

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

**Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL
como una herramienta de control de gestión**

**Balanced Scorecard for the company A.J & J.A Redolfi S.R.L
how a management control tool**

Autor: Florencia Ailen Salas

DNI: 38.204.136

Legajo: VCPB29004

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Neuquén, Provincia de Neuquén.

Argentina, noviembre 2020.

Resumen

El presente trabajo final de grado plantea el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, como una herramienta de control de gestión. Al realizar un análisis interno y externo de la organización se llegó a un diagnóstico actual de la empresa, donde se han podido detectar algunos problemas en el control interno que afectan el desarrollo y crecimiento de la misma. Como propuesta, para la mejora de dichos problemas, se diseñó un mapa estratégico con sus respectivos objetivos, se describieron indicadores de medición con sus fórmulas para cada una de las cuatro perspectivas y se diseñó el cuadro de mando integral. A través del mismo, se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa realizando un seguimiento y control de la herramienta. Y por último se concluyó en los beneficios de dicha herramienta, la cual permite contar con información en tiempo real para la toma de decisiones.

Palabras claves: Toma de Decisiones, Control de Gestión, Planificación Estratégica.

Abstract

This final grade work presents the design of a balanced scorecard (BSC) for the company A.J & J.A. Redolfi SRL, located in the James Craik city, as a tool of management control. By running an internal and external analysis of the company a current assessment of the company was reached, in which some problems regarding the internal control that affect its development and growth were detected. In order to improve these problems, different approaches were taken: the design of a strategy map with its own goals, the description of measurement indicators with their formulas for each of the four perspectives, and the design of a balanced scorecard. By applying the BSC, it is expected that the company's resources will be optimized with the following and control of the tool. In the last place, the work concludes with the benefits of the tool, which allow access to real-time information for the decision making process.

Keywords: Decision Making, Management Control, Strategic Planning.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	1
Introducción	1
Análisis de Situación	3
Descripción de la situación.....	3
Análisis de contexto.....	5
Análisis PESTEL	5
Análisis FODA	8
Análisis específico	9
Marco Teórico	10
Cuadro de mando integral.....	10
Perspectivas del Cuadro de mando Integral.....	11
Mapas estratégicos.....	12
Beneficios del cuadro de mando integral.....	12
Diagnóstico y Discusión	13
Declaración del problema	13
Justificación del problema	13
Conclusión diagnóstica.....	13
Plan de implementación.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Alcance	14
Recursos involucrados	15
Acciones específicas	15

Diagrama de Gantt	16
Desarrollo de la propuesta	17
Propuesta de medición o evaluación de las acciones.....	21
Conclusiones y Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24

Introducción

La globalización, los continuos cambios tecnológicos y el incremento de la competencia colocan a las empresas en marcos cada vez más dinámicos viéndose obligadas a llevar a cabo herramientas que les permitan conservar su eficacia y así poder alcanzar las metas que persiguen. Siendo así de gran necesidad comprender como se estructuran las actuales lógicas gerenciales y reconocer las formas o modelos que se utilizan para la toma de decisiones.

Es ante esta situación que las empresas deben adaptarse a la continua variabilidad en la que se encuentran inmersos, modificando los enfoques de gestión en los que se vienen basando. De tal manera que puedan alcanzar resultados económicos y financieros que le permitan a la organización crecer y perdurar en el tiempo. (Baraybar, 2011)

A.J & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar reconocida por su amplia trayectoria en el mercado, cuenta con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, refrigerados, entre otros. Está radicada desde sus comienzos en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Expandiéndose a lo largo de los últimos años con sus autoservicios mayoristas y distribuidoras en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, logrando conquistar así a 6000 clientes aproximadamente.

La empresa tiene muy en claro su visión, misión y sus valores, su visión está enfocada en la empresa que proyecta ser, una empresa líder en el mercado en el cual participa. Contar con una cartera diversificada de proveedores buscando solvencia y rentabilidad, distinguiéndose de la competencia por su excelente calidad de servicios hacia sus clientes. Su misión es atender las necesidades de sus clientes mediante su servicio de calidad que provee una gran variedad de productos de primeras marcas. Sus valores son el respeto, la confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido en equipo y responsabilidad social.

A pesar de su reconocimiento en el mercado y con una estrategia corporativa definida, orientada al cliente con precios competitivos, la empresa no cuenta con una herramienta de control de gestión para la toma de decisiones que le permita conservar su eficacia y que ayude a cumplir su visión empresarial.

Es ante esta situación que el presente reporte de caso pretende dar cuenta de la importancia que tiene una herramienta de control de gestión que le permita a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. contar con información relevante a la hora de la toma de decisiones. Permitiéndole la alineación de la estrategia con la visión, y conducirla al logro de los resultados esperados, estableciendo objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y analizando posibles desviaciones.

Como antecedente internacional se cita un trabajo de investigación a Volkswagen-Brasil que implementa el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de gestión para alinear todos sus procesos y recursos con las metas estratégicas. Implementaron un mapa estratégico con el fin de motivar a sus más de 20.000 empleados, también ha optimizado su comunicación, teniendo al tanto a todo el equipo de la estrategia. Se establecieron programas de recompensa y reconocimiento a los trabajadores. Como resultado se obtuvo un crecimiento de la empresa en el mercado, remontando de tiempos donde sufrieron grandes pérdidas. (Roncancio, 2018).

