

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa

Distribuidora Redolfi S.R.L. durante el año 2020

Autor: Micaela Vanucci

Legajo: VCPB27473

DNI: 42.206.215

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, 2020

Resumen

El presente trabajo final de graduación plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa distribuidora Redolfi S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba. El objetivo del mismo es destacar la importancia de contar con una herramienta de gestión para el control interno de esta empresa, que permita la planificación y dirección correcta de los objetivos empresariales. Partiendo de un análisis de la situación actual sobre la empresa, se puede analizar detalladamente su desempeño como organización, realizar un diagnóstico basado en las deficiencias o contratiempos encontrados y presentar un plan de implementación con soluciones para mejorar su rendimiento tanto cualitativo como cuantitativo. Finalizando el trabajo se presenta una conclusión donde se hace alusión a los aspectos más relevantes que ofrece un cuadro de mando integral ya que brinda información actualizada y es favorable para el proceso de toma de decisiones

Palabras claves: Cuadro de mando integral, indicadores de medición, información de gestión, control interno.

Abstract

The present final work of graduation proposes the design of a Balanced Scorecard (CMI) for the distribution company Redolfi S.R.L., located in the province of Córdoba. The aim of this report is to highlight the importance of having a management tool for the internal control of this company, which allows the correct planning and direction of the business objectives. On the basis of an analysis of the current situation of the company, its performance as an organization may be analyzed in detail, make a diagnosis based on the deficiencies or setbacks encountered and present an implementation plan with solutions to improve its performance both their performance both qualitatively and quantitatively. At the end of the work, a conclusion is presented that alludes to the most relevant aspects of a balanced scorecard since it provides updated information and is favorable for the decision-making process.

Keywords: Balanced Scorecard, measurement indicators, management information, internal control.

Índice

Introducción	3
Análisis de la situación.....	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis del Contexto</i>	7
<i>Diagnostico Organizacional</i>	10
Marco Teórico.....	15
Discusión y Diagnostico	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación</i>	18
<i>Conclusión diagnostica</i>	18
Plan de Implementación:.....	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Recursos Involucrados</i>	21
<i>Acciones Específicas</i>	21
<i>Medición o evaluación de acciones</i>	25
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía	30

Introducción

El presente trabajo está basado en diseñar un Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* creado por Norton y Kaplan.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con una historia mayor a 50 años en el en el sector mayorista de productos alimenticios. Cuenta una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, lo que le permite la distribución de varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A modo de presentación de antecedentes que justifican la elección de aplicar esta herramienta de control se enumeran las situaciones a continuación:

A escala internacional Anaya Villalpanda, M. (2018), en su documento científico “ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE CUBA” enuncia que el cuadro de mando integral es un sistema de control utilizado de diferentes formas que tiene implicaciones radicalmente distintas, por lo que, introduce nuevas técnicas de control de gestión. Afirma que la aplicación de una herramienta de gestión es fundamental para poder medir, controlar y gestionar los procesos dentro de una empresa, ya que, en la mayoría de los casos, el verdadero problema no es una mala estrategia sino una mala planificación y/o ejecución. Es por ello que utiliza CMI, para definir la visión y los objetivos estratégicos, vincularlos en un mapa estratégico y formular los indicadores para concebir un modelo de planeación.

Reafirmando la idea formulada, Cáceres, E. (2012) Mendoza-Argentina, en su tesis llamada “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLA”, plantea que el CMI es un instrumento del Control de Gestión que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial. Concibe al mismo como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene como meta definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

Haciendo referencia a un dato previo de carácter regional Díaz, I. (2015), en su tesis llamada “Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba” expone que el Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa crear y controlar sus propios indicadores de gestión perfeccionando el proceso para la toma de decisiones, mediante la presentación de información relevante y pertinente . También colabora con los procesos y controles internos y la unidad de negocio puede obtener una ventaja competitiva en la Entidad y en el mercado.

Si bien la organización en cuestión ha desarrollado una progresión muy amplia, ha dejado de lado aspectos importantes generando el desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento y las siguientes desviaciones causales de contratiempos:

- Ausencia de área de recursos humanos;
- No posee un departamento de seguridad e higiene laboral;

- No dispone de un análisis de siniestralidad.
- No cuenta con plan de gestión de control interno que avale un funcionamiento competente y coherente con su misión;
- Carencia de *feedback* que alimente a la administración y control de stock de la información que necesita, no existe un sistema informatizado, si no que el mismo es realizado de manera empírica por un empleado.

Tomando en cuenta los problemas propios de la distribuidora A.J & J.A Redolfi S.R.L., se opta como la mejor opción la aplicación de una herramienta que permita mejorar el desempeño y elaborar políticas, a través de indicadores, de manera ágil y oportuna en las estrategias de la empresa. Cuando se sugieren indicadores y se hace referencia a guiar a la empresa hacia el éxito apuntando a las problemáticas que no son únicamente financieras, se está hablando puntualmente del diseño de un cuadro de mando integral. Para el desarrollo del presente CMI se toma como principal aporte y columna vertebral la planeación estratégica con la que cuenta la distribuidora. A los efectos de esta investigación, resultan útiles los estudios desarrollados por Kaplan (1997,1999,2001); Dávila (1999); Rosanas (1999); Wegmann (2001); Arellano (1999) que enfocan al Cuadro de Mando Integral desde una óptica de equilibrio en la empresa, que incluya las perspectivas siguientes: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento. La importancia de encarar esta herramienta y aplicarla en la organización es vital para el crecimiento de la misma y que pueda alcanzar una posición de liderazgo en su mercado. Es así que la finalidad de este reporte es alinear sus objetivos y tácticas a los cuatro criterios mencionados con anterioridad, teniendo como meta poder transmitir un informe completo, provechoso y eficiente que culmine en la forma más eficaz de tomar decisiones en la gerencia empresarial.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

A.J & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector de ventas al por mayor de artículos alimenticios. La misma pertenece en un 85% a José Redolfi y el 15% restante está dividido en sus tres hijos Pablo, Lucas e Ignacio respectivamente.

