

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de Información Interna y Externa

**“Implementación del Cuadro de Mando Integral para la Empresa A. J. & J. A.
Redolfi S.R.L.”**

Autor: Jaime Gonzalo Martin

Legajo: VCPB 26572

DNI: 30.029.558

Director del TFG: Ortiz Bergia Fernando

Argentina, diciembre, 2019

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
2.1. Situación actual de la Empresa.....	6
2.2. Diagnóstico Organizacional	7
2.3. Análisis del Entorno	9
2.4. Análisis del Contexto.....	10
Marco Teórico	12
Discusión	15
4.1. Declaración del problema	15
4.2. Justificación del problema	15
4.3. Conclusión diagnóstica	16
Plan de Implementación.....	17
5.1. Objetivo General	17
5.2. Objetivos específicos	17
5.3. <i>Alcance</i>	17
Conclusiones y Recomendaciones.....	23
Referencias	25

Resumen

Este Reporte de Caso muestra la importancia de manejar información útil que permita a la Dirección la toma de decisiones en todas las áreas de la Organización. Para esto fue conveniente la Implementación Un Cuadro de Mando Integral en la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, otorgando transparencia hacia adentro y afuera permitiendo entender el funcionamiento global de la organización, sin tener la mirada focalizada únicamente en el aspecto financiero. Se llevó a cabo un plan de acción estratégico que permitió como resultado el ordenamiento interno, el control por parte de los directivos y la posibilidad de decidir en tiempo real acciones necesarias para organizar áreas de la empresa y optimizar resultados. Se concluye que la implementación de esta herramienta fue esencial en la empresa, porque por un lado solucionó inconvenientes de desorden interno, y por el otro exteriorizó este alineamiento otorgando confianza a clientes, proveedores y personal.

Palabras clave: decisiones, información, ordenamiento, plan.

Abstract

This Case Report shows the importance of handling useful information that allows the Management to make decisions in all areas of the Organization. For this, it was convenient to Implement a Balanced Scorecard in the Company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, granting transparency inside and outside allowing to understand the global operation of the organization, without having a focus only on the financial aspect. A strategic action plan was carried out that allowed as a result the internal ordering, the control by the managers and the possibility of deciding in real time the necessary actions to organize areas of the company and optimize results. It is concluded that the implementation of this tool was essential in the company, because on the one hand it solved problems of internal disorder, and on the other it externalized this alignment, granting confidence to customers, suppliers and staff.

Keywords: decisions, information, sorting, plan.

Introducción

Las organizaciones hoy en día compiten en entornos complejos y competitivos, y es importante que comprendan que los modelos de gestión son esenciales para alcanzar sus objetivos, y deben saber que en la ejecución del plan estratégico está el secreto de su éxito. El presente trabajo tiene como principal objetivo identificar y utilizar información necesaria para poder tomar decisiones y resolver los puntos deficitarios de la empresa, a través de la Implementación de un Cuadro de Mando Integral. Permitiendo la creación de procedimientos otorgando a la dirección control, obtención de información útil y aplicación de medidas correctivas en caso de cambios o desvíos, permitiendo alinear las estrategias con los objetivos planeados.

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con Casa Central en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Desde el centro de distribución principal se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior de la Provincia situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales la empresa cuenta con salones de venta de Autoservicio Mayorista, esto implica contar con un movimiento complejo de materiales, mercadería, depósitos y mano de obra, excepto en la Ciudad de Córdoba que cuenta solamente con oficinas comerciales.

La empresa no utiliza actualmente un sistema de gestión contable, control interno, como tampoco tiene un área de Recursos Humanos, ni un sistema administrativo lo que provoca ineficiencia en los procesos, por ejemplo, al no tener personal especializado o específico en ciertas áreas, o también al no llevar un control actualizado del inventario de la mercadería, como tampoco registrar operaciones contables en tiempo y forma. Se basa fundamentalmente en la confianza de sus empleados y de todo el personal que forma parte de la Organización.

