

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**“Implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa
A.J. & J.A Redolfi S.R.L. de la ciudad de James Craik”**

***“Implementation of the Balanced Scorecard in the company
A.J. & J.A Redolfi S.R.L. in James Craik city”***

Carrera de Contador Público

Autor: Fernández Garbero Sabrina

Legajo: VCPB22766

DNI: 27.935.473

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, noviembre, 2020

Índice

Introducción	3
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
Análisis de situación	7
Análisis de contexto.....	7
Análisis interno	9
Análisis externo	10
Análisis de acuerdo al perfil profesional	12
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusión diagnóstica	20
Plan de implementación	21
Alcance	21
Recursos.....	21
Acciones específicas y marco de tiempo	22
Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones.....	29
Conclusiones y recomendaciones	30
Referencias	32

Resumen

El presente trabajo final de grado plantea la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de obtener información relevante para optimizar la gestión, su funcionamiento y control. Es una organización familiar que se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, consolidada en el mercado y con un crecimiento continuo. Sin embargo, un relevamiento interno y externo arrojó un diagnóstico donde se detectaron varias problemáticas que son de vital importancia resolver a la brevedad para subsistir y diferenciarse de la competencia. La ausencia de sistemas de información que acompañen la gestión imposibilita el control y la medición de sus operaciones. Se ha priorizado los resultados financieros descuidando los procesos internos y los recursos humanos. Los gerentes se encuentran absorbidos por la operación diaria y no cuentan con una herramienta de gestión que les permita pensar de manera estratégica. Con la implementación del cuadro de mando integral se propone agregar valor a la empresa y aumentar sus ingresos, hacer más eficientes e innovadores sus procesos críticos, aumentar la satisfacción de los clientes y del personal.

Palabras claves: Implementación, Información, Control, Gestión, Decisiones.

Abstract

This final degree project proposes the implementation of a balanced scorecard in the company Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. with the aim of get relevant information to optimize the management, its operation and control. It is a family organization that is dedicated to the commercialization and distribution of mass consumer products, consolidated in the market and with continuous growth. However, an internal and external survey showed a diagnosis where several problems were detected that are vital to solve as soon as possible to survive and differentiate themselves from the competition. The absence of information systems make the management impossible to control and measure its operations. Financial results have been prioritized, neglecting internal processes and human resources. Managers are absorbed by the daily operation and do not have a management tool that allows them think strategically. The implementation of the balanced scorecard, it is proposed to add value to the company and increase its revenue, make its critical processes more efficient and innovative, and increase customer and staff satisfaction.

Keywords: Implementation, Information, Control, Management, Decision.

Introducción

Las empresas se encuentran inmersas en entornos cada vez más complejos, competitivos y cambiantes, con lo cual necesitan disponer de información útil, relevante y fiable para una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

Los avances tecnológicos y comunicacionales de las últimas décadas, han cambiado de manera radical las relaciones y funcionamiento de las organizaciones, debido a la inmediatez de la información.

El mayor desafío que se presenta en la actualidad, es seguir siendo competitivas y crecer de manera rentable en este contexto. Se vuelve imprescindible para las organizaciones contar con herramientas que optimicen el funcionamiento, la medición y el control.

Aquellas empresas que no cuenten con sistemas que le permitan revisar el rumbo para poder ir realizando los ajustes necesarios, se enfrentan sin lugar a dudas a situaciones riesgosas.

El concepto de Cuadro de Mando Integral del inglés *Balance Score* CMI, fue creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton y ha tenido desde entonces una influencia revolucionaria en la forma de monitorear la empresa.

Es vital en las organizaciones modernas no ser absorbidos por la operatoria diaria y detenerse a analizar, para valorar el estado de cumplimiento y ejecución de las diferentes funciones del sistema y el grado de aproximación a los diferentes objetivos propuestos.

Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. es un empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, además posee autoservicios, ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, donde se comercializan productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

El centro de distribución principal se encuentra ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Abastece aproximadamente a 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. Para ello cuenta con una fuerza de ventas de más de 35 vendedores.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas.

Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar que si bien se ha consolidado a través de los años en la comercialización de productos masivos, y ha logrado un crecimiento continuo en dicho sector. Se puede detectar ciertos aspectos de la misma que han sido descuidados, se ha priorizado los resultados financieros perdiendo de vista los procesos internos y los recursos humanos.

Esta situación ha tenido lugar debido a que los gerentes se encuentran absorbidos por la operación diaria y no cuentan con una herramienta que les permita medir la gestión y pensar de manera estratégica.

El mercado de consumo masivo es altamente competitivo, con lo cual es necesario contar con información de calidad para una toma de decisiones proactiva.

El CMI es usado por empresas privadas, entidades públicas y organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial.

Como antecedente se analiza el estudio experimental realizado por Rodríguez Raúl Comas, Rivera Dianelys Nogueira, Bartutis Félix Romero, Rodríguez Marisdany Lumpuy (2015) donde definieron un procedimiento, basado en un cuadro de mando integral, que integra la gestión por procesos desde la planeación estratégica y su evaluación.

Con la implementación del procedimiento en una empresa comercializadora, se integró la definición de los procesos desde la propia planificación estratégica, se evaluó su alineamiento, y los indicadores de eficiencia y eficacia evaluados mejoraron su desempeño.