Actualmente 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, lo que la convierte en una de las compañías más reconocidas en la ciudad de Córdoba.

Para hacer una breve referencia a su patrimonio y capital humano podemos mencionar que posee una óptima distribución y servicio a sus clientes debido a que cuenta una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados y cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En un Cuadro de Mando Integral, los indicadores no son elementos aislados. Como en cualquier herramienta de gestión las relaciones con otros aspectos son patentes. Por una parte, a nivel global, la misión, la visión y los valores de la organización van a actuar como marco conceptual y paraguas bajo el cual todos los demás elementos han de ajustarse. La

empresa se basa en los rasgos presentados a continuación, los cuales considera fundamentales para su subsistencia y proyección a futuro, clasificándolos en:

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

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

❖ **Valores:** siendo los mismos aquellas normas éticas primordiales destacando el respeto hacia el cliente, proveedor y al equipo de trabajo, la confianza y cumplimiento de la palabra y el accionar bajo responsabilidad social y comunitaria.

Análisis del Contexto

Para describir el marco de los factores macro ambientales de una compañía, resulta recomendable aplicar el análisis Pestel. Pascual Parada Torralba (2017) en su e-book expresa que la herramienta de análisis Pestel es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través de la observación de una serie de factores externos. Al igual que el DAFO, forman parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar

los factores internos y externos a nuestra compañía, a cuyos resultados deberemos incluir en nuestro plan de negocios. Los factores a estudiar siguiendo las siglas de este instrumento son:

- ❖ Políticos.
- ❖ Económicos.
- ❖ Socioculturales.
- ❖ Tecnológicos.
- ❖ Ecológicos.
- ❖ Legales.

Haciendo referencia al ámbito político-económico, el país se encuentra post año electoral con cambios significativos. La situación política de Argentina, según Export Entreprises SA (2020), ya se había hecho evidente a mediados del 2018 cuando el gobierno de Mauricio Macri debió pedir asistencia al FMI. Luego se confirmó durante el 2019 cuando el riesgo país se elevó a niveles de 4000 puntos básicos. En octubre de ese año Alberto Fernández fue escogido como presidente de los argentinos cuya elección tuvo grandes consecuencias y obligó al mismo a atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, la inflación, la pobreza y la corrupción.

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. No obstante, el nuevo presidente electo oscila entre reactivar la economía y dar prioridad a la negociación de las deudas. De acuerdo al portal de Datos Económicos del Ministerio de Economía de la Nación Argentina (2020) la inflación supera 50% debido a que el BCRA, frente a la caída de demanda de dinero, ha iniciado un proceso de emisión monetaria donde la expansión de dinero desde dicho momento hasta hoy asciende al 60% y

el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019 y se prevé que sea de -0,7% en 2020. Por otra parte, se estima que la tasa de desempleo llegue a 10,9% a finales del corriente año.

El contexto económico particular de la empresa es de estanflación, es decir que se caracteriza por un estancamiento económico a la vez que persiste el alza de los precios y el aumento del desempleo. A pesar de eso, la entrada y salida de la mercadería se realizan de forma rápida, lo que se ve reflejado en su rápida recuperación de inversión.

Con respecto al ámbito socio-cultural la empresa da un realce a la responsabilidad social y comunitaria ,creando así a los largo de los años , un perfil solidario que colabora continuamente con organizaciones contribuyentes a mejorar la habitabilidad de la comunidad (hospitales, carteles de calles, escuelas, colegios secundarios y colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesias).También son patrocinadores de equipos deportivos pudiendo mencionar al club de básquet local (Club Chañares), Club de fútbol Defensores y al Club de Vóley de séptima de San Luis.

En cuanto a tecnología la empresa cuenta con acceso a la red lo que permite la conectividad entre sus sucursales. Los pedidos al centro de distribución desde éstas últimas se realizan a través de Internet y los de las ventas son realizados por cada uno de los vendedores a través de dispositivos móviles que poseen conexión Wifi, logrando tener una lista de pedidos instantánea. A su vez, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar.

Cumpliendo con el quinto factor de Pestel, Redolfi S.R.L. se encuentra funcionando bajo La Ley N.º 10208 POLÍTICA AMBIENTAL PROVINCIAL (2014). La misma trata la Información Ambiental provincial, profundiza en los derechos y deberes de información, los derechos de acceso, las obligaciones de informar, todo con detalle fortaleciendo este derecho de los ciudadanos en la temática. A partir de la ley toda persona física o jurídica tiene derecho a solicitar, consultar y recibir información pública ambiental completa, veraz, adecuada, oportuna y gratuita, así como también puede ser sancionado quien atente contra el medio ambiente en general.

Finalizando, en el aspecto legal, su forma societaria Sociedad de Responsabilidad Limitada, define claramente la responsabilidad de los socios separando el patrimonio personal del societario, la empresa no tiene grandes cuestionables legítimos (a acepción de algunas falencias como la falta de condiciones de las herramientas de primeros auxilios), y está en equilibrio en este aspecto.