La propuesta fue la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa en cuestión, y de esta manera definir los lineamientos a seguir, determinar los objetivos de la introducción del Sistema teniendo en consideración el pasado, el entorno y las tendencias futuras. Se elaboraron planes de acción y la utilización de un sistema de gestión contable integrador que permite en tiempo real, conocer los movimientos de

stock, ventas, compras y demás para poder tomar decisiones con datos actualizados, utilizando indicadores para su análisis formando parte éstos últimos de la estrategia a llevar adelante. El Balanced Scorecard, como también se conoce al Cuadro de Mando Integral, es una metodología ampliamente difundida que usan las organizaciones para analizar, organizar y ejecutar su estrategia.

Se utilizaron antecedentes que se detallan a continuación, y que, mediante su análisis, concluye la importancia de la implementación de un Cuadro de Mando Integral en empresas de distintos rubros, pero con características similares al trabajo realizado en A.J. & J.A. Redolfi.

El primer antecedente trata de un trabajo de investigación realizado en Argentina en el año 2015, “Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro Transporte de Carga y Logística”. Este trabajo aplicó sobre una empresa de gran trayectoria de la provincia de Mendoza, y la implementación del Cuadro de Mando Integral produjo una mayor eficiencia en la administración de los recursos, como así también aportó una guía de mejoras a los directivos de la Organización. Permitiendo esto un control efectivo y contar con información útil que le permita tomar decisiones y poder aprovechar oportunidades, como así también enfrentar amenazas del contexto. Se encontró similitud con el caso, ya que A.J. & J.A. Redolfi es de gran trayectoria y tiene entre sus objetivos el logro de un orden interno y control, para que la Dirección pueda contar con información útil para la toma de decisiones.

El segundo antecedente es un “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: *ITAM-PLAS*”. Este trabajo también realizado en Argentina en el año 2012 se basó en detectar puntos débiles y fuertes de la empresa, para demostrar que el Cuadro de Mando Integral permite a la Dirección conocer la situación de ésta y otorgar la posibilidad de aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado, instantánea e inmediatamente. Un rubro muy cambiante en donde necesita poder adaptarse con facilidad y velocidad, sobre todo, y la implementación del Cuadro de Mando Integral le da las herramientas necesarias para esta adaptación.

Este antecedente tiene similitudes con A.J. & J.A. Redolfi ya que en este trabajo también se realiza un análisis FODA, conociendo los puntos fuertes y débiles que le permitan a la Dirección evaluar la situación de la empresa para poder tomar decisiones,

y que la implementación del Cuadro de Mando Integral le otorgue esa herramienta de mediciones, mediante indicadores para tomar desvíos o cambios.

Como un tercer antecedente se consideró un trabajo realizado en abril del 2018 que se denomina “Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes agrícolas”. Se basó en la implementación del CMI de manera que le permita transmitir la estrategia definida por la organización de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y poder traducir esa estrategia en objetivos, indicadores y acciones concretas. Este trabajo pudo establecer que el Cuadro de Mando Integral le permitió alinear la visión y el control completo de la organización, además posee una flexibilidad y facilidad en su uso, permitiendo incorporar y cambiar las perspectivas tradicionales. Otro de los puntos interesantes de este trabajo es que para el autor este tipo de herramientas como lo es el Cuadro de Mando Integral es para ser usado en empresas de gran magnitud, entendiendo la posibilidad de que existan muchos integrantes y distintas áreas, para que realmente sea eficiente su uso y pueda aprovecharse al máximo cada uno de sus elementos. De esta forma la similitud con A.J. & J.A. Redolfi en primera medida es que es de gran magnitud también y cuenta con muchas áreas, entendiendo que la implementación del CMI es factible y en segunda medida poder alinear la visión y el control de la organización le va a permitir a la empresa obtener el orden que se plantea.

El proceso de diseño del CMI constituye un desafío y obliga a definir los objetivos estratégicos en las diversas perspectivas del negocio identificadas, y lleva a desarrollar iniciativas para el logro de las metas y objetivos planeados.