Otro antecedente del ámbito internacional es la investigación basada en los beneficios de la implementación de CMI en las Cámaras de Comercios Españolas, con la implementación de dicha herramienta atenderán y controlarán de forma más eficiente la realización de sus funciones a través de determinadas líneas estratégicas. Que no sólo velan por los resultados financieros, sino también por la contribución en la mejora de la propia organización, de su personal, de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, o usuarios, y del entorno socioeconómico. (Foncubierta Rodríguez, Galiana Tonda, & Galiana Rubia, 2020).

A nivel nacional, se cita como antecedente un estudio que se realizó en una pequeña y mediana empresa ubicada en la provincia de Buenos Aires. Que busca demostrar que las empresas que mejor se adaptan a los cambios del mercado y puedan alcanzar el éxito empresarial deben invertir en activos intelectuales e implementar herramientas de gestión y control interna. Las cuales permiten tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que poseen una facilidad y flexibilidad en su uso. (Felani, 2018)

A nivel regional, se menciona como antecedente el trabajo de investigación realizado en una empresa del rubro plástico de la provincia de Mendoza. En este estudio se pretende demostrar que una herramienta de control de gestión interno permite a los directivos conocer la situación de la organización en el momento oportuno, facilitando el proceso de toma de decisiones. Permitiéndole optimizar la gestión interna, definir e implementar de manera exitosa la misión y la visión. (Cáceres V. , 2012)

Análisis de Situación

Descripción de la situación

En el año 1975 nace en la localidad de James Craik como una sociedad de hecho la firma Alonso J. y José A. Redolfi como resultado de la sociedad de Alonso Redolfi y su hijo José Redolfi. En los años 90 a causa del crecimiento y la expansión, decidieron cambiar su personería jurídica, la cual es mantenida en la actualidad como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. En el 2007 la sociedad quedó conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de igual manera entre sus tres hijos Pablo, Lucas e Ignacio.

Es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, entre otros. Se dedica a la comercialización de los productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Distinguida por su trayectoria en el sector, posicionándose ante sus competidores a través de la estrategia utilizada, la estrategia de diferenciación, ofreciendo precios competitivos y un servicio orientado a la satisfacción del cliente.

Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, donde se centralizan la administración general, las compras a proveedores y el abastecimiento y control de las cuatro sucursales como así también a sus 130 empleados que se desempeñan en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba.

A continuación, se exponen organigramas del centro de distribución de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

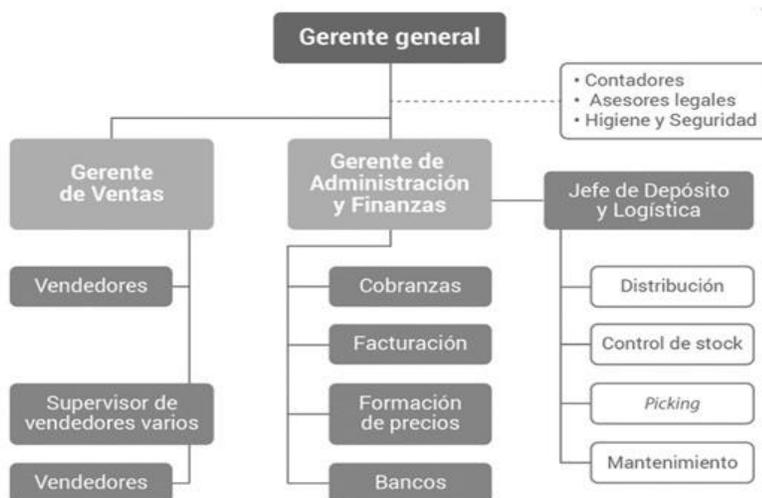


Figura 1: Organigrama Centro de James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

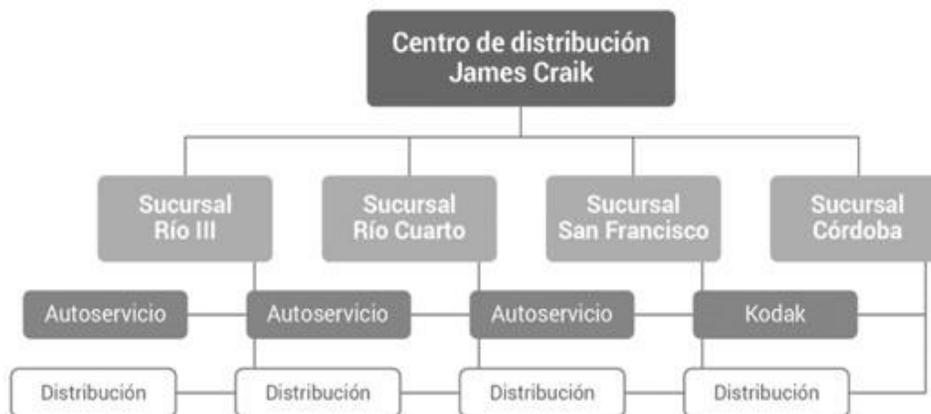


Figura 2: Organigrama de sucursales. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Se conoce que actualmente la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, todo lo relacionado con el personal se maneja desde el área de administración, sin embargo,

disponen de una buena relación con sus empleados. Con respecto al ascenso de nivel en responsabilidades por parte de los empleados se manejan con el criterio de la confianza, donde los ascensos son por antigüedad. Como consecuencia, a la falta de capacitación, se presentan inconvenientes debido a que los empleados son designados en puestos en los que no tienen la preparación necesaria.