Diagnostico Organizacional

Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas et al., 2003; Kotler, 2000; Stewart et al., 2002). La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los

externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades, tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Poniendo bajo análisis de esta herramienta a Redolfi S.R.L., la Tabla 1 arroja el siguiente resultado:

Factores Internos	Factores Externos
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa líder en distribución y ventas. - Ubicación estratégica de la casa central. - Gran cantidad de clientes (6000 aprox). - Amplia variedad de marcas y productos de alta calidad. - Extenso patrimonio y capital humano. - Posibilidad de financiación a clientes. - Excelente relación con sus clientes externos e internos. - Bajo nivel de endeudamiento, debido a que el 80% de sus ventas son al contado. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de expansión en el Mercado. -Mejorar la capacitación y el desempeño del personal. -Añadir un sistema tecnológico o <i>app</i> para controlar la entrada y salida de mercadería. - Aumento en el uso tecnológico agregando publicidad y compras <i>online</i>.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de <i>feedback</i> para el proceso de toma de decisiones. -Ausencia del departamento de Recursos Humanos y el de Higiene y Seguridad. - Escasez de cursos de capacitación dentro de su planta de empleados y proceso de selección de los mismos. - No posee un sistema tecnológico para control de <i>stock</i> de mercadería. - Falta de <i>software</i> contable ni sistema de costeos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentos en los productos debido a la inflación actual. - Rivalidad entre los competidores. -Devaluación de la moneda afectando competitividad de precios. - Productos sustitutos o de segunda marca a precios más accesibles. - Daños causados por robos y siniestros similares.

Tabla 1. Fuente de Elaboración propia.

Si bien la organización presenta un portafolio de productos muy amplio, con diversidad de presentaciones, se han podido observar distintas dificultades con respecto a los procesos de trabajos internos: los factores por modificar están provocados por inexistencia de departamentos, especialmente el de Recursos Humanos. Esta ausencia provoca que no exista un área que sea responsable de la liquidación de haberes de la empresa, no se elaboren encuestas de clima laboral, no sea posible calcular la comunicación interna y no se emitan reportes para ser elevados a la alta gerencia; evitando así que se trabaje en base a esa información y se obtengan datos relevantes para la toma de decisiones.

La falta de información de gestión genera una sobrecarga en los administradores y produce deficiencia en el control interno, que a su vez acarrea problemas en las distintas áreas de la empresa. La carencia de *feedback* para el proceso de toma de decisiones evita una ejecución de acciones rápida y eficiente, lo que trae como consecuencia desviaciones de la estrategia.

Basado en datos suministrados por la misma organización e informes reales, se observa que los empleados de la distribuidora no tienen acceso a un sistema informático que organice los datos, es decir que no existe un sistema de control de compras y ventas, sino que se llevan planillas de Excel. Tampoco existe una registración contable automática que registre las operaciones realizadas, ya que según el gerente de administración no se lleva un control de saldos pendientes ni se elaboran órdenes de pago, demostrando la necesidad de instalar un software que unifique y organice los datos contables relevantes para tener siempre la información exacta y al día.

En el sector de depósito y despacho, los controles brindados por los empleados son ínfimos y la ausencia de inversión en tecnología ralentiza la productividad de la empresa.

Con respecto al control de mercadería, no posee un software tecnológico que permita acceder a una información actualizada de stock y por lo tanto conocer la existencia del inventario en cualquier momento. Las actividades como recepción de pedidos y control total de los mismos se hacen de forma manual, sin cumplir un proceso y orden establecido, provocando así el estancamiento de productos y un retraso en la entrega de los mismos. Producto de esta falta de información y comunicación, se registra la carencia de un sistema de inventarios ni planillas en las que se registre el stock, seguido de la escasez de una política de control de calidad de productos.

Por otro lado, para optimizar la estructura que ya posee la empresa, la organización debería contar con un proceso de selección e inducción de sus empleados. La falta de capacitación hace que su política de rotación no sea eficiente, ya que los mismos ascienden en su nivel de responsabilidades de acuerdo a su antigüedad y la confianza que los dueños encuentren en ellos.

A partir de estas problemáticas planteadas, se pretende establecer con el desarrollo de un CMI, un plan de implementación de mejoras en este aspecto, lo cual se verá reflejado positivamente a nivel general dentro de la empresa. Se recomienda establecer los siguientes indicadores aplicables a cada una de las problemáticas para evaluar estas variables, mejorarlas y medir el progreso de la aplicación de la propuesta:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Tiempo de proceso de inducción; Porcentaje de capacidad de los nuevos sistemas; Índice de motivación y satisfacción del empleado.

Se sugiere que el área de recursos humanos realice encuestas de forma bimestral para analizar el clima laboral y la comunicación interna. También deberán llevar un registro de las personas capacitadas dentro de la empresa, a través de una observación detallada. En caso de no tener un alto índice de utilización de tecnologías, se deberá implementar un programa de capacitaciones.

- Perspectiva de procesos internos: Exactitud del inventario; Tiempo promedio de pedido y entrega; Calidad de los productos.

Se aconseja que las tareas de control sean llevadas a cabo por el jefe de depósito y logística de manera mensual, y que se realice una inversión en un sistema para recepción de pedidos y control total de la mercadería.

- Perspectiva Financiera: Análisis de ventas netas; Rentabilidad financiera.

Se recomienda que estén a cargo del responsable de contaduría, quien debe elaborar un registro de forma anual en base a los datos extraídos de la contabilidad y cuentas corrientes, y comparando con parámetros establecidos y con ejercicios anteriores.