Análisis de Situación

En esta sección se analiza la empresa enfocado en el problema detectado, que es no contar con información útil para la toma de decisiones. Esta falta de Información es provocada por un desorden interno general, y una de las cuestiones es por no utilizar un sistema de gestión que permita resolver situaciones existentes como:

- Falta de inventario de *stock*
- Ineficacia en Recursos Humanos
- Deficiencia en el Sector Cobranzas
- Dirección ineficaz
- Ausencia de un plan de *Marketing*

Se comienza describiendo la situación actual de la empresa, luego se realiza un diagnóstico organizacional y por último se analiza el entorno y el contexto.

2.1. Situación actual de la Empresa

Es relevante analizar desde un problema central como luego surgen otros problemas a raíz de éste, la falta de Información Útil provoca desequilibrios, no solo a nivel directivo, sino también en otras áreas. El problema madre es no tener las herramientas para detectar esa información para tomar decisiones, ya que A.J. & J.A. Redolfi actualmente no utiliza un sistema de gestión y su política respecto al funcionamiento es bastante improvisada.

Esto genera que el rendimiento de cada sector no sea el esperado, ya que la eficiencia no se logra teniendo muchas personas haciendo la misma tarea, o casi ninguna ocupando un lugar de importancia, sino que se logra estableciendo objetivos y pautas precisas para cada miembro de la Organización y actividades delimitadas claramente.

Los inconvenientes que trae esta falta de información son: no utilizar un inventario de stock, inexistencia del área de *Marketing*, ineficacia en Recursos Humanos, deficiencia en el sector cobranzas y una dirección ineficaz.

Desglosando cada problema como es la deficiencia en el control de *stock*, no cuenta con datos específicos de movimientos de mercaderías, como tampoco existe un inventario de *stock* real y al día que permita aprovechar oportunidades de compras, o proveer de ofertas en caso de productos estancados.

En cuanto al *Marketing* se encuentra debilitada esta área, necesitando incorporarse al sistema para poder obtener nuevos clientes y poder mejorar la comercialización de los productos. Con relación a Recursos Humanos la forma de selección de personal se hace a través de “orden de llegada” y no por habilidades específicas o capacidades que la empresa necesite en ciertos puestos, esto provoca ineficiencia en las actividades a realizar como también descuidos que no se controlan, como es el caso del sector de cobranzas. Este último sector nombrado tiene un incremento en las cuentas por cobrar en sus últimos dos años muy significativo, y se produce por no existir una persona exclusivamente encargada del cobro de las cuentas corrientes.

Y por último en cuanto al análisis de la situación actual de la empresa se ve una Dirección ausente o debilitada, no pudiendo tener datos actualizados de los movimientos de la organización en materia contable, financiera o económica. Esto se debe a que no cuenta con un sistema de gestión contable que le provoque ordenar cada una de las partes y poder saber en qué situación se encuentra en un determinado momento la empresa, para poder tomar desvíos o cambios en torno a los objetivos planeados.

2.2. *Diagnóstico Organizacional*

Para adentrarnos en este diagnóstico se cita a Mike Morrison (2007) que indica que el Diagnóstico Organizacional consiste en efectuar un minucioso estudio de los actores o condiciones internas o externas que puedan afectar al plan. Debe fundamentarse en un sistema de información actualizado que presente todos los factores que pueden influir en el logro de los objetivos.

En base a esto se consideró conveniente realizar un Análisis FODA sobre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., esta herramienta de planificación estratégica fue diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). Cabe señalar que la Matriz FODA es de gran importancia en la Administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios pudiendo dar fuerza a la sigla de Oportunidad, logrando además la situación real en la que se encuentra la Empresa. Esta situación real permite establecer los métodos que se enfrentan y así lograr un C.M.I. satisfaciendo las necesidades y otorgando el orden deseado.

Analizando los distintos departamentos de la Organización se establece el Análisis FODA de la siguiente manera:

Información de Fortalezas y Debilidades

Lista de Fortalezas actuales

- Respeto hacia el cliente, Proveedores y equipo.
- Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios muy competitivos.
- Asesoramiento comercial personal.