También la empresa carece de un proceso de selección de los empleados y al no existir un proceso de inducción se producen falencias en las tareas designadas como, por ejemplo, incumplimientos con los clientes a causa de demoras en los tiempos de entrega de los productos. Otro motivo que causa incumplimientos con los clientes es la ausencia de un sistema de gestión interrelacionado por módulos que permita integrar todas las áreas de las diferentes sucursales.

A pesar de su posicionamiento en el mercado local, con una estructura financiera sólida, que presenta balances que año tras año reflejan crecimientos y pudiendo sortear las exigencias del turbulento mercado. Se observa, que Redolfi S.R.L a descuidando la gestión y el control interno en el negocio. Es por este motivo que necesita de esta herramienta de modo que le permita integrar sus estrategias y mejorar los resultados esperados para lograr con éxitos los objetivos proyectados.

Análisis de contexto

Análisis PESTEL

A continuación, se presenta el análisis PESTEL para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Analizando los factores externos que tienen impacto en la empresa en cuestión, tales como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores Políticos

A tres meses de asumir, el presidente Alberto Fernández, ante la alerta mundial de Covid-19 decreta aislamiento social preventivo y obligatorio. En consecuencia, se adoptaron medidas que buscan contener el impacto en los sectores más vulnerables como, así también, atender las necesidades de las empresas particularmente de las pymes. Entre las medidas tomadas para enfrentar la crisis se mencionan el Ingreso Familiar de

Emergencia para trabajadores no registrados y monotributistas, programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, prórroga del plazo para adherir al plan de regularización de deudas, derechos de importación sobre insumos críticos, prórroga para la repatriación de bienes e ingreso del pago a cuenta por bienes en el exterior.

Debido a la necesidad de extender el universo de beneficiarios y ofrecer facilidades que permitan afrontar las deudas acumuladas durante la pandemia del Covid-19, la AFIP establece una ampliación de la Moratoria 2020. De esta forma las Pymes, comerciantes, grandes empresas, monotributistas, autónomos, cooperativas y entidades sin fines de lucro podrán regularizar sus deudas tributarias, aduaneras y previsionales.

Estas medidas impactan de manera directa en Redolfi, debido a que la mayoría de las medidas están ligadas a subsidios y ayudas para reactivar el consumo. Si bien la empresa bajo análisis comercializa productos de primera necesidad, la actividad ha disminuido, aunque nunca se ha paralizado por completo.

Factores Económicos

En diciembre de 2019 la inflación fue del 53,8%, una de las más altas en los últimos 30 años y de las más altas de Latinoamérica. En este mes se produjo el cambio presidencial, asume el presidente Fernández las perspectivas no son tan alentadoras, debido a que el presidente del Banco Central, Miguel Pesce pronostica que la inflación de 2020 oscilara entre el 43% y el 50%. Se espera además una baja del PBI del 12%, 0.3 puntos porcentuales debajo de lo que se proyectaba en el mes de julio. Con respecto al dólar se proyectan bajas mensuales en el tipo de cambio nominal y se espera que alcance un valor de \$ 84.3 por dólar en diciembre de 2020. (González, 2020)

Por parte del gobierno en el marco de las medidas para paliar la crisis económica por la pandemia de coronavirus, se extendió hasta el 31 de octubre la vigencia de los precios máximos para 2.300 productos, incluidos alimentos, bebidas, artículos de higiene y limpieza. Programa que mantiene los precios de los productos en los valores que regían al 6 de marzo. (Telam, 2020) Pese a esta política de precios cuidados y la disminución del consumo, el aumento sostenido de precios afecta de manera negativa en la empresa Redolfi SRL.

Factores Sociales

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) en el segundo semestre del 2019 el índice de pobreza alcanzó el 35,5% mientras que la indigencia alcanzó un 8%. Lo que equivale a que 16,4 millones de argentinos sobre una población de 47 millones no tuvieron los ingresos suficientes que se requieren para no ubicarse por debajo de la línea de pobreza. (INDEC, 2020).

A causa de la situación de emergencia, provocada por aislamiento social, preventivo y obligatorio, el mercado laboral se vio afectado. Según el INDEC la tasas de empleo en el segundo trimestre de 2020 presentaron una caída de 8,8 puntos porcentuales frente al primer trimestre del mismo año y de 9,2 puntos porcentuales en relación con el segundo trimestre de 2019. (INDEC, 2020)

Ante la caída de sueldos, la baja en los ingresos en los hogares argentinos a causa de los cierres en los puestos de trabajo y la suba del índice de la pobreza es que Redolfi SRL se ve afectada directamente. Ya que las familias deciden consumir menos o recurrir a segundas marcas las cuales no son comercializadas por dicha empresa.

Factores Tecnológicos

Según datos del Estudio Anual de Comercio Electrónico, el comercio electrónico en Argentina creció durante 2019 un 76% respecto al año anterior. La herramienta denominada E Commerce registró una facturación de \$403.278 millones de pesos, revelando que la frecuencia de compra continúa en crecimiento. Los rubros que más crecieron fueron los de alimentos, bebidas, artículos de limpieza facturando \$41.591 millones, un 111% más que en 2018. Se observó también que las apps de delivery comienzan a tener mayor protagonismo respondiendo a un consumidor cada vez más exigente en tiempos de entrega. (CACE, 2020)

Redolfi SRL se ve afectado directamente por estas medidas, ya que no aplica la herramienta E Commerce a la hora de concretar venta, si no que se realizan de manera telefónica o contacto presencial en los locales. Dicha herramienta concede una gran oportunidad de expansión que no debería ser desaprovechada por parte de la empresa.