- Perspectiva de Clientes: Tasa de satisfacción del cliente; Índice de satisfacción del cliente.

Se sugiere que el gerente de ventas mida estos indicadores semestralmente utilizando ratios, encuestas y comparaciones con períodos anteriores.

Marco Teórico

Para abordar de manera provechosa el presente trabajo se procede a dar una definición de los conceptos más abordados a lo largo del mismo.

Una definición académica del CMI es según la norma UNE 66174 de noviembre de 2003 en su apartado 3.8, la cual proporciona el siguiente concepto: Cuadro de Mando Integral: "Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización."

“El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre causantes del éxito actual y futuro. Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no sólo como un sistema de control” (Kaplan, Robert y Norton David, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002, Capítulo 2).

Lajara, (2015) establece que las empresas que aplican el Cuadro de mando integral con éxito tienen 5 principios comunes a los que se refieren como principio de una organización basada en la estrategia y que son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.

4. Hacer de esta un proceso continuo.

5. Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.

Según los autores Araujo Pinzón, Sanchez Vázquez y Velez Elorza (2016) los objetivos, factores e indicadores conforman cuatro grupos que se interrelacionan, representando las distintas perspectivas, financieras, del cliente, interna y de innovación y aprendizaje.

Perspectiva financiera: incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva evalúa uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (Sinergia e Inteligencia de Negocio S.L, 2020)

Perspectiva del cliente: Se identifican los segmentos de cliente y de mercado en el cual se competirá, y en función de ello se miden los objetivos claves de satisfacción, rentabilidad, retención, fidelidad y adquisición. También se estudia el valor agregado del producto final: atributos de productos y/o servicios en cuanto a la funcionalidad, calidad y precio; la relación con los clientes en referencia de la calidad de experiencia de compras y relaciones personales; por último, la imagen y el prestigio. (Kaplan & Norton, 2014)

Perspectiva de crecimiento, aprendizaje e innovación: Incluye capacitación y entrenamiento del equipo de trabajo, mediante desarrollo de habilidades, competencia, motivación, bases de datos y tecnología necesaria. Kaplan y Norton (2014) aconsejan tener en cuenta tres variables: la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, la motivación y delegación de poder.

Perspectiva de procesos internos: Se determinan los procesos organizativos que crean satisfacción al cliente y accionista. En los distintos procesos departamentales se mide el costo, la producción, calidad y tiempo; que permitirán entregar productos superiores a los clientes existentes, e innovar en los segmentos del mercado que la empresa desea satisfacer con productos y/o servicios futuros. (Kaplan & Norton, 2014).

Según el Dr. C Laredo González Méndez (2005) se ha podido constatar que el Sistema de Control Interno y el Modelo CMI convergen y se complementan en el propósito trascendente de inducir una elevación progresiva y sostenible de la eficiencia y eficacia, estratégica y operacional, de la entidad.

Gaitán (2015) define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La autoridad y responsabilidad deberían estar claramente definidas y ser coherentes con los objetivos de la organización, de modo que las decisiones sean tomadas por los directivos basándose en un informe conciso y completo.

En esta investigación se asume el concepto de Manso Rodríguez (2008), acerca del objeto de estudio: la gestión de información es la planificación, organización y control de la misma; una adecuada gestión de información posibilita transmitir y desarrollar la estrategia empresarial, entonces, la fase clave en una institución es la gestión de información.

Discusión y Diagnostico

Declaración del problema

La empresa Redolfi S.R.L. a lo largo de su trayectoria como organización familiar ha presentado una serie de falencias, de las cuales podemos destacar: falta de planificación estratégica generando el desaprovechamiento de *e-commerce*, ausencia de capacitaciones y limitación de tareas entre sus empleados, renuencia a la implementación de nuevas tecnologías ;y en último lugar la problemática más relevante de este caso, que es la falta de una herramienta de control de gestión interno seguida por la ausencia de información actualizada. Esto ocasiona demoras a la hora de tomar decisiones en la gerencia empresarial y una lenta reacción frente a las variadas circunstancias que atraviesa la organización.

Justificación

Es provechoso implementar como sistema de gestión capacitado al Cuadro de Mando Integral ya que es una herramienta muy útil para que la empresa maximice la satisfacción debido a que muestra indicadores financieros y no financieros, realice las correcciones correspondientes en sus departamentos, fomente y mejore la comunicación organizacional, disminuya el índice de siniestros, lleve un control de stock simultáneo a las ventas y compras de mercadería, y pueda tomar decisiones de forma adecuada cumpliendo así con sus objetivos y procesos operativos en general.

Conclusión diagnostica

Contemplando que la empresa cuenta con grandes posibilidades de extensión a nuevos mercados en diferentes regiones del país, los resultados del diagnóstico realizado a la misma llevan a la conclusión de que se requiere de la implementación de un sistema de control eficaz que esté basado en el establecimiento de indicadores en las diferentes

perspectivas de la organización, permitiendo calificar, controlar y retroalimentar información en la organización.

Se realiza la implementación de un cuadro de mando integral buscando perfeccionar los procesos y actividades dentro de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento. La propuesta planteada en base de los indicadores analizados permitirá a la empresa evaluar su desarrollo a raíz de las soluciones aplicadas para los desperfectos detectados, pero a su vez tendrá repercusión en las demás perspectivas ya que el CMI es un proceso de organización estratégico de la empresa donde todo se encuentra relacionado.