Lista de Debilidades Actuales

- Falta de control de stock de mercadería
- No existe un área de Marketing
- No cuenta con un área de Recursos Humanos
- Ausencia de seguimiento en las cuentas por cobrar
- No utiliza un sistema de Gestión Contable

Información de Oportunidades y Amenazas

Lista de Oportunidades para el futuro

- Se realiza la construcción de un Centro de Distribución, casi en su etapa final, ubicado en un lugar físico estratégico
- Tiempo de entrega al cliente de la mercadería acotado
- Perfil solidario, colabora frecuentemente con instituciones
- Poder incorporarse en materia de Marketing a los primeros planos de comercialización de productos

Lista de Amenazas para el futuro

- Rivalidad entre las compañías que compiten en el mercado

- El tamaño de la infraestructura impide el crecimiento sostenido del volumen de ventas

2.3. *Análisis del Entorno*

Para explicar este análisis es conveniente entender de qué se trata, para ello se cita a Isabel Licha (2000), indica que el análisis del entorno (AE) forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble. Por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto y definir el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo.

Este análisis parte de la relación de la empresa con sus clientes y proveedores, y se analiza también como la competencia influye negativa o positivamente en ella. Redolfi es una empresa que vende productos alimenticios, cigarrillos, productos de limpieza y perfumería, esto hace que la competencia sea muy grande en el rubro. Acá entra en juego la financiación y el precio de contado que como empresa podemos ofrecer, ya que estos son elementos importantes para los clientes y seguramente las decisiones de compras estén basadas en ellos.

La empresa tiene una relación de una alta fidelidad con sus clientes, en donde le otorga una financiación a 30 días y la posibilidad de obtener un muy buen precio de contado, teniendo una buena reputación en este aspecto. Como contrapartida de esta posibilidad de financiación surge el monto elevado de cuentas por cobrar que la empresa tiene, y se ven reflejados en sus estados contables. Y todo va desalineado con este desorden interno, ya que, sin una persona encargada exclusivamente del cobro de las cuentas corrientes, se hace imposible seguir un funcionamiento normal, y hoy posee un activo por cobrar muy grande, imposibilitando tal vez el uso del mismo en oportunidades.

Con respecto a los proveedores trabaja con una tabacalera en cuanto a la venta de cigarrillos, que posiciona el precio del mismo, con lo que es un precio que todos los vendedores de la misma tabacalera respetan. En cuanto a los productos alimenticios el tema es más complejo, mantiene un stock muy bajo y compra de acuerdo a la necesidad que surjan de las ventas, esto hace que a veces se produzcan ventas a un precio más bajo

del corriente, produciendo pérdida de rentabilidad. En este aspecto es importante poder ordenar a través de un sistema de gestión un stock actualizado de sus productos, pudiendo aprovechar oportunidades de compras en casos de déficit, o en todo caso poder ofertar productos estancados en caso de contar con mucha cantidad.

En materia de productos de perfumería y limpieza ofrece primeras marcas solamente, con lo que la situación es parecida a la de los cigarrillos, ya que son precios establecidos, pero a diferencia de éstos hay promociones y ofertas semanales muy atractivas que la marca directamente le ofrece a Redolfi, y este lo traslada al cliente obviamente. Un elemento de venta más que positivo ya que hay ofertas semanales con descuentos muy importantes, pero para ello necesitamos saber qué cantidad de ciertos productos tiene para poder ofrecer, es otro de los puntos débiles que con la implementación del Cuadro de Mando Integral se resuelve.

Si bien existe mucha competencia hay puntos positivos, como lo es el buen precio de contado y la posibilidad de financiación, como así también la ventaja competitiva de tener las sucursales más cerca de los clientes. Esto hace que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tenga un tiempo de entrega de sus productos a los clientes de 24 a 48 horas, contrario a la competencia que hace trayectos más largos y difícilmente pueda igualar este servicio de entrega casi inmediata.

2.4. Análisis del Contexto

La situación actual de las PyMEs en Argentina es delicada y de una inestabilidad que afecta negativamente la rentabilidad en las empresas. La inflación, la incertidumbre cambiaria, el aumento de costos en los servicios y aumento de costos operativos, sumada a la caída en el consumo son situaciones que deterioran financiera y económicamente a las organizaciones.