Factores Ecológicos

Cuidar el medio ambiente, es una de las principales responsabilidades para las empresas y organizaciones. Constantemente se encuentran evaluando alternativas que impacten positivamente en el ambiente y reduzcan la contaminación. Tales como uso de tecnologías limpias, prevención de la contaminación, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y reducción en la utilización de recursos genéticos. (Ambiental, 2019) Esta última mencionada no es ajena a la organización bajo análisis, ya que es muy elevado el consumo de energía. Debido al equipamiento que posee desde instalaciones de calefacción, iluminación de las sucursales y cámaras de frío, entre otros.

Factores Legales

En cara a hacerle frente a la crisis que provoca el aislamiento donde muchas actividades se han visto afectadas y gran cantidad de empresas han reducido su nivel de actividad y su personal. Es que el gobierno decreto que queda prohibido despedir empleados sin justa causa y por fuerza mayor. Como así también, suspenderlos. Existiendo la posibilidad de suspender, pero con previa aprobación del Sindicato y la homologación del Ministerio del Trabajo. (Argentina Presidencia, 2020)

A mediados de marzo el gobierno nacional reglamentó la Ley de Góndolas que tiene por objetivo contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparente y competitivo, en beneficio de los consumidores. También mantener la armonía y el equilibrio entre los operadores económicos alcanzados por la ley, con la finalidad de evitar que realicen prácticas comerciales que perjudiquen o impliquen un riesgo para la competencia u ocasionen distorsiones en el mercado.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA, con las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas para la empresa Redolfi SRL.

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del mercado. - Amplia experiencia. - Precios Competitivos. - Variabilidad de los productos que comercializa. - Estructura financiera sólida. -Diversificada cartera de clientes. -Bajo nivel de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia del área de Recursos Humanos y Seguridad e Higiene. - Falta de herramientas de control de gestión. - Falta de planificación estratégica en publicidad. - Ausencia de capacitaciones para los empleados.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de ley para beneficiar a las pymes. - Incremento del uso de internet y compras online. - Suba del mínimo no imponible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suba del índice de la pobreza. - Caída en la actividad económica. - Inflación elevada. - Aumento de la competencia en el mercado. - Devaluación.

Tabla 1: Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico

A continuación, se presentan las Cinco Fuerzas de Porter, herramienta necesaria para estudiar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector en la cual se encuentra.

Rivalidad entre competidores del sector: La rivalidad de este sector es alta se debe a la estrategia empleada de precios y a la capacidad que tienen las empresas en diferenciarse a través de otros factores como es el servicio basado en la satisfacción del cliente, entregas a tiempo de productos y calidad de los productos ofrecidos. Las barreras de salida del sector son altas debido principalmente a los costos fijos que deben afrontar, entre los que se mencionan maquinarias de manipulación de mercadería, alquileres de depósitos e instalaciones, entre otros.

Amenaza de competidores potenciales: Las barreras de ingreso al sector son altas principalmente está dada por la dificultad de acceso a los canales de distribución, ya que la mayoría están usados por las compañías integrantes del sector. También se puede

mencionar la representación exclusiva de algunas marcas que tienen las empresas debido a la permanencia y el volumen de ventas.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es elevado, ya que comercializan marcas líderes. Estas muchas veces imponen condiciones de compra, como por ejemplo no comercializar productos de su competencia, condiciones pactadas de entrega, entre otras.

Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que la mayoría de los clientes son despensas de barrio, mini mercados y quioscos. Y la alta competencia provoca que los clientes puedan cambiar con facilidad de proveedores, debido a que buscan productos alternativos sin conservar la exclusividad de una marca.

Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es alta debido principalmente a que la empresa bajo análisis, comercializa productos específicos con exclusividad de marca no pudiendo reemplazarlos por otros requeridos por el mercado. Para hacer frente a estas amenazas se deben ofrecer marcas exclusivas con promociones y descuentos para intentar competir al aumento masivo de los sustitutos.

Marco Teórico

A continuación, se presenta el soporte teórico necesario para llevar a cabo el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Para el cual se ha consultado bibliografía de reconocidos autores con el fin de entender la importancia que tiene para las empresas contar con esta herramienta que permite hacer frente a los entornos cambiantes y competitivos de mercado.

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en el año 1992 por Kaplan Robert y Norton David, con el objetivo de poder medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no solamente desde una perspectiva

financiera. Proporcionando a los usuarios la información útil para la toma de decisiones. (Kaplan & Norton, 2016)

Berrios y Flores expresan que el Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos un conjunto sistematizado de elementos necesarios que le permite a la empresa llegar a un éxito competitivo futuro, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Berríos & Flores, 2017) Siendo lo innovador de esta herramienta que además de considerar la perspectiva financiera, incorpora la perspectiva clientes, procesos internos y formación y crecimiento, dejando atrás la metodología tradicional de control de gestión que diseñaban únicamente indicadores financieros para la medición de los resultados. (Fernandez Hatre, 2016)