Haciendo referencia a lo mencionado en el párrafo precedente, se alude a que las modificaciones realizadas en la compañía, sin lugar a dudas, trascienden a los resultados financieros; la satisfacción de los clientes involucra entre otras cosas un buen servicio por parte de un personal capacitado y la operación interna remite a los procesos de proveedor-cliente interno que deben estar alineados a la calidad del proceso, eficiencia, productividad y tiempos de entrega, entre otros.

Plan de Implementación:

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para alinear los objetivos y tácticas de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. durante el año 2020, teniendo como meta poder transmitir un informe completo, provechoso y eficiente que culmine en la forma más eficaz de tomar decisiones en la gerencia empresarial.

Objetivos específicos

- ❖ Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral para elaborar un mapa estratégico que alinee los objetivos y tácticas para el corriente año.
- ❖ Plantear indicadores para las cuatro perspectivas a fin de optimizar el control, medición y cumplimiento de los mismos.
- ❖ Diseñar reportes que aporten datos de calidad a través de la evaluación del desempeño de los indicadores, buscando lograr una retroalimentación rápida que favorezca a la toma de decisiones en los altos mandos.

Alcance

Las estrategias a lograr se aplican a los cuatro campos propuestos por la herramienta de control de gestión elegida: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje; y se implementan en la totalidad de la empresa, es decir en la instalación de James Craick (su centro de distribución principal) y en el resto de sus sucursales ubicadas geográficamente en el interior provincial en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

El proceso está diseñado para implementarse en el segundo semestre del año 2020, esperando ver resultados concretos y favorables en el año 2021.

Recursos Involucrados

Para poder desarrollar el cuadro de mando integral se requieren una serie de recursos los cuales se presentan a continuación como tangibles e intangibles. Dentro de los primeros se puede mencionar la utilización de folletos informativos y cartelería para transmitir información sobre los objetivos de la empresa, muebles y útiles, instalaciones que faciliten el desarrollo de actividades y adquisición de computadoras para poder medir los resultados por medio de la utilización de Software de calidad.

Paralelamente, dentro de la segunda clasificación, se propone añadir un Software y hardware de calidad, a los fines de optimizar el control de stock, los sistemas de comunicación interna, recopilación, exposición y análisis de datos. Simultáneamente se plantea el diseño de una *app* para controlar la entrada y salida de mercadería.

Se sugiere contratar a un profesional para la realización del CMI capacitado en el área contable, y especialistas en RRHH para poder poner en pie un área específica que sea capaz de organizar la planta de personal de Redolfi S.R.L.

Acciones Específicas

Observando el diagnóstico actual de la empresa Redolfi S.R.L. se plantea implementar las siguientes acciones:

Como primera medida es fundamental que se realice una reunión entre los propietarios y directivos de la organización con el motivo de analizar qué aspectos deben ser modificados y mejorar las situaciones deficientes. Por otro lado, se debe analizar e informar a los empleados de la situación actual y hacer un relevamiento de los recursos disponibles.

Seguidamente se debe organizar las propuestas y establecer una estrategia clara y eficiente en conjunto con los altos mandos. Una vez puesto en marcha el plan de mejora, se debe elaborar un plan a seguir evaluando los pros y los contras de las decisiones tomadas dentro de las cuatro perspectivas.

Una vez planteada la estrategia se procederá a contratar un técnico en sistema, quien será responsable de seleccionar el mejor programa acorde a las actividades que realiza la empresa, de su instalación y mantención de la nueva adquisición tecnológica. Paralelamente deberá diseñar una *app*, para el uso de los empleados del área de compras y ventas, permitiendo así formalizar las órdenes de compra en soporte digital, de manera tal que se pueda organizar y actualizar la información provista por las últimas compras realizadas, los intervalos de tiempo y los pedidos a proveedores.

Se propone contratar profesionales especialistas en el área de recursos humanos para poder poner en pie un área específica que sea capaz de renovar el personal mediante un criterio profesional, administrar sueldos, gestionar y elevar reportes sobre el clima laboral, y observar la asistencia y el desenvolvimiento de cada uno en su actividad correspondiente.

El paso siguiente consiste en la comunicación a todo el plantel sobre la nueva modalidad de la empresa mediante capacitaciones generales, por sector y asignando responsables para cada plan de acción, para hacer fluir la propuesta y su puesta en marcha. Dentro de las mismas se deberá brindar, para quienes sean empleados de compras y ventas, una formación sobre el manejo de la nueva *app* implementada y por consecuencia una capacitación en control de inventario, uso y manipulación de mercadería y control de la misma.

Con respecto al sistema de control para evaluar el funcionamiento del nuevo plan de implementación se recomienda seguir la secuencia de indicadores ya que los mismos reflejan en sus resultados el estado en que se encuentra la acción y el periodo que tardará la misma para ser exitosa, es decir establecer un control de tiempo, calidad y cantidad. A su vez, se recomienda realizar encuestas a clientes y empleados, elevar reportes, analizar los resultados obtenidos y tomar medidas correctivas a raíz de lo obtenido.