En torno a esto es conveniente citar un informe de El Cronista (2018) que indica: las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) –denominadas así a todas aquellas compañías con menos de 200 empleados- representan en la Argentina el 97% del volumen empresarial, generan el 70% de los empleos y participan con el 52% de nuestro producto bruto interno (PBI). Sin embargo, siguen siendo el sector más vulnerable a la crisis y el de menor crecimiento.

Es acá en donde adquiere una mayor relevancia éste trabajo, y que la empresa Redolfi obtenga ese orden interno necesario, y la posibilidad de contar con la

información útil tan valiosa dado el contexto que se vive en el país actualmente. La implementación del Cuadro de Mando Integral va a permitirle poder adaptarse a estos ambientes en donde la capacidad directiva es esencial en momentos inestables económicos. La toma de decisiones inmediatas, por este contexto, forma parte de lo diario y es fundamental poder medir cada movimiento de la empresa en tiempo real.

Incorporando este contexto actual del país y analizando puntualmente la empresa, se entiende que Redolfi se encuentra en una situación favorable financieramente, en donde es muy austera en sus decisiones directivas, pero a nivel macro. Es decir, en un contexto global se encuentra equilibrada, sin correr riesgos en el corto plazo y con muchas posibilidades de crecimiento, como es la construcción de un nuevo centro de expendio y depósito en un lugar estratégico, que va a permitirle conquistar nuevos clientes y brindar comodidad en cuanto a la logística. Y es acá en donde necesita lograr un mecanismo interno ordenado y balanceado, en donde los directivos asuman el compromiso de poder gestionar en tiempo real cada movimiento de la empresa.

Concluyendo el análisis del contexto y en relación a la actualidad del país y de las empresas se puede acompañar unas líneas de un informe del diario La Nación (2019) que indica: Las pymes son un engranaje clave en el crecimiento del país. Un 2019 electoral con una caída pronosticada del PBI de 2% no permite ver un buen futuro. La clave está en las medidas de contención impulsadas por el Gobierno y en la creatividad e inteligencia de los líderes en cultivar su resiliencia. La readaptación constante es la clave.

Marco Teórico

El proceso de cambios internos en una empresa es delicado, un momento complejo en muchos casos y depende de la situación en la que se encuentre ésta para poder afrontarlo y lograr el resultado esperado. Este trabajo implementa el Cuadro de Mando Integral en un momento esencial de la empresa, en donde debe adaptarse a los sistemas vigentes de gestión para poder crecer y estar a la altura de lo que el cliente y los procesos internos necesitan. La empresa sufre un desequilibrio en todo su funcionamiento, porque surgen situaciones desconocidas en este proceso de adaptación, y los Líderes deben tener la capacidad de llevar adelante el acompañamiento en cada una de sus áreas.

3.1. Revisión analítica de la bibliografía

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Kaplan Robert S. y Norton David P., son expresiones que utilizamos para denominar la metodología que mejora el rendimiento en las organizaciones. Estos dos autores son los creadores del Cuadro de Mando Integral y se enfocó en apoyar la implementación del mismo en la empresa en cuestión, a través del estudio realizado por Kaplan Robert S. y Norton David P.

El Cuadro de Mando Integral se utiliza para comunicar, informar y formar a las personas de la Empresa, coordinando esfuerzos entre las distintas áreas y relacionándose para lograr cumplir los objetivos claramente delimitados. “Por medio de sus cuatro perspectivas que forman parte esencial del sistema a implementar nos permiten un equilibrio de los objetivos a corto y largo plazo”. (Kaplan y Norton, 2016, p. 39)

Con respecto a estas cuatro perspectivas Bilene Ricardo A. (2006) nos indica que ellas son:

La perspectiva Financiera que mide como se desempeña la empresa financieramente, el valor y la rentabilidad que agrega para sus accionistas o propietarios.

La perspectiva del Cliente mide el comportamiento de la empresa en cuanto a la entrega de pedidos, funcionamiento y calidad del producto o servicio brindado, como así también la atención a reclamos por parte de los clientes.

La perspectiva operativa o de Procesos Internos busca mejorar la respuesta de los clientes, tiempos de procesos, calidad y productividad.

