cantidad de hs. capacitación proyectadas)	%	30%	Anual	30%	25%	20%	Gerente de Admnsitración/ RRHH
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción laboral	Motivacion empleados	Encuesta satisfacción del personal	%	80%	Anual	80%	75%	70%	Gerente de Admnsitración/ RRHH
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Actualizacion de sistemas	Capital informatico	$(\sum \text{Q de softwares innovadores en la Empresa} / \sum \text{Q Total de softwares en la Empresa}) * 100$	%	25%	Anual	25%	20%	15%	Gerente de Admnsitración

Fuente: elaboración propia.

Medición y evaluación de las acciones

En el apartado anterior, se expuso el cuadro de mando integral con todos sus indicadores, allí se puede observar que cada uno de ellos tiene un objetivo cuantificable a alcanzar. Para conocer el funcionamiento y el correcto cumplimiento del cuadro de mando integral se debe utilizar cada indicador con sus respectivas formulas a través del tiempo, el cual mostrara la evolución de los mismos y si se están cumpliendo de manera correcta.

El cuadro está dividido en 4 perspectivas con sus correspondientes indicadores y objetivos óptimos.

Perspectiva Financiera

La empresa se encuentra en una buena situación, así mismo se busca aumentar su rentabilidad económica y financiera anual en un 36%, con un incremento mensual de ventas del 3%.

Perspectiva del Cliente

En dicha perspectiva se busca obtener una satisfacción de los clientes en un 85% mensual a través de encuestas a los mismos y mejorar el posicionamiento de la empresa también a través de encuestas a nuevos clientes que sean captados por redes sociales. Otro indicador es la lealtad de los clientes con el objetivo de fidelizarlos en un 20% mensual.

Además se busca ampliar la cartera de clientes en un 15% mensual captando nuevos mercados.

Perspectiva de Procesos Internos

En procesos internos, se busca mejorar la calidad de atención y disminución en tiempos de respuesta, disminuyendo quejas y reclamos en un 20% mensual en comparación a periodos anteriores.

Otro de los indicadores es el control de stock, disminuyendo los índices de pérdidas de stock en un 20% mensual comparando el stock real y teórico con las planillas de compras y ventas, además mejorar la eficiencia en productos defectuosos en un 3% mensual.

También se busca innovación en representaciones comerciales adquiriendo nuevas en un 5% mensual.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se busca aumentar la satisfacción laboral aumentando las capacitaciones en un 30% anual al personal de la empresa, además se realizaran encuestas anuales de satisfacción laboral con el objetivo del 80% del personal motivado.

También se tomó como indicador el capital informático con el objetivo de una actualización de sistemas en un 25% anual.

Dichos indicadores deberán contar con un seguimiento y medición en los lapsos de tiempos detallados y en el caso de observar desvíos hacia los objetivos deseados cada responsable deberá tomar decisiones y/o acciones para la consecución de dichos objetivos.

Conclusiones

Luego del trabajo realizado en la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. se detectó que si bien la empresa lleva una buena trayectoria y ha perdurado a través de los años, existen numerosas falencias posibles de mejorar, entre ellas se encontró la inexistencia de un área de recursos humanos, no hay un control ni sistema de inventario ya que es de libre acceso y tampoco cuentan con un sistema informático que englobe toda la información de las diferentes áreas y realice registraciones diarias.

Es de suma importancia contar con información de calidad para la toma de decisiones y el valor agregado que aportan los recursos tangibles e intangibles de una organización, por esta razón se propuso la aplicación de un cuadro de mando integral.

Para su diseño y aplicación se establecieron objetivos y se definieron indicadores de medición para cada una de las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, las cuales le permitirán a la empresa monitorear y controlar el desempeño de los procesos detectando y corrigiendo desvíos.

Con esta herramienta se espera fomentar la creación de información de calidad para controlar y mejorar el funcionamiento de la empresa y se logre utilizar de manera más eficiente los recursos con los cuales cuenta cumpliendo con actividades en los tiempos establecidos.

Contando con una organización interna y logrando controlar y medir la evolución de los diferentes indicadores, los clientes podrán percibir los cambios de manera positiva y aumentar sus negocios en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Esto se ve reflejado en la satisfacción de los clientes, la fidelización de los mismos, el posicionamiento de la empresa en el mercado y el aumento de la cartera de clientes, por consiguiente, no solo se obtiene un aumento en las ventas sino también un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda junto con la propuesta, que la empresa evalúe la posibilidad de la implementación de un software de gestión, el cual abarque la información contable y la de todas las áreas de manera automática, que registre diariamente todos los movimientos que se realizan en la organización y puedan traducirse en reportes que generan información de calidad y de manera inmediata.

Otra recomendación para la empresa es la creación de una plataforma web donde puedan ofrecer todas las gamas de productos y realicen ventas por internet con diferentes medios de pago como tarjetas, mercadopago, transferencias, etc. facilitando la comodidad de los clientes y abarcando otros potenciales compradores.

Además se recomienda a la empresa contar con un área de recursos humanos responsable de medir la satisfacción laboral, realizar manuales de procedimientos para cada puesto y promover el ascenso de puestos de trabajo a las personas que se encuentre capacitadas para tomar los mismos.

Referencias

- Castillo Cortes, M., & Armero, A. (2011). *Creación del cuadro de mando integral para la cooperativa de caficultores del norte de Nariño*. Santiago de Cali: LTDA.
- Código Alimentario Argentino, Ley 18.284 Boletín Oficial de la República Argentina*. (1969). Buenos Aires, Argentina.
- González, G. C. (2003). Del cuadro de mando integral y otras perspectivas. *Revista Ciencia y Cultura*, 12, 35-41. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232003000100003&lng=es&tlng=es
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *El cuadro de Mando Integral*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Maldonado, M. C. (2007). Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Gomacord S.R.L.
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial*. Barcelon: Sisconges & Estrategia.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Practica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Ostengo, H. C. (2006). *Control de gestión : guía para graduados profesionales*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Parada, P. (10 de 01 de 2013). www.pascualparada.com. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Riggi, H. (23 de 04 de 2020). Los fueros comercial y laboral, claves de la economía del coronavirus. *El Cronista*.
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., & Araújo Pinzón, P. (Junio de 2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Serra, F. N. (2006). Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral Serra S.R.L.

- UNESCO. (2016). *Políticas de Ciencia, Tecnología, e Innovación Sustentable e Inclusiva en América Latina*. Recuperado el 21 de 11 de 2020, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246444>
- Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., & Matute Deleg, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49-61. doi:10.29019/enfoqueute.v5n1.35.
- Vogel, H. M. (2014). *Club Tablero de Comando*. Recuperado el 2 de 11 de 2020