Perspectivas del Cuadro de mando Integral

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral proporcionan el equilibrio entre los objetivos a corto y de largo plazo. Se destacan cuatro perspectivas como las más utilizadas la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. (Kaplan & Norton, 2016)

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las demás, con el propósito de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. Generalmente entre los objetivos financieros más utilizados para esta perspectiva se mencionan; la rentabilidad, retorno sobre la inversión, reducción de costos y valor económico agregado. (Kaplan & Norton, 2016)

La perspectiva clientes se enfoca en identificar segmentos de clientes y mercados en los cuales compete. Los indicadores más importantes suelen ser la satisfacción y retención del cliente, cuota de mercado y atributos de productos como precio, calidad entre otros. (Kaplan & Norton, 2016)

La perspectiva de procesos internos, según Kaplan y Norton está relacionada de manera directa con la cadena de valor y la calidad del producto. En consecuencia es sustancial determinar los procesos críticos que puedan ocurrir dentro de todo el proceso. En esta perspectiva se mencionan como objetivos, proceso de gestión de innovación, procesos de gestión de clientes y procesos reguladores sociales, entre otros. (Kaplan & Norton, 2016)

Por último se menciona la perspectiva Formación y Crecimiento esta perspectiva busca desarrollar el capital humano, nivel de satisfacción de los empleados y mejorar la capacitación de los recursos humanos, potenciar los sistemas de control, comunicación y gestión. (Kaplan & Norton, 2016)

Mapas estratégicos

Francisco Baraybar en su libro indaga aún más con la evolución del cuadro de mando integral, empleándolo como una herramienta de gestión que permite la transformación de la estrategia en objetivos financieros y no financieros por medio de la representación de mapas estratégicos. (Baraybar, 2011) Los autores Kaplan y Norton mencionan que los mapas estratégicos posibilitan especificar la estrategia a partir de una estructura lógica facilitando de este modo las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2016)

Beneficios del cuadro de mando integral

Los principales beneficios que se destacan ante la implementación de un Cuadro de Mando Integral son el manejo de medidas financieras, operativas, cualitativas, cuantitativas, que facilitan la comunicación de la estrategia y la alineación de los objetivos mediante indicadores e implementación de medidas de acción para corregir posibles desvíos. (Kaplan & Norton, 2016) Que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los fluctuosos cambios de un mercado incierto y competitivo, siendo esta una herramienta fundamental para la integración de la estrategia con la visión, considerándose esencial para la comunicación organizacional. (Berríos & Flores, 2017)

Sin embargo, a pesar de las ventajas que ofrece esta herramienta es importante destacar los problemas que tienen las empresas al momento de implementar la metodología de gestión, principalmente se menciona la puesta en marcha de las estrategias y las deficiencias que se presentan a la hora de comunicar la misma a todos los niveles organizacionales. También se destacan las dificultades para alinear las estrategias con los planes de acción, lo cual se traduce en el incumplimiento de metas. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En base al análisis de la información obtenida desde la empresa y el diagnóstico realizado en el presente reporte de caso, se puede inferir que el principal problema que tiene la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es que no cuenta con información de calidad en el tiempo oportuno por lo que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en un contexto de incertidumbre, ya que la firma no cuenta con un sistema de gestión integral de control y medición, que le permita llevar a cabo sus objetivos y metas de manera medible. Debido a que la empresa se basa en indicadores financieros, los que no están alineados con la estrategia organizacional.

Justificación del problema

En un ambiente complejo y competitivo donde sobreviven aquellas empresas que logran adaptarse con rapidez a los cambios, es aconsejable no continuar con la implementación de métodos antiguos de gestión. Revistiendo de importancia implementar nuevas herramientas que involucren a todas las áreas de la empresa permitiendo el crecimiento seguro y sostenido en el tiempo.

Siendo así, es que se considera necesario que la empresa analizada cuente con una herramienta de control de gestión. Que le permitan traducir la estrategia y la visión a través de indicadores financieros y no financieros, los cuales guíen las acciones para alcanzar el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Conclusión diagnóstica

En conclusión, se diagnostica que, en base a la inexistencia de información de gestión interna que le permita a la empresa alcanzar no sólo el éxito financiero sino también, alinear la estrategia con la visión. Involucrando a todos los escalones organizacionales al cumplimiento de los objetivos empresariales, y considerando la importancia que esta realidad reviste, es necesario elaborar indicadores que abarquen las 4 perspectivas. Tales como ampliar cartera de clientes, satisfacción tanto como de los clientes y empleados, agilizar tiempos de entregas, capacitación constante a los empleados. Los

cuales permitirán a los directivos de la empresa contar con un análisis del control interno que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL ubicada en la provincia de Córdoba, en la ciudad de James Craik, a partir del primer semestre de 2021.

Objetivos específicos

- Elaborar mapa estratégico con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- Establecer objetivos estratégicos con metas específicas a alcanzar para tener un parámetro de medición.
- Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva.
- Determinar las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar para cada una de las perspectivas.
- Diseñar un esquema que permita realizar un seguimiento del proceso de implementación, atacando posibles desvíos e implementar medidas de corrección.

Alcance

Alcance temporal: Se comienza presentando la propuesta en el segundo semestre de 2020, con la expectativa de que en las primeras dieciséis semanas se lleven a cabo las acciones propuestas y para el 2021 se puedan cumplir progresivamente los objetivos propuestos.

Alcance geográfico: El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba.