Además se analizo el caso desarrollado por Sánchez-Retiz, Carlos Alberto, Rodríguez-Bello, Luz Angélica (2019), la toma de decisiones es una destreza

importante para el éxito de los negocios, sin embargo, en las pequeñas empresas donde los gerentes cumplen múltiples roles, se toman decisiones sin soporte en herramientas técnicas, descartando métodos de gestión estratégica, pues no son prioritarios, llevándolos a cometer errores en las estrategias adoptadas.

Los hallazgos sugieren que, efectivamente, los ejecutivos pueden modelar estrategias para su negocio, a partir de la combinación de indicadores típicamente usados por diferentes empresas pertenecientes al mismo sector industrial, permitiéndoles conocer cómo se pueden obtener ventajas competitivas sobre los demás actores del mercado.

La implementación de esta metodología en la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. será sin lugar a dudas, un punto de inflexión en el funcionamiento de toda la organización, debido a que obliga a revisar y optimizar los procesos y los recursos de la empresa. Además que brinda una herramienta de seguimiento y control, que permitirá tomar decisiones oportunas para el logro de los objetivos propuestos.

El CMI es una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de indicadores proporcionando la estructura necesaria para medir la gestión. (Kaplan y Norton, 2002)

La elección y confección de los indicadores claves que permitan monitorear los procesos, les brinda a los gerentes las medidas que realmente necesitan para el análisis y evaluación del desempeño organizacional en el cumplimiento de las estrategias trazadas, constituyendo este un factor que distingue a las empresas.

Objetivos

Objetivo general

- Realizar el diseño e implementación de la metodología del CMI con el fin de obtener información relevante para optimizar la gestión y el funcionamiento en la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, en el corriente año.

Objetivos específicos

- Elaborar una herramienta que facilite a todos los miembros de la organización comprender la visión, misión y estrategia de la empresa.

- Diseñar un mapa estratégico de causa efecto y que el mismo sea comprendido en todos los puestos de trabajo.

- Proponer un conjunto de indicadores de gestión que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones de manera adecuada y oportuna.

Análisis de situación

Análisis de contexto

Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

El principal problema de las Empresas Familiares es que trasladan la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional. Con el transcurso del tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exige un tratamiento más profesionalizado.

Analizando la Visión de la empresa que es definida con el propósito de ser líder en el mercado en el que participa, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, 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.

Se puede decir que no basta con declarar y comunicar la visión. Lo importante es desarrollar condiciones para que todos trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la Visión.

La misión es atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

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.

El CMI es la herramienta que va a ser posible que la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L., pueda transmitir y llevar a cabo su visión y misión.

Los competidores de Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L., se clasifican en dos grandes grupos:

1- Mayoristas con salones comerciales: Luconi Hnos., en Rio Tercero, Grasano, Monje y Top Súper Imperio, Baralle y Nueva Era, en Rio Cuarto, Dutto Hnos., en San

Francisco, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco, en Córdoba.

2- Empresas con preventistas y entrega a domicilio: los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L..

En el mercado de consumo masivo las barreras de entrada son relativamente bajas, con lo cual siempre existen amenazas de potenciales competidores.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson & Johnson, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Los clientes son, en general, despensas de barrios, mini mercados, quioscos, con salones de pocos metros cuadrados, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste.

El mercado de consumo masivo es uno de los más competitivos, debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

Análisis interno

Se utilizo como herramienta de estudio de la situación de la empresa, el Análisis F.O.D.A., analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Tabla 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Experiencia y trayectoria.</p> <p>Buena reputación en el rubro.</p> <p>Precios competitivos.</p> <p>Tiempos de entregas acotados.</p> <p>Flota de vehículos propias.</p> <p>Variedad de productos.</p>	<p>No tiene área de Recursos Humanos.</p> <p>Falta de capacitación y especialización de los empleados.</p> <p>Ausencia de sistemas informáticos en todas las áreas.</p> <p>Poca innovación.</p> <p>No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.</p> <p>Ausencia de control y medición de sus operaciones.</p> <p>Existencia de un núcleo de clientes no identificados ni fidelizados.</p> <p>Es una empresa familiar con resistencia al cambio y centralización en la toma de decisiones.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Construcción de un nuevo centro de distribución con ubicación estratégica.</p> <p>Incorporación de nuevas líneas de productos y proveedores.</p> <p>Desarrollo de nuevos clientes para la distribución.</p> <p>Línea propia de productos.</p> <p>Incursionar en el comercio electrónico.</p>	<p>Alto grado de competitividad en el mercado.</p> <p>Proveedores oligopólicos en ciertos productos.</p> <p>Incertidumbre en la entrega de determinados artículos.</p> <p>Inestabilidad política-económica.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis externo

En la descripción de los factores externos relevantes para la organización, se llevo a cabo el Análisis PESTEL. Este análisis considera factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PBI negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%.

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, por déficit y una deuda creciente. El nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque la situación política es muy tensa, debido a una complicación absolutamente extraordinaria generada por la pandemia COVID-19.

Factores Económicos

Las perspectivas para el año 2020 son desalentadoras, ya que las medidas económicas implementadas están generaron una suba del tipo de cambio, creciente inflación y una caída en el consumo.

La industria alimenticia es una de las pocas actividades denominadas como esenciales, que no han parado de producir y comercializar, ante este escenario de aislamiento preventivo y obligatorio, instaurado para hacer frente a la pandemia COVID-19.

Factores Sociales

Durante los últimos años, se ha observado una caída del salario real, aumento del desempleo y crecimiento del empleo público, considerado de baja productividad.

La pobreza en el año 2019 cerró con una suba anual de 3,5 puntos porcentuales y llegó a 35,5%, se espera que los índices de pobreza aumenten a causa de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia.