Y la perspectiva de Formación y Crecimiento focaliza su atención en la innovación de productos y mercados, procesos de mejora continua y desarrollo de activos intangibles basados en investigación y desarrollo.

3.2. Construcción propia del Marco Teórico

El problema que se reconoció en Redolfi fue analizado sobre distintas aristas, partiendo desde la Dirección y su Liderazgo fundamental para el funcionamiento del sistema a aplicar, en este caso la Implementación del Cuadro de Mando Integral. Luego de analizar la Dirección, se estudiaron las distintas áreas que componen la Organización como Compras, Ventas, Administración, Deposito y Recursos Humanos, entendiendo que el problema principal es la falta de Información Útil para la toma de decisiones. De esta Información Útil ausente se desprenden otros inconvenientes a resolver con la Implementación del Cuadro de Mando Integral, como son la falta de comunicación, la no existencia de un lineamiento en las funciones, áreas no relacionadas entre sí, ausencia de control y objetivos no definidos claramente.

Este déficit que, si bien es interno, repercute en lo externo y tarde o temprano debilita a la empresa en tiempos donde la competencia es muy alta, siendo la búsqueda de este orden esencial para, no solo subsistir, sino crecer y poder progresar como empresa en el rubro. Con respecto a esto nos indican Kaplan y Norton (2016) “Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades”. (p. 34)

En esto se basa el trabajo para adoptar el posicionamiento de Kaplan y Norton (2016) en donde nos indican que “El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro”. (p.14)

Como conclusión del Marco Teórico se establece que la implementación del Cuadro de Mando Integral provocó obtener información útil a través de indicadores y otorgar un liderazgo que se apoye en estos elementos con los que no contaba anteriormente. Se mantuvieron las buenas relaciones entre los líderes y el personal de la Organización, pero basado en lineamientos a seguir que fueron funcionales a las distintas áreas, permitiendo también la mejora en la comunicación, éstas dos aristas debilitadas en la forma del sistema utilizado anteriormente.

Por lo dicho anteriormente es importante destacar que el Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Kaplan y Norton, 2016).

Discusión

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa que está en el mercado hace mucho tiempo, lo que implica que sea muy conocida en el rubro, y su vigencia depende del buen trato que le otorga al cliente y de la fidelidad que éste le otorga a la empresa, aparte de tener la capacidad de ser competente en cuanto a los precios de sus productos. Con más de cien empleados, gran infraestructura más las diversas áreas que forman esta Organización, convierten que en ella se produzcan movimientos y actividades diarias de gran magnitud y mucha frecuencia.

Esto desprende los problemas que se plantean y que necesitan solución para permitir un equilibrio en todo este funcionamiento complejo de la empresa.

4.1. Declaración del problema

El principal problema que se aborda, y que luego este a su vez desencadena otros inconvenientes, es la falta de información útil, en todas sus áreas, y en todos sus niveles jerárquicos, éste último elemento muy debilitado, ya que la Organización no cuenta con puesto definidos y personal exclusivo encargado de tales. Cada área de la empresa funciona, solo porque funciona, existen personas que realizan más de una actividad y en puestos en donde no son útiles, provocando un ineficiente funcionamiento, utilización de recursos innecesarios y derroche de gasto energético humano.

Esta falta de información útil trae aparejado otros inconvenientes relacionados a la toma de decisiones y al control, el primero está extinguido en esta empresa ya que no cuenta con datos de ventas por no utilizar un sistema de gestión, esto imposibilita atacar nuevos clientes de acuerdo, por ejemplo, al gusto de los mismos o a la estación del año en que demanden ciertos productos. Como tampoco poder decidir que comprar y cuando, y perderse de nuevas oportunidades por esta falta de orden interno. Y el segundo es la falta de control, desde la Dirección hasta el último eslabón jerárquico no pueden controlar en tiempo real los movimientos que se producen y esto también es negativo para afrontar cambios o desvíos para lograr los objetivos planeados.