Limitaciones: Durante el desarrollo de este trabajo, no se presentó dificultad alguna que pudiese afectar la implementación de la propuesta, ya que se contó con todos los recursos necesarios para llevarlo adelante.

Recursos involucrados

Los recursos involucrados para llevar a cabo la ejecución del proyecto se dividen en recursos tangibles e intangibles.

Recursos tangibles:

- Computadoras.
- Escritorios, sillas.
- Recursos financieros suficientes para el diseño del CMI.
- Plan comercial de la empresa.
- Estados contables y Balances 2019-2020.

Recursos intangibles

- Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha de la herramienta de gestión.
- Personal capacitado para la realización de encuestas de satisfacción a clientes y de clima laboral. También para la organización de reuniones informativas con el fin de revelar datos de avance y resultados.

Acciones específicas

En este trabajo final de grado se proponen acciones a seguir con el fin de poner en marcha exitosamente la herramienta y lograr efectivizar la propuesta e implementación del cuadro de mando integral.

1. Elaborar mapa estratégico analizando las 4 perspectivas con sus relaciones causa-efecto.
2. Determinar los objetivos estratégicos de la organización, definidos en base a su visión, misión, y valores.

3. Determinar indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, con los que se medirán las acciones dentro de cada perspectiva.
4. Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas.
5. Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.

Diagrama de Gantt

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

	Actividades	meses																		
		agosto	septiembre	octubre	noviembre															
		semanas																		
1	Elaborar mapa estratégico analizando las 4 perspectivas con sus relaciones causa-efecto.	■	■																	
2	Determinar los objetivos estratégicos de la organización, definidos en base a su visión, misión, y valores.		■	■																
3	Determinar indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, con los que se medirán las acciones dentro de cada perspectiva.				■	■	■	■												
4	Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas.								■	■	■									
5	Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.																	■	■	■

Tabla 2: Diagrama de gantt. Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Seguidamente se presenta el mapa estratégico, donde en cada una de las 4 perspectivas se exponen sus objetivos respectivos y la relación entre ellos.

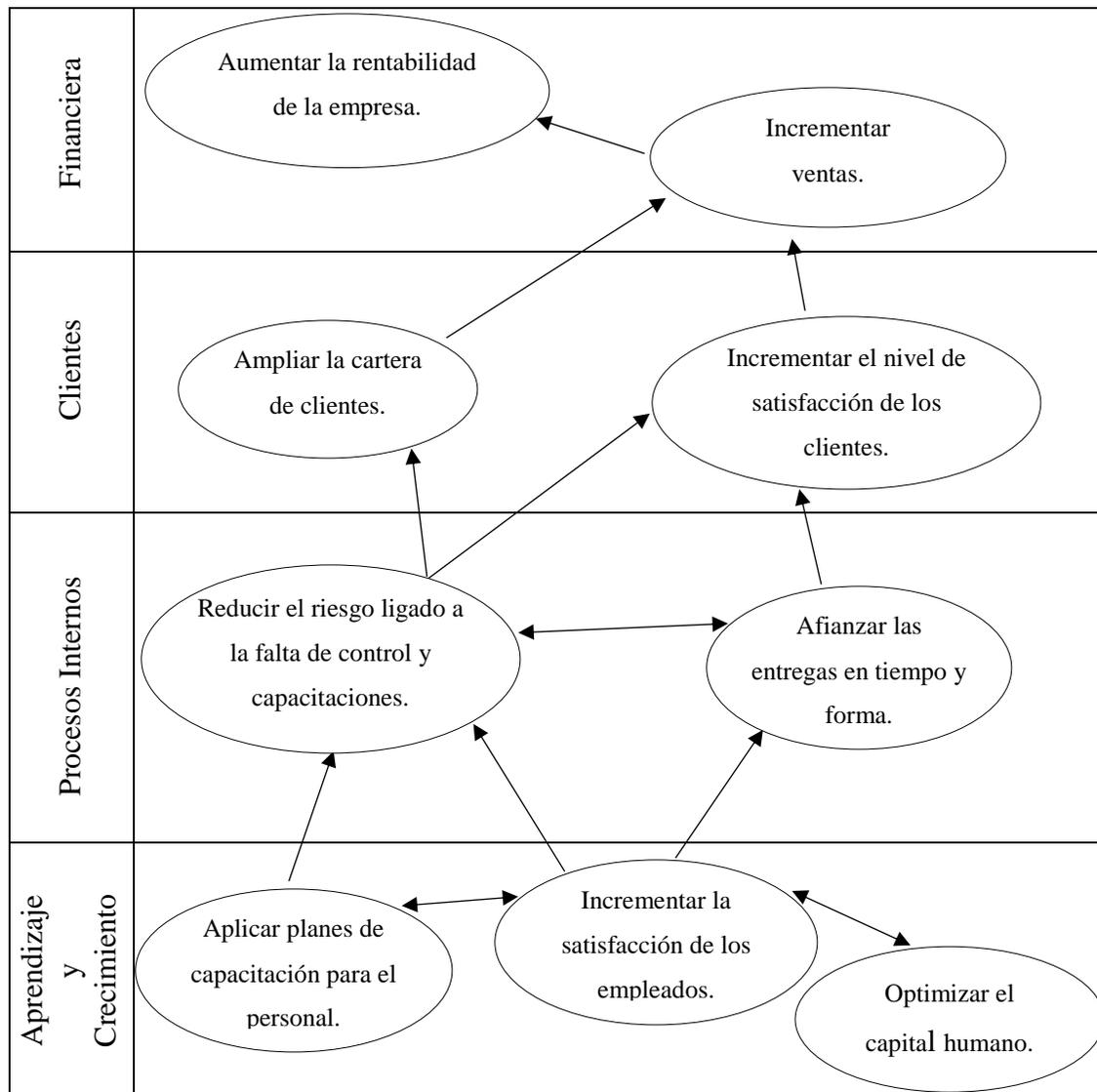


Figura 3: Mapa estratégico. Fuente: De elaboración propia.