Factores Tecnológicos

La globalización en el uso de internet y de los *smartphones*, así como el aumento de la velocidad de conexión a la red global y la proliferación de los canales de venta *on-line*, han hecho que el comercio electrónico crezca de manera exponencial en la última década.

Además, esto ha provocado que el consumidor haya adoptado un nuevo papel en el proceso de compra, dejando de ser el tradicional sujeto pasivo para convertirse en un comprador globalizado, no solo interesado en adquirir productos al mejor precio, sino también demandando agilidad, conveniencia y creatividad en su experiencia de compra.

Factores Ecológicos

El interés por cuidar el impacto ambiental del consumo crece cada día. Con el objetivo de reducir los daños al medio ambiente, surge lo que hoy se conoce como el consumo responsable: una actitud por parte de los consumidores que implica hacer un consumo consciente y crítico, analizando el impacto ambiental de lo que estamos a punto de adquirir.

Factores legales

La Ley de Salud y Seguridad en el Trabajo N° 19.587 de 1972 obliga al empleador a proporcionar y mantener un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para la salud de los trabajadores. Es obligatorio que un empleador proporcione y mantenga pautas, sistemas y procedimientos de trabajo que sean seguros y sin riesgo para la salud de los trabajadores.

El mundo se encuentra frente a una coyuntura sanitaria, social y económica de gran impacto, debido al Covid-19, lo que genera incertidumbre en las organizaciones.

La política economía Argentina se caracteriza por su inestabilidad, desequilibrios, cambios constantes de normativas, que dan como resultado la dificultad de una planeación y previsibilidad a largo plazo.

La diferencia entre la influencia positiva o negativa que puede darse en las empresas tras las crisis recurrentes que las organizaciones deben atravesar, dependerá de la fijación de una estrategia sólida y de la posibilidad de ir tomando decisiones acertadas. Para ello se necesita contar con herramientas que brinden información útil, oportuna y fiable.

Análisis de acuerdo al perfil profesional

El CMI es la herramienta que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

▪ La perspectiva financiera: los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad.

Según datos obtenidos de la empresa, en el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38.000.000; en el 2003, de \$42.000.000; en el 2004, de \$44.500.000; en el 2005, de \$48.300.000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53.000.000. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %.

Implementando el CMI, la rentabilidad se puede mejorar, por un lado, aumentando las ventas a través de nuevos clientes, e incrementando el volumen de ventas de clientes actuales, y por otro lado maximizando la productividad, a través de un estricto control de costos y mejorando la eficacia de los activos.

▪ La perspectiva del Cliente: en esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación del negocio en esos segmentos seleccionados.

Los clientes de Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Si bien conocen a sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

Los indicadores fundamentales de esta perspectiva:

- Adquisición de nuevos clientes.
- Retención de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

- Satisfacción del cliente.
- Fidelización.

El éxito con los clientes es un fuerte componente que explica los resultados financieros.

- La perspectiva del proceso interno: se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para entregar la propuesta de valor a sus clientes, tener éxito y obtener los resultados deseados.

El proceso de comercialización de la organización bajo estudio, consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Cada una de ellas posee, a su vez, sub etapas que se describirán a continuación.

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 a mantener si se produce el quiebre de stock en alguna línea de producto.

La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, 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 empacutada 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.

- La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

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. En algunos casos se venden productos en *packs* cerrados. 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.

Con el logro de mejoras en los procesos críticos de la organización, estos se verán reflejados, por un lado en el aumento de la satisfacción al cliente, obtención de nuevos clientes, y por otro lado, en la reducción de costos y aumento de la productividad, provocando un aumento de la rentabilidad de la empresa, dando cumplimiento a la estrategia.

- La perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura necesaria que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

Actualmente, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo.

No tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia

General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Es parte de la cultura de la empresa mantener al personal que está trabajando, tienen baja rotación. Cuentan con promoción interna, esto implica que los empleados van ascendiendo en responsabilidades, por antigüedad y confianza. Esto ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse en otro puesto de trabajo, no tenían la preparación necesaria.

Las medidas basadas en los empleados incluyen indicadores de resultados como, satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

Esta perspectiva en la que se puede vislumbrar muchas falencias, es la que necesita de forma inmediata importantes cambios en su funcionamiento y gestión.

Siguiendo la metodología del CMI, si la organización cuenta con empleados capacitados, motivados, y además se propone que sus procesos críticos sean innovadores y eficientes, se logrará una mayor satisfacción, fidelización y aumento de los clientes, dando como resultado un aumento en la rentabilidad de la empresa.

El valor de las compañías proviene cada vez más de intangibles, personas, procesos, innovación, que el sistema financiero tradicional no logra transmitirles a los ejecutivos y a los empleados que atienden a los clientes.

El CMI permite que las empresas puedan obtener mejores resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Marco teórico

Se exponen definiciones del Cuadro de Mando Integral y aportes realizados por distintos autores a lo largo del tiempo.

Kaplan y Norton (2002), los creadores del Cuadro de Mando Integral en el año 1990, establecen que el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la 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.

Para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia, Kaplan y Norton desarrollaron el concepto de mapas estratégicos, estos sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI.

Biasca (2000) utiliza el término tablero de control o tablero de comando para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Establece que un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción. En la selección de los indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa, los factores claves del éxito del negocio y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

El CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, los cuales deben medir de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles, debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación, participación, y que permita medir la creación del valor.