Como último paso, de acuerdo al calendario, se debe fijar un cronograma de seguimientos y reuniones con los jefes directivos para comunicar la información obtenida y crear informes actualizados a través de la realización de entrevistas a los responsables de cada sector y sus empleados, para así desarrollar un procesamiento de datos capaz de medir e interpretar el desempeño. A continuación, la Tabla 2 muestra el tiempo estimado para implementar la propuesta:

Actividades y marco temporal																	
N.º	Acciones/ actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
1	Reunión entre los directivos e informe general de la situación.	■															
2	Organización y selección de propuestas para diseñar estrategias.		■														
3	Instalación de Software y app para la puesta en marcha de la mejora.			■													
4	Contratación e incorporación del nuevo personal especialista en RRHH mediante inducción.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
5	Comunicación a todo el plantel sobre Cuadro de Mando Integral mediante capacitaciones generales y por sector. Asignar responsables para cada plan de acción.					■	■	■	■								
6	Capacitación a todo el personal.									■	■	■	■				

7	Evaluación de indicadores de medición.																			
8	Analizar resultados y tomar medidas correctivas si fuera necesario.																			
9	Fijar un cronograma de seguimientos y reuniones con jefes de mandos, para comunicar la información obtenida.																			

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

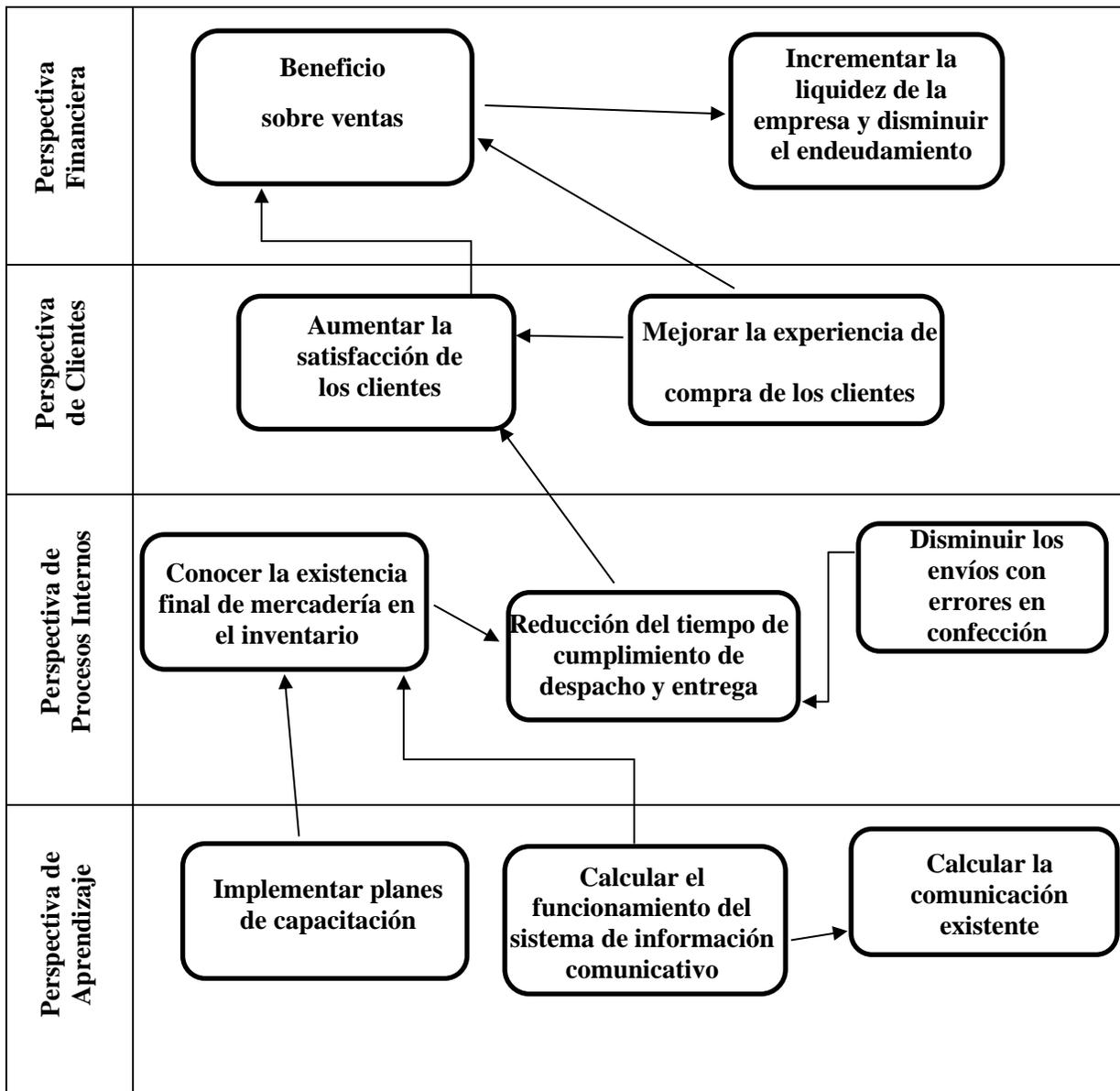


Figura 1. Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Medición o evaluación de acciones

Es de vital trascendencia manifestar y proponer una solución a las problemáticas abordadas por lo que se plantean niveles para medir los resultados de las acciones implementadas.

Debido a la detección de errores y peligros mencionados con anterioridad, se observa una gran deficiencia en la información de gestión, por lo que se considera fundamental que se elaboren indicadores de satisfacción y motivación de empleados y clientes, de control de inventario, de recursos humanos, de *picking* y *lead time* (entre otros), observarlos y evaluarlos de forma precisa, y realizar las correcciones de los desvíos en tiempo y forma, alineándolos con la meta organizacional. Es posible que, en el primer año de puesta en marcha de la propuesta, los resultados no sean óptimos o suficientes, y que para explotar los recursos ya existentes sea necesario pensar en aplicar las nuevas normas a corto plazo.