Una vez diseñado el mapa estratégico, se describen los indicadores para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, éstos permiten evaluar el grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico.

Perspectiva financiera. Los indicadores elegidos son: Índice de rentabilidad e índice de ventas para analizar el desempeño actual de las ventas de la empresa, los cuales permitirán hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Objetivo	Semáforo			Responsable	Frecuencia de Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Índice de rentabilidad	Utilidad neta / Ventas netas	10%	>10%	<10% >5%	<5%	Dueño de la empresa	Anual
	Incrementar las ventas	Índice de ventas	Facturación del año n / facturación del año n-1	15%	>15%	<15% >12%	<12%	Dueño de la empresa	Anual

Tabla 3: Perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva clientes. Los indicadores elegidos son: Incremento de la cartera de clientes e índice de satisfacción de los clientes, los cuales permitirán analizar el mercado en el que se desempeña la empresa y así comprender qué ajustes deben efectuarse para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos. Se proponen estos indicadores para medir la satisfacción de los clientes, mediante encuestas que evalúen los reclamos que se efectúen y tiempos de respuesta.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Objetivo	Semáforo			Responsable	Frecuencia de Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Clientes	Ampliar la cartera de clientes	Incremento o cartera de clientes	$\left(\frac{Q \text{ de clie.per } n - Q \text{ clie.perio } n-1}{\text{Total de clientes en el periodo } n-1} \right) * 100$	30%	>30%	>15% <29%	<15%	Gerente de ventas	Anual
	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}} \right) * 100$	30%	>30%	>15% <29%	<15%	Gerente de ventas	Trimestral

Tabla 4: Perspectiva clientes. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva procesos internos. Los indicadores son: Índice de productividad e índice de entrega, estos indicadores son relevantes ya que agregan valor a la empresa. Se proponen ya que permitirán medir el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Objetivo	Semáforo			Responsable	Frecuencia de Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Procesos Internos	Reducir el riesgo ligado a la falta de control y capacitaciones	Índice de productividad	$\left(\frac{\$ \text{ vendidos vendedor } n}{\text{Total de horas trabajadas vend } n} \right) * 100$	15%	>15%	>10% <14%	<10%	Gerente de ventas	Mensual
	Agilizar las entregas	Índice de entrega	$\left(\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo}}{\text{Cantidad de entregas totales}} \right) * 100$	60%	>60%	>40% <59%	<40%	Gerente de deposito	Trimestral

Tabla 5: Perspectiva procesos internos. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Los indicadores que se eligieron son: Índice de capacitación e índice de satisfacción del empleado, es fundamental capacitar a los empleados como así también lograr la satisfacción de los mismo con incentivos, capacitaciones y un plan profesional de ascensos. Se proponen estas indicadores ya que permitirán analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Objetivo	Semáforo			Responsable	Frecuencia de Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar planes de capacitación	Índice de capacitación	$\left(\frac{\text{Total de empleados capacitados}}{\text{Cantidad Total de empleados}}\right) 100$	70%	>70%	>35% <69%	<35%	Administración	Semestral
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Índice satisfacción	$\frac{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n)}{\text{Empl. satisfechos en el mes } (n - 1)} \times 100$	25%	>25%	>15% <20%	<15%	Administración	Semestral

Tabla 6: Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de mando integral entrega una evaluación total del negocio que incluye aspectos tanto como internos o externos, permitiéndole a la empresa establecer los principales objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores, mediante los cuales se establecen metas y responsables de cada uno.

Indicador	Fórmula	Objetivo	Índice de medición			Responsable
			>10%	<10% >5%	<5%	
Aumentar la rentabilidad de la empresa	Utilidad neta / Ventas netas	10%	>10%	<10% >5%	<5%	Dueño de la empresa
Incrementar las ventas	Facturación del año n / facturación del año n-1	15%	>15%	>15% <12%	<12%	Dueño de la empresa
Incrementar la cartera de clientes	$\left(\frac{Q \text{ de clie. per } n - Q \text{ clie. perio } n - 1}{\text{Total de clientes en el periodo } n - 1}\right) \times 100$	30%	>30%	>15% <29%	<15%	Gerente de ventas
Incrementar nivel de satisfacción de los clientes	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}}\right) \times 100$	30%	>30%	>15% <29%	<15%	Gerente de ventas
Reducir riegos del personal	$\left(\frac{\$ \text{ vendidos vendedor } n}{\text{Total de horas trabajadas vend } n}\right) \times 100$	15%	>15%	>10% <14%	<10%	Gerente de ventas
Agilizar tiempos de entrega	$\left(\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo}}{\text{Cantidad de entregas totales}}\right) \times 100$	60%	>60%	>40% <59%	<40%	Gerente de deposito
Implementar planes de capacitación	$\left(\frac{\text{Total de empleados capacitados}}{\text{Cantidad Total de empleados}}\right) \times 100$	70%	>70%	>35% <69%	<35%	Administración
Incrementar la satisfacción de los empleados	$\frac{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n)}{\text{Empl. satisfechos en el mes } (n - 1)} \times 100$	25%	>25%	>15% <20%	<15%	Administración