Por otro lado, Niven (2003) describe al CMI como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Estas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Este autor ve al CMI como herramienta con tres características, sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación. Ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales, medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito.

Baraybar (2011), define al CMI, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. En otras palabras lo define como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor.

Amat Salas, Banchieri y Campa-Planas (2016), manifiestan que el cuadro de mando integral agregó a la perspectiva financiera, que ya estaba siendo evaluada por las organizaciones, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representando esta última, los activos intangibles de las organizaciones que son los que impulsan las ventajas competitivas, las personas, los sistemas y la cultura de la empresa.

Según Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón (2016) el cuadro de mando 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, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y seguir el cumplimiento de los logros.

Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues, (2017), el CMI es una parte integral de la identificación de la misión, de la formulación de la estrategia y de su ejecución. De este modo, desempeña un papel importante en la comunicación de la estrategia organizativa por todos los miembros y promueve el proceso de *feedback*.

En realidad, usado adecuadamente, el CMI puede actuar como una fuente rica de información y conocimiento, garantizando que los participantes son capaces de comunicar regularmente entre ellos. Además, permite vincular la estrategia a largo plazo con las acciones a corto plazo y crear una conciencia estratégica entre los empleados. En este contexto, el enfoque adoptado por el CMI ayuda a los administradores a centrarse en la estrategia de la empresa para decidir lo que debe medir y cómo, y la manera de evitar los posibles conflictos entre los diferentes objetivos e indicadores.

Otros autores concluyen que para que la dirección de las organizaciones sea eficazmente ejercida, debe hacerse a través de un sistema de control de gestión. Éste, contribuirá al mejor uso de los recursos para alcanzar las metas trazadas o mejor aún, superarlas. También será utilizado como un canal de retroalimentación al momento de tomar las medidas correctivas (Rivero Villar, Aguilera Zas, Rojas Roque, Montes de Oca Martínez y Robaina, 2018).

Todos estos autores coinciden en que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil y valiosa que permite medir el funcionamiento de la organización no solo en sus aspectos

financieros, relacionando los objetivos estratégicos de una organización con la misión y la visión.

Es una herramienta de gran importancia en la actividad de gestión de una empresa, constituye una fuente rica de información que permite tomar decisiones acertadas y oportunas.

Este trabajo se respalda en estas teorías, sin lugar a dudas Kaplan y Norton serán los referentes del método, es decir, su influencia se ve plasmada en los diversos conceptos expresados. Sin embargo los aportes de cada uno de los autores han mejorado y potenciado este sistema de gestión.

Cada uno de ellos ha contribuido con sus enfoques a agregar valor a esta herramienta, que a pesar del paso del tiempo sigue representado una innovación para muchas organizaciones.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa u organización cualquiera, representa un cambio radical en su estructura y funcionamiento, su implantación permite contar con información relevante en cuanto al funcionamiento estratégico de la empresa. Es un medio innovador para comunicar la estrategia y alinear a los miembros de la organización a la ejecución de ésta.

Se puede concluir de forma general, que un Cuadro de Mando Integral es un sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico, mediante el cual una empresa puede establecer indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto, lo cual le permitirá a sus directivos guiar a sus colaboradores hacia el logro de la estrategia empresarial.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Del relevamiento realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se obtuvieron los siguientes resultados.

La ausencia de sistemas de información que acompañen la gestión es inadmisibles para estas épocas y para este tipo de negocio, imposibilitando el control y la medición de sus operaciones.

Al no contar con un área de recursos humanos, los empleados no se encuentran capacitados ni especializados.

Cuentan con muy poca innovación en sus procesos críticos, impidiendo mejorar la satisfacción del cliente y de los empleados.

El crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exige un tratamiento más profesionalizado. Es una empresa familiar con resistencia al cambio y centralización en la toma de decisiones.

Este estilo de dirección no resulta adecuado en entornos de inestabilidad política y económica, tampoco considerando los rápidos cambios tecnológicos que se vienen produciendo día a día.

Es necesario que la dirección se enfoque en la planeación estratégica y para ello necesita de una herramienta donde pueda visualizar la organización como un todo, y deje las tareas operativas en manos de otros.

Justificación del problema

La falta de información de gestión imposibilita a la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L pensar de manera estratégica y tomar decisiones en el momento oportuno.

Se toman decisiones sin soporte en herramientas técnicas perdiendo de vista seguramente aspectos importantes a considerar y con alto riesgo de error. De este modo no resulta posible gestionar eficientemente.

La evaluación del desempeño de cada área de la organización es necesaria debido a que permite ir monitoreando el modo en que se realizan las tareas y como se pueden mejorar para lograr resultados óptimos.

Es de vital importancia en el mercado de consumo masivo contar con información de calidad para estar atento a las nuevas tendencias y poder adelantarse a la competencia.

El rápido crecimiento de la empresa y el manejo familiar ha llevado a que los gerentes de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi cumplan múltiples roles y se encuentren absorbidos por la operatoria diaria, se enfoquen solo en resultados financieros perdiendo de vista los procesos internos, los recursos humanos y las tendencias del mercado.

La implementación de un cuadro de mando integral le brindará a la empresa la posibilidad de contar con información necesaria para actuar de manera estratégica tanto a corto como a largo plazo, posibilitando tomar las mejores decisiones y realizando las acciones correctivas para obtener los resultados deseados.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación del CMI en la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L cambiará radicalmente el funcionamiento de la empresa, llevando a una profesionalización de la gestión y con certeza a un gran crecimiento en términos de rentabilidad.