Para el control de esta herramienta se deberá seguir una fórmula de eficiencia establecida como: $(\text{Resultado alcanzado} / \text{Costo real}) \times \text{Tiempo invertido} / (\text{Resultado esperado} / \text{Coste estimado}) \times \text{Tiempo previsto}$. En este caso, el análisis del indicador también se hará en virtud de una tabla donde se calificará al resultado como óptimo, tolerable y deficiente. Cada responsable deberá realizar evaluaciones de acuerdo a lo establecido en el diagnóstico realizado para cada aspecto determinado, y deberán compararse con los mismos datos de períodos anteriores, para así poder comprobar el progreso de la propuesta. Se sugiere controlar la innovación informática y fomentar el ambiente de información y control.

Para concluir se diagnostica que es posible que, a medida que se desarrolle el plan de implementación los datos no sean los esperados o se conviertan en inalcanzables, lo que lleve a la deficiencia de los resultados de algunos indicadores. En ese caso, hay que replantear acciones preventivas y correctivas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Responsable	Niveles Objetivo			Medición
				Óptimo	Tolerable	Deficiente	Frecuencia de medida
Crecimiento, aprendizaje e innovación	Implementar planes de capacitación	Tiempo de proceso de inducción	Gerente de administración y dueño de la empresa	Más de 7 días	Entre 5 y 4 días	Menor a 4 días	Semestral
	Calcular el funcionamiento del sistema de información comunicativo	% de capacidad de los nuevos sistemas		70%	Entre 69.99% y 50%	Menor que 50%	Bimestral
	Calcular la comunicación existente	Índice de motivación y satisfacción del empleado		75%	Entre 74.99% y 50%	Menor que 60%	Bimestral
De procesos internos	Conocer la existencia final de mercadería en el inventario	Exactitud del inventario	Jefe de Depósito y Logística	80%	Entre 79.99% y 60%	Menor que 60%	Mensual
	Reducción del tiempo de cumplimiento de despacho y entrega	Tiempo promedio de pedido y entrega		75%	Entre 74.99% y 60%	Menor que 60%	Diario
	Disminuir los envíos con roturas en confección	Calidad de los productos		0.5%	Entre 0.5% y 1%	Mayor que 1%	Mensual
Financiera	Aumentar las ventas	% de crecimiento de ventas	Responsable de contaduría	15%	Entre 14.99% y 7%	Menor que 7%	Anual
	Incrementar la liquidez de la empresa	Rentabilidad financiera		5%	Entre 4.99% y 2.5%	Menor que 2.5%	Anual
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes actuales	Tasa de satisfacción del cliente	Gerente de ventas	85%	Entre 84.99% y 65%	Menor que 65%	Semestral
	Mejorarla experiencia de compras de los clientes	Índice de satisfacción del cliente		60%	Entre 59.99% y 50%	Menor que 50%	Semestral

Tabla 3. Cuadro de mando. Fuente: Elaboración propia.

Reviste de importancia remarcar que para el cálculo de los indicadores financieros se pretende que la rentabilidad regrese a su medición del año 2002 en el cual llegaba a un promedio del 5%, y actualmente la tasa ha descendido hasta llegar al 2.5%. A su vez se toma como año N al 2018 y N-1 al 2017 ya que no se cuenta con datos de menor antigüedad. Para la medición o evaluación de la medida tomada, se utilizan nuevamente los mismos

indicadores aplicados anteriormente. El criterio para determinar si se generan beneficios posteriores a la elección y aplicación de la alternativa en aquellos casos en donde no se cuenta con una medición inicial, se expone al observar que se alcanzan los índices establecidos previamente en los objetivos.

Indicador propuesto	Fórmula o descripción	Medición Inicial	Acciones propuestas
Tiempo de proceso de inducción	Tiempo de duración de la inducción / Tiempo programado para su realización	La empresa no ha realizado control de datos de capacitaciones	Determinar capacitaciones pertinentes por sector y frecuencia de realización
% de capacidad de los nuevos sistemas	Se obtiene relacionando el sistema de información actualizado sobre el total de personal	La empresa no ha realizado control de datos de la capacidad comunicativa del nuevo sistema	Aplicar tablas de datos que recauden información de forma metódica y sistemática (fácil de revisar y observar tendencias en el comportamiento)
Índice de motivación y satisfacción del empleado	Se obtiene realizando encuestas al total de empleados	La empresa no ha realizado control de datos sobre el clima laboral	Tener una base de datos de empleados y estudiarlos para ofrecerles mejores condiciones laborales.
Exactitud del inventario	Existencia inicial + Compras – Costo de productos vendidos	La empresa no ha realizado control de datos sobre control de stock	Mantener la información de producto actualizada y controlar venta y stock.
Tiempo promedio de pedido y entrega	Número de pedidos entregados a tiempo y completos / Total de pedidos x 100	La empresa no realizó control de datos de lead time	Conocer la desviación de la empresa con respecto al servicio post venta
Calidad de los productos	(Pedidos entregados con roturas/total de pedidos entregados) x 100	0,09% = $[(\$24.700 \times 12 \text{ meses}) / \$318.857.647,78] * 100$	Planes de prevención
% de crecimiento de ventas	$[(\text{Venta N} - \text{Venta N-1}) / \text{Venta N-1}] * 100$	15,80% = $[(318.857.647,78 - 275.331.848,88) / 275.331.848,88] \times 100$	Ajustar los enfoques de la empresa de acuerdo a las tendencias de marketing para aumentar las ventas.
Rentabilidad financiera	$(\text{Resultado} / \text{PN}) \times 100 = (\text{Resultado} / \text{Ventas} \times \text{Activo} / \text{PN}) \times 100$	12,09% = $(6.195.536,11 / 51.211.172,84) \times 100$	Revisión de precio de venta y margen de utilidad.
Tasa de satisfacción del cliente	Se obtiene mediante la realización de una encuesta relacionada con los objetivos que persigue la empresa	La última encuesta realizada en el 2007, arroja un promedio del 65%.	Crear un perfil del cliente para entender sus necesidades
Índice de satisfacción del cliente	Cantidad de quejas del cliente/Entregas x 100	La última encuesta realizada en el 2007, arroja un promedio del 50% de excelencia	Levantamiento de información e implementación de mejoras