4.2. Justificación del problema

Es relevante resolver este problema porque a pesar de ser una empresa ya constituida hace mucho tiempo, sigue en proceso de crecimiento y ordenar internamente estas cuestiones va a darle un funcionamiento óptimo para coordinar las distintas áreas, y poder tener de cada una de ellas indicadores para la toma de decisiones. Cuando se

habla de que sigue en proceso de crecimiento, se refiere principalmente a una inversión importante en la construcción de un depósito, en un lugar estratégico y con dimensiones importantes para darle un mejor servicio y comodidad al personal, como así también trasladarlo al cliente en cuanto a rapidez de entrega y variedad de productos. Para esto es necesario resolver el problema de desequilibrio interno por no contar con un sistema de gestión, que también va a traer otras soluciones como mejorar la comunicación, delimitar puestos y personal idóneo para ellos, objetivos claros y un orden general para que la Empresa crezca y pueda progresar y lograr los objetivos propuestos.

4.3. Conclusión diagnóstica

En esta etapa es importante conectar este análisis de la situación de la empresa con la implementación del Cuadro de Mando Integral, éste mezcla la visión y estrategia de la empresa y lo transforma en indicadores estratégicos, que le permitirá solucionar el problema de la falta de información, como así también de los demás inconvenientes nombrados anteriormente. Es puntualmente el problema a resolver y con esto se logra la armonía necesaria que la empresa necesita, y la ejecución de este plan de implementación es la solución a esta falta de información y al desequilibrio que sufre la organización.

Plan de Implementación

5.1. Objetivo General

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral aplicable para la empresa A.J & J.A. Redolfi SRL, durante el año 2019.

5.2. Objetivos específicos

- Establecer un mapa estratégico que contenga objetivos importantes.
- Generar indicadores para el armado de la herramienta.
- Concretar metas alcanzables mediante la implementación del CMI.
- Determinar cronograma para la implementación de tareas.

5.3. Alcance

Temporal: El presente reporte de caso contextualiza a la empresa A.J. & J.A. Redolfi en el segundo semestre del año 2019. Para el primer semestre del año 2021 se espera que se comience a ejecutar las acciones concretas, logrando cumplir con los objetivos propuestos.

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso tiene como objetivo la implementación en la empresa A.J. & J.A. Redolfi con sede en James Craik, y sucursales (todas en la Provincia de Córdoba) ubicadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y ciudad de Córdoba.

5.4. Recursos Involucrados

Los recursos necesarios para llevar adelante la elaboración del Cuadro de Mando Integral son:

Los recursos tangibles: 1 computadora con su respectivo *software*, 1 escritorio, 1 silla, calculadora, libros, etc.

Los recursos intangibles como el internet/wifi.

Los honorarios profesionales por el diseño, la implementación y puesta en marcha del proyecto están sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, desplegándose en la Tabla 1 Tabla presupuestaria.

Tabla 1

Tabla presupuestaria

Descripción	Valor módulo	Módulos	Presupuesto
Escritorio			\$7500
Computadoras y <i>software</i>			\$90.000
Sillas			\$10.000
Diseño del Cuadro de Mando Integral	\$1860	25	\$46.500
Capacitación del personal	\$1860	12	\$22320
Control y mantenimiento	\$1860	6	\$11160
Total		43	\$187.480

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Plan de Acción y Marco Temporal

A continuación, se individualiza en el siguiente diagrama las acciones a ejecutar. De acuerdo con los objetivos específicos planteados se enunciarán las acciones concretas a realizar para dar cumplimiento a los mismos.

- ✓ Realizar un diagnóstico de la empresa, analizando la metodología utilizada entre todas las áreas.
- ✓ Iniciar las entrevistas correspondientes para mostrar al directorio la importancia de diseñar un CMI.
- ✓ Definir las distintas perspectivas que van a formar parte del CMI.
- ✓ Elegir los distintos objetivos estratégicos y los indicadores de cada perspectiva.
- ✓ Elaborar un mapa estratégico relacionando cada objetivo propuesto.
- ✓ Capacitar al personal para realizar las distintas actividades.
- ✓ Se definen los pasos para la implementación del CMI; como las metas, tiempos y recursos.
- ✓ Puesta en marcha del CMI y luego de 90 días, evaluación de los resultados.
- ✓ Control y mantenimiento de la implementación de la herramienta.