Contar con indicadores de gestión financieros y no financieros, permitirá obtener información que facilitará a la empresa a tomar decisiones proactivas y realizar las acciones correctivas necesarias para obtener los mejores resultados.

Será de gran utilidad para los directivos, quienes son los que toman las decisiones estratégicas, como también para todos los empleados, porque les mostrará un rumbo claro.

Es fundamental para la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L realizar la implementación de un Cuadro de Mando Integral, esta herramienta hará posible visualizar a la organización como un todo y pondrá en evidencia ciertos aspectos que necesitan mejorar.

La implementación del CMI favorecerá al crecimiento y profesionalización de toda la organización. Sin lugar a dudas, esta herramienta va a agregarle valor a la empresa.

Plan de implementación

Alcance

La implementación del CMI se realiza en la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L en el centro de distribución principal que se encuentra ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

El periodo de tiempo para la implementación del CMI se encuentra comprendido en el segundo semestre del año 2020. Proyectando para el año 2021 su utilización.

No se encontraron limitaciones de ningún tipo, siendo factible llevar a cabo la implementación.

Recursos

Los recursos necesarios para la implementación del CMI:

- Recursos informáticos: un software integral que registre las operaciones de la empresa y facilite la disposición de información.

Proveedor: Líder de Gestión en sistemas wynges

Funciones del sistema: Factura electrónica AFIP / Notas de venta/ Control de stock/Códigos de barra/Cuentas corriente clientes/Recibos de cobro/Impresoras fiscales/Libro IVA ventas digital/Proveedores y gastos/Órdenes de compra/Presupuestos/Recibos de pago y de cobro/Carga de cupones de tarjeta/Cheques personales/Recibos de pago/Libro IVA digital compras/Informes

Presupuesto: \$87.000, incluye instalación, configuración y 2 meses de soporte vía chat.

Con la posibilidad de expandir el sistema en el futuro según requerimientos, cualquiera de los módulos pueden ser comprados por separado, al igual que las licencias de PC adicionales, sucursales, etc.

- Recursos humanos:

Contratación de Gerente de Recursos Humanos para reestructurar el área y dotarla de profesionalismo.

Presupuesto: \$65.000 mensual, fuera de convenio por ser un puesto jerárquico.

- Contratación de personal de Marketing para el manejo de la comunicación, redes sociales e incursionar en el comercio electrónico.
Presupuesto: \$45.000 mensual.
- Honorarios del profesional en ciencias económicas responsable de llevar a cabo el relevamiento, diagnóstico e implementación del CMI.
Presupuesto: asesoramiento \$37200, elaboración de informes \$46500 y capacitación \$55800. Honorarios sugeridos por CPCE de Córdoba.

Tabla 2:

Presupuesto

Software integral	\$ 87.000,00
Honorarios Profesionales	\$ 139.500,00
Presupuesto Inicial	\$ 226.500,00
Gerente Recursos humanos	\$ 65.000,00
Personal de Marketing	\$ 45.000,00
Honorarios Recursos Humanos Mensuales	\$ 110.000,00

Fuente: elaboración propia

Un aspecto muy importante a considerar, es el compromiso e involucramiento de la dirección en el desarrollo e implementación. Cuando la dirección no se involucra seguramente estos cambios fracasaran ya que si ellos no están convencidos tampoco lo estarán todos los colaboradores de la empresa.

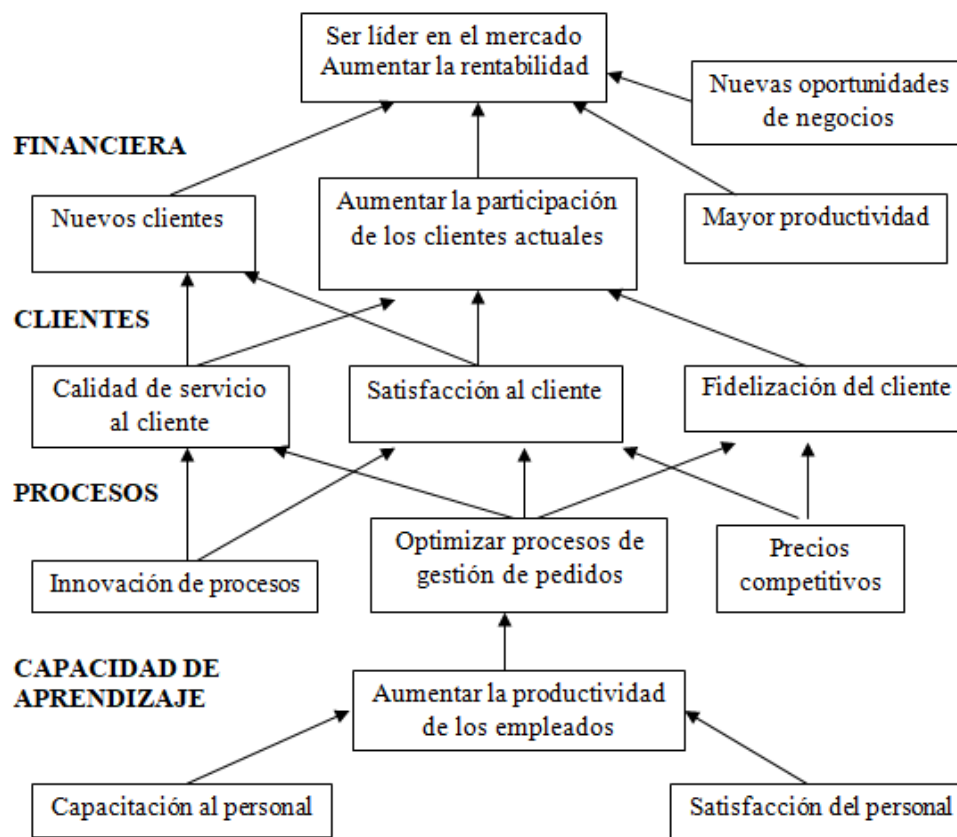
Acciones específicas y marco de tiempo

El primer paso para la implementación del Cuadro de Mando Integral es analizar y si es necesario reformular la visión, misión y estrategia de la empresa. Esta definición es acordada con la gerencia y luego debe ser comunicada a toda la organización para conseguir el consenso y la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