Tabla 7: Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

En esta fase se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta. Una vez puesta en marcha y obtenidos los primeros resultados, los responsables de cada indicador deberán ejecutar, según el porcentaje en el que se encuentre cada indicador ciertas medidas correctivas a seguir, las cuales se presentan a continuación:

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva
Perspectiva Financiera		
Incremento de la rentabilidad.	Mayor a 10%	Continuar con el plan comercial implementado.
Valor meta 10%	Menor a 10%	Revisar estrategias de ventas, comerciales y costos.
Incremento de las ventas.	Mayor a 15%	Continuar con la estrategia de ventas implementada.
Valor meta 15%	Menor a 15%	Revisar estrategias de ventas e implementar nuevas políticas de comercialización.
Perspectiva Clientes		
Incremento de la cartera de clientes.	Mayor a 30%	Continuar con estrategias de mercado adoptadas.
Valor meta 30%	Menor a 30%	Revisar y aplicar nuevas estrategias publicitarias y de financiación.
Incremento del nivel de satisfacción de los clientes.	Mayor a 30%	Continuar con las estrategias implementadas.
Valor meta 30%	Menor a 30%	Analizar causas de disconformidad y corregir debilidades.
Perspectiva Procesos Internos		
Aumento de la productividad de cada empleado.	Mayor a 15%	Continuar con las políticas de capacitación empleadas hasta el momento.
Valor meta 15%	Menor a 15%	Investigar nuevos planes de capacitación para implementar, revisar y corregir estrategias adoptadas.
Entrega de pedidos en tiempo y forma.	Mayor a 60%	Mantener políticas de manejo de inventarios y de stocks. Continuar con las capacitaciones a los empleados.
Valor meta 60%	Menor a 60%	Rever posibles causas de demoras y retraso. Analizar nuevas capacitaciones a empleados.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Capacitación de los empleados.	Mayor a 70%	Continuar con las estrategias de capacitaciones implementadas hasta el momento.
Valor meta 70%	Menor a 70%	Aumentar el número de horas a capacitar.
Incremento de la satisfacción del empleado.	Mayor a 25%	Conservar sistema empleado de recompensas, incentivos y capacitaciones.
Valor meta 25%	Menor a 25%	Revisar sistemas de incentivos, ascensos, recompensas y capacitación.

Tabla 8: Cuadro de medición y control. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de observar y analizar la situación actual de la distribuidora Redolfi S.R.L, analizando los factores internos y externos que inciden en su operatoria, se realizó un diagnóstico organizacional. En el cual quedaron en evidencia problemáticas estrechamente ligadas a la falta de información de gestión.

Debido a estos motivos se le propuso a la empresa diseñar un cuadro de mando integral. Para dicho diseño, en primer lugar, se realizó un mapa estratégico basado en las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Y luego se establecieron indicadores de medición apropiados.

Con el desarrollo del presente trabajo final de grado, se ha concluido que es muy importante el diseño del cuadro de mando integral propuesto. Ya que la implementación de esta herramienta le permitirá a la empresa contar con información en tiempo real, lo que es fundamental para la toma de decisiones. Siendo esta una herramienta que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar perspectivas con indicadores medibles, estableciendo metas superadoras y trazando un camino hacia el cumplimiento de las mismas.

Para brindarle aún más valor agregado a la presente propuesta, se recomienda implementar nuevas políticas de publicidad por vía de anuncios publicitarios en redes sociales lo cual contribuirá en el crecimiento de la imagen de la empresa. También se recomienda llevar un control de inventario más acertado que permita controlar la mercadería que ingresa y sale correctamente. Puesto a que alcanzar los objetivos propuestos, no solo dependerá del comportamiento de los indicadores medibles y controlables que se presentaron como parte de la propuesta.

Bibliografía

- Ambiental, A. (2019). *La Argentina Sustentable*. Obtenido de <http://argentinambiental.com/notas/informes/la-argentina-sustentable/>
- Argentina Presidencia. (Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/237309/20201116>
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona, España.: ESIC Editorial.
- Berríos, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando integral. Serie Creación n° 27*. Obtenido de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- CACE. (Marzo de 2020). *CACE*. Obtenido de CACE: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam Plast*. Obtenido de <https://bdigital.uncu.edu.ar/4820>
- Felani, C. R. (Abril de 2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando*. Obtenido de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1718>
- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Foncubierta Rodríguez, M., Galiana Tonda, F., & Galiana Rubia, M. (2020). “Cámaras de comercio: una nueva gestión. El enfoque del Cuadro de Mando Integral en las Cámaras Españolas”. *CIRIEC*. Obtenido de http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_9910_Foncubierta_et_al.pdf
- González, E. (Enero de 2020). EL PAÍS. *La inflación argentina fue en 2019 del 53,8%, la más elevada en 28 años*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html
- INDEC. (Abril de 2020). *INDEC*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Roncancio, G. (Abril de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Telam. (Agosto de 2020). Telam. *Extienden hasta el 31 de octubre los precios máximos para 2.300 productos*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/508698-extienden-hasta-el-31-de-octubre-los-precios-maximos-para-854-productos.html>