Tabla 4. Indicadores de medición y acciones propuestas. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

El Cuadro de Mando Integral implementado ofrece una visión global de la situación organizacional y, basándose en los indicadores, el seguimiento y análisis de la empresa Redolfi S.R.L.

En la actualidad, para obtener una ventaja competitiva y ser una empresa líder en el mercado, la organización debe prestar especial atención a la información de gestión ya que se requiere de una respuesta rápida a los diferentes cambios del contexto y una eficiente dirección del personal. Para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación, todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos, promoviendo así una cultura organización más participativa.

Para dar solución a lo planteado se propone una serie de acciones, las cuales, permitirán obtener información actualizada, llevar un control y análisis en tiempo real de mercadería, contar con planificación asistida, una apropiada comunicación de las estrategias empresariales, incentivación del personal y lo más relevante, contribuyen a una reducción de costes de operación y a mejorar la gestión de la empresa.

Es importante aclarar que, si bien la propuesta de intervención para la mejora de la organización en materia de comunicación interna y de gestión de recursos humanos es innovadora, para realizar el análisis de los indicadores propuestos no se ha obtenido la información suficiente y no se ha contemplado la variable de la inflación debido a la incertidumbre existente que se vive en el país. A su vez, ante las dimensiones de la plantilla de personal y los diferentes inconvenientes que presenta la empresa, los datos con los que

miden los indicadores pueden no ser eficientes, ya que al no tener un control específico e información certera sobre las áreas que afectan a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y procesos internos, los demás indicadores quedan sujetos a perder objetividad.

Otra potencial limitación puede estar dada por el presupuesto disponible por la empresa, ya que es necesario realizar una inversión de capacitación y adquisición de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Se puede concluir que el conocimiento de las cuatro perspectivas de la empresa le permite a la gerencia determinar correctamente cuales son las soluciones más eficientes para la organización, así como también tomar medidas correctivas sobre los puntos críticos que pueden colaborar con la mejora del desempeño empresarial.

Se recomienda realizar una capacitación en líder coach a los mandos medios y jefes, quienes cumplen el rol más importante en el plan de implementación por ser quienes conducen el cambio en la organización. Asimismo, se aconseja llevar a cabo una planificación basada en el *trade marketing* con apoyo de los proveedores para lograr ser una empresa altamente competitiva localmente, ya que, en la actualidad, realizar publicidad por radio y redes sociales no es suficiente para aumentar y/o mantener la participación en el mercado.

Para brindarle aún más valor agregado a la presente propuesta y para facilitar la comodidad de los clientes, se sugiere crear un sitio web donde la empresa presente semanalmente un portafolio de ofertas nuevas y se brinde la posibilidad de realizar compras *online*, ofreciendo facilidades de pago como tarjetas de crédito y débito o transferencias bancarias.

Bibliografía

- 10208, L. d. (s.f.). POLÍTICA AMBIENTAL PROVINCIAL. Cordoba, Argentina.
Recuperado el 23 de agosto de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>
- Andrea, D. I. (s.f.). “Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba”. Cordoba, Argentina.
Recuperado el 21 de agosto de 2020, de <https://bit.ly/3kHpIaP>
- Cáceres, V. E. (s.f.). CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLA. Mendoza, Argentina.
Recuperado el 19 de agosto de 2020, de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Gaitán, R. E. (2015). CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN LOS CICLOS TRANSACCIONALES ANÁLISIS DE INFORME COSO. I, II Y III. SEGUNDA EDICION. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de https://www.academia.edu/37046081/Control_Interno_y_Fraudes_2da_edici%C3%B3n
- J, G. (2012). Sistemas contables de gestión y factores claves de éxito: una aproximación empírica en la industria agroalimentaria. [Tesis Doctoral]. . Universidad de Vigo, España. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de <https://bit.ly/3mzsz7n>
- Kaplan, R. &. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.

Kaplan, R. &. (2014). *El Cuadro de Mando Integral (Tercera Edicion)* . ESPAÑA: EDICIONES GESTION 2000.

Norma UNE 66174 de noviembre de 2003. Apartado 3.8, pág. 202. (s.f.). Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://cld.bz/bookdata/a0fBxuu/basic-html/page-202.html#>

S.L.-España, S. e. (2020). Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de https://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Sanchez Vasquez, J. M. (junio de 2016). Balanced Scorecard Para Emprendedores: Desde el modelo Canvas hasta el Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 4 de septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>

Suárez Alfonso, A. C. (2015). La gestión de la información: herramienta esencial para el desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil universitaria. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n2/rus10215.pdf>

Villalpanda, M. A. (s.f.). ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE CUBA. La Habana, Cuba. Recuperado el 13 de agosto de 2020, de <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>