Una vez establecidos estos conceptos se realiza la elaboración del mapa estratégico de la empresa, con el fin de establecer, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos que realmente sean relevantes para la consecución de la visión, misión y estrategia.

Los objetivos se relacionan entre sí por relaciones de causa-efecto, de modo que alcanzando uno de ellos nos acercamos más a la consecución de otros objetivos de otras perspectivas.

Figura 1



Mapa estratégico Redolfi S.R.L. Fuente: elaboración propia

Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se debe establecer su Indicador Clave del Desempeño. En estas definiciones participan gerentes y directivos, logrando así los consensos en los distintos procesos y áreas de la organización.

Perspectiva financiera

Tabla 3:

Ser líder en el mercado/aumentar la rentabilidad

Perspectiva financiera	
Indicador	Participación en el mercado
Formula	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del mercado}} \times 100$
Meta	60%
Medición	Semestral
Responsable	Gerente general

Fuente: elaboración propia

Tabla 4:

Nuevos clientes

Perspectiva financiera	
Indicador	Porcentaje de captación de nuevos clientes
Formula	$\frac{\sum Q \text{ de clientes nuevos} \times 100}{\sum Q \text{ total de clientes}}$
Meta	5%
Medición	Trimestral
Responsable	Gerente comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 5:

Aumentar la participación de clientes actuales

Perspectiva financiera	
Indicador	Cuotas de ventas por cliente
Formula	$\frac{\text{Ventas Cliente X mes actual} - 1 \times 100}{\text{Ventas Cliente X mes anterior}}$
Meta	10%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 6:

Mayor productividad

Perspectiva financiera	
Indicador	Reducir costos
Formula	$\frac{\text{Gastos Fijos} \times 100}{\text{Resultado bruto}}$
Meta	25%
Medición	Trimestral
Responsable	Gerente Administración y finanzas

Fuente: elaboración propia

Tabla 7:

Mayor productividad

Perspectiva financiera	
Indicador	Mejor utilización de los activos
Formula	$\frac{\text{Beneficio bruto} \times 100}{\text{Activo Total}}$
Meta	60%
Medición	Anual
Responsable	Gerente general

Fuente: elaboración propia

Perspectiva del cliente

Tabla 8:

Satisfacción del cliente

Perspectiva del cliente	
Indicador	Satisfacción del cliente
Formula	Índice de satisfacción en base a una encuesta periódica y sistemática
Meta	80%
Medición	Semestral
Responsable	Gerente comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 9:

Calidad de servicio al cliente

Perspectiva del cliente	
Indicador	Porcentaje de quejas de clientes
Formula	$\frac{Q \text{ Quejas Clientes mes actual}}{Q \text{ Quejas Clientes mes anterior}} - 1 \times 100$
Meta	15%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 10:

Fidelización de clientes

Perspectiva del cliente	
Indicador	Fidelización de clientes
Formula	$\frac{\text{Clientes actuales} - \text{clientes mes ant.}}{\text{Clientes mes anterior}} \times 100$
Meta	5%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente comercial

Fuente: elaboración propia

Perspectiva de los procesos

Tabla 11:

Innovación de procesos

Perspectiva de procesos	
Indicador	Innovación de procesos
Formula	$\frac{Q \text{ de horas de I+D dedicadas}}{Q \text{ de horas de I+D proyectadas}} \times 100$
Meta	90%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia

Tabla 12:

Optimizar procesos de gestión de pedidos

Perspectiva de procesos	
Indicador	Porcentaje de cumplimiento del servicio
Formula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas fuera del plazo}}{\text{N}^\circ \text{ total de pedidos}} \times 100$
Meta	5%
Medición	Mensual
Responsable	Jefe de depósito y logística

Fuente: elaboración propia

Tabla 13:

Optimizar procesos de gestión de pedidos

Perspectiva de procesos	
Indicador	Optimizar procesos de gestión de pedidos
Formula	Unidad de medida: días
Meta	2 días
Medición	Mensual
Responsable	Gerente comercial

Fuente: elaboración propia

Tabla 14:

Precios competitivos

Perspectiva de procesos	
Indicador	Precios competitivos
Formula	$\frac{\text{Precios de la empresa rubro X}}{\text{Precios de la competencia rubro X}} \times 100$
Meta	95%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente de Administración y finanzas

Fuente: elaboración propia

Perspectiva capacidad de aprendizaje

Tabla 15:

Aumentar la productividad de los empleados

Perspectiva capacidad de aprendizaje	
Indicador	Aumentar la productividad de los empleados
Formula	$\frac{\text{Gastos en RRHH}}{\text{Resultado bruto}} \times 100$
Meta	55%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia

Tabla 16:

Capacitación del personal

Perspectiva capacidad de aprendizaje	
Indicador	Capacitación del personal
Formula	$\frac{Q \text{ horas de capacitación dictadas}}{Q \text{ horas de capacitación proyectadas}}$
Meta	90%
Medición	Mensual
Responsable	Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia

Tabla 17:

Satisfacción del personal

Perspectiva capacidad de aprendizaje	
Indicador	Satisfacción del personal
Formula	Índice de satisfacción en base a una encuesta periódica y sistemática
Meta	80%
Medición	Semestral
Responsable	Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta un diagrama de Gantt con el cronograma de actividades necesarias. El tiempo estimado para llevar a cabo el plan de implementación del cuadro de mando integral en la empresa es de 12 semanas.

Figura 2

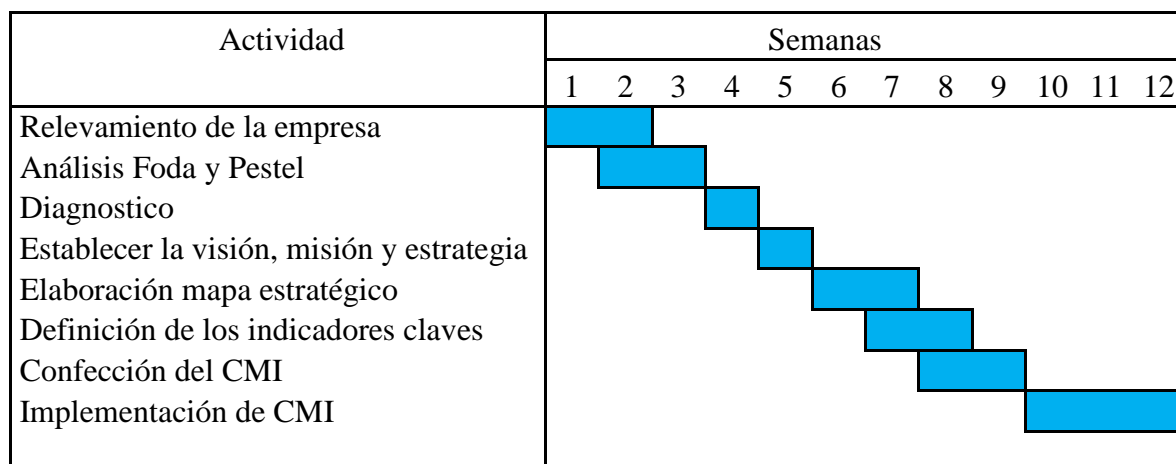


Diagrama de Gantt Fuente: elaboración propia

Tabla 18:

Cuadro de Mando Integral de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerancia	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Ser líder en el mercado	Participación en el mercado	Porcentaje	60%	Semestral	60%	55%	45%		Gerente general
Financiera	Incremento de ventas	Porcentaje de captación de nuevos clientes	Porcentaje	5%	Trimestral	5%	3%	0%		Gerente Comercial
Financiera	Incremento de ventas	Cuotas de ventas por cliente	Porcentaje	10%	Mensual	10%	5%	0%		Gerente Comercial
Financiera	Mayor productividad	Reducir costos	Porcentaje	25%	Trimestral	25%	30%	35%		Gerente Adm. y finanzas
Financiera	Mayor productividad	Mejor utilización de los activos	Porcentaje	60%	Anual	60%	55%	50%		Gerente general
Cliente	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción en base a una encuesta	Porcentaje	80%	Semestral	80%	70%	60%		Gerente Comercial
Cliente	Calidad de servicio al cliente	Quejas de clientes	Porcentaje	15%	Mensual	15%	20%	25%		Gerente Comercial
Cliente	Fidelización de clientes	Fidelización de clientes	Porcentaje	5%	Mensual	5%	3%	0%		Gerente Comercial
Procesos	Innovación de procesos	Innovación de procesos	Porcentaje	90%	Mensual	90%	80%	70%		Gerente de RRHH
Procesos	Optimizar procesos de gestión de pedidos	Cumplimiento del servicio	Porcentaje	5%	Mensual	5%	10%	15%		Jefe de depósito y logística
Procesos	Optimizar procesos de gestión de pedidos	Optimizar procesos de gestión de pedidos	Días	2	Mensual	2	3	4		Gerente Comercial
Procesos	Precios competitivos	Comparación de precios	Porcentaje	95%	Bimestral	95%	100%	105%		Gerente Adm. y finanzas
Capacidad de aprendizaje	Aumentar la productividad de los empleados	Aumentar la productividad de los empleados	Porcentaje	55%	Mensual	55%	60%	65%		Gerente de RRHH
Capacidad de aprendizaje	Capacitación del personal	Capacitación del personal	Porcentaje	90%	Mensual	90%	85%	70%		Gerente de RRHH
Capacidad de aprendizaje	Satisfacción del personal	Índice de satisfacción en base a una encuesta	Porcentaje	90%	Semestral	80%	70%	60%		Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia

Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones.

Para llevar a cabo la medición y evaluación del impacto de la implementación y evolución del cuadro de mando integral en la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L, se proponen las siguientes herramientas.

Encuesta al personal de ventas de la organización con interrogantes del tipo cerradas que solo pueden contestar por si, no o neutral, las siguientes preguntas:

- Tengo un mejor conocimiento de la visión, misión y estrategia de la empresa
- Los procesos críticos de la empresa funcionan mejor
- Me siento más capacitado
- Tengo más claras las metas a lograr
- Creo que la implementación del CMI fue bueno para la empresa

Encuestas a los clientes con preguntas del tipo cerradas que solo pueden contestar por si, no o neutral, las siguientes preguntas:

- Ha notado cambios para bien en el servicio en los últimos meses
- Ha recibido los pedidos en tiempo y forma
- Utiliza nuestro sitio web para realizar las compras
- Sigue nuestras comunicaciones en redes sociales

Las encuestas deben realizarse a los seis meses de la puesta en marcha.

Otra importante herramienta a considerar para medir el impacto de la implementación es el ROI, es la sigla en inglés para retorno sobre la inversión. Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario obtener los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costos totales}}{\text{Costos totales}}$$

Costos totales

Según el último estado de resultado de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi

$$\text{ROI} = \frac{318.857.647,78 - 268.943.498,20}{268.943.498,20} \times 100 = 18,56\%$$

Hay que comparar este porcentaje con los datos a obtener del estado de resultado del año 2021 para saber cómo fue el impacto de la herramienta implementada.

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión de este trabajo final de grado se pone en evidencia que la implementación del CMI propuesto permite a la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L revalorizar su visión, misión y estrategia, dejando de ser solo conceptos establecidos por alguien para pasar a ser el propósito y el fin de la organización.

Por medio de la comunicación y a través de la elaboración del mapa estratégico se brinda a los empleados el conocimiento necesario para clarificar y comprender la estrategia de la empresa, de manera de que sientan comprometidos y persigan en sus actividades laborales el logro de los objetivos estratégicos.

A través del análisis de las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, se logro evidenciar la necesidad de mejora inmediata en el funcionamiento de cada área de la organización. Principalmente en el área de recursos humanos y en los procesos críticos de la organización, fundamentales para brindar un mejor servicio y atención a los clientes y de este modo un aumento en los ingresos de la empresa.

El establecimiento de los indicadores pertinentes para medir el resultado de procesos importantes para el logro de la estrategia, permite que los gerentes deleguen las operaciones diarias y puedan enfocarse en cuestiones estrategias, además hace posible la toma de decisiones correctivas.

Es conveniente destacar la contribución de los antecedentes utilizados como así también de las distintas teorías que respaldaron el presente trabajo, reivindicando los valiosos resultados que se obtienen al llevar a cabo la implementación del CMI.

Otro aspecto importante a considerar es que la implementación del CMI no implica importantes erogaciones por parte de la empresa, comparándolo con los múltiples beneficios que se obtienen.

Con la implementación del cuadro de mando integral se propone agregar valor a la empresa y aumentar sus ingresos, hacer más eficientes e innovadores sus procesos críticos, aumentar la satisfacción de los clientes y del personal.

Esta herramienta optimiza su funcionamiento y posibilita una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva.

A continuación se expondrán diferentes recomendaciones que serán necesarias para el logro de la estrategia de la empresa.

Se recomienda realizar alianzas con proveedores para lograr un buen abastecimiento y precios competitivos, también con los clientes con el objetivo de obtener su fidelidad en las compras.

La incorporación de una marca propia de productos constituye una oportunidad debido a que en estos tiempos de crisis económicas se pueden ofrecer productos a un precio más bajo, con lo cual se puede satisfacer a mayor cantidad de clientes a los cuales les interesa el bajo costo, además permite proteger los márgenes, debido a que se obtiene un margen superior con marcas propias que con las marcas de los fabricantes.

Otra ventaja de incorporar productos con marca propia es el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Contar con una estrategia planificada de publicidad a través de diversos canales como redes sociales, pauta en radio y televisión, anuncios publicitarios le permitirá atraer a nuevos clientes.

Incursionar en el comercio electrónico, creando una página web donde los clientes puedan realizar sus compras, es la nueva tendencia del mercado y debe ser explotada, debido a que es el futuro de los negocios y los clientes se están acostumbrando a usarlo.

Por último, es necesario que la empresa esté al tanto de los avances tecnológicos y se mantengan actualizados respecto al software de gestión como a la tecnología utilizada en el control de stock, es sustancial que el depósito cuente con las herramientas necesarias para el armado de los pedidos y el control de stock.

Referencias

- Amat Salas, Oriol, Banchieri Lucia-Clara, Campa-Planas, Fernando. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Biasca, R. E. (2002). *Performance Management. El tablero de Comando. Los 10 pasos para construirlo*. <https://www.gestiopolis.com/performance-management-10-pasos-para-construir-un-tablero-de-comando/>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España.: Ed. Gestión 2000 S.A.
- Parada, P. (2015). *Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Ramírez Rojas, J. L. (s.f.) (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Rodrigues Quesado, P., Lima Rodrigues, L., Aibar Guzman, B., (2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral*. *Revista Contabilidad e controladora*.
- Rodríguez Novales, Y., García Delgado, N., y Arencibia Rivera, Y. (2018). *Metodología de gestión utilizando cuadro de mando integral en la empresa agroforestal, Pinar del Río*. *Avances*, 20(2) ,133-140. Recuperado de: <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/336/1235>

- Rodríguez, R. C., Rivera D., Nogueira B., Félix Romero, Rodríguez M. L. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. Enfoque UTE , Volumen 6 (Nº 3), Páginas 1 – 19.
- Sánchez Retiz, C. A., Rodríguez Bello, L. A., 2019. Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. Revista Universidad y Empresa, Volumen 21 (Nº 37), Páginas 228 – 262.
- Sánchez Vázquez, José Manuel, Vélez Elorsa, María Luisa, Araújo Pinzón, Pedro (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.