A continuación, en la Tabla 2, se desarrollan las actividades implementadas en el CMI.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

N°	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Diagnóstico de la empresa		■	■	■												
2	Iniciar las distintas entrevistas			■	■	■											
3	Definir las perspectivas				■	■	■										
4	Elegir los distintos objetivos e indicadores					■	■	■									
5	Elaborar un mapa estratégico						■	■	■								
6	Capacitar al personal de las distintas actividades							■	■	■							
7	Se definen los pasos a seguir en la implementación								■	■	■						
8	Puesta en marcha del CMI										■	■	■				
9	Control y mantenimiento de la herramienta												■	■	■		

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Desarrollo de la Propuesta

El plan de implementación propone un Cuadro de Mando integral en donde se alinea los objetivos con la estrategia. Planteados los objetivos se crean las actividades estratégicamente para poder lograrlos en un tiempo lógico y con los recursos existentes, como también con recursos a incorporar. Se propone dar seguimiento a cada actividad a través de indicadores que surgen de las 4 perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral, estos sirven para evaluar el desempeño de cada actividad y poder decidir desvíos o cambios necesarios, siempre enfocado en el logro de los objetivos. Esto provoca el orden interno buscado en la empresa, apoyado en un sistema de gestión que le otorga información útil para tomar decisiones. Como próximo paso se plantea a continuación, la evaluación o medición de la propuesta, que se relaciona a las acciones anteriormente detalladas, ya que se establecen indicadores que van a medir si estas acciones están siendo efectivas o no.

Se propone a continuación en la Tabla 3 y 4, la utilización de indicadores de evaluación, que sirven para medir el grado de avance de cada acción a realizar, corresponde a indicadores mensuales y trimestrales, permitiendo establecer medidas correctivas o desvíos en caso de ser necesario. Para esto se dividen de acuerdo a las perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral que son de procesos internos, de clientes, financiera y de formación y aprendizaje.

Cada una, a su vez, tiene actividades para lograr la propuesta y el indicador mencionado para poder dar seguimiento y evaluar el grado de avance de las actividades.

También cuenta con un responsable que es el encargado de llevar adelante las acciones para el logro de los objetivos específicos de cada área, como así también el objetivo general de la organización. Y por último cuenta con tres niveles óptimo, tolerable y deficiente, que fueron analizados en un tiempo de realización lógico y adecuado para la estructura de la organización. Se considera nivel tolerable a la evaluación esperada de cada actividad, óptimo cuando supera esto y deficiente cuando el nivel es inferior al esperado (normal). Cabe aclarar que debajo de la Tabla 3 y 4 se encuentra la explicación de cada indicador utilizado.

Seguidamente, en la Tabla x Cuadro de Mando Integral, se desarrollan las Perspectivas Financiera y de Clientes.

Tabla 3

Cuadro de Mando Integral

Persp	Descripción	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Aumentar la rentabilidad sobre las ventas	Rentabilidad del periodo	%	(Unidad de impuestos/ ventas totales)	60%	40%	20%
	Incrementar las ventas	Evolución de las ventas	%	(ventas del periodo actual - ventas del periodo anterior)/ (ventas del periodo anterior)	60%	50%	40%
Clientes	Conocer el grado de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción de clientes	%	Cantidad de clientes satisfechos/100	80%	70%	60%
	Incrementar la retención de clientes	Retención de clientes	%	Cientes recurrentes *100	80%	75%	70%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la Tabla 4 Cuadro de Mando Integral, se exponen las Perspectivas de Procesos Internos y la de Aprendizaje y Crecimiento.

Persp	Descripción	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Procesos internos	Cumplimiento mensual tareas programadas	Indicador de tareas realizadas	%	(tareas realizadas)/(tareas proyectadas)	85%	80%	70%
	Disminuir los plazos de entregas	Tiempo de demora de entrega de los productos	%	(tiempo de entrega actual - tiempo de entrega anterior) / (tiempo de entrega actual) * 100	27%	23%	20%
	Disminuir las pérdidas de mercadería	Evaluación de desperdicios	%	Porcentaje de scrap/total de ventas	30%	25%	15%
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar en la capacidad de empleados	Capacidad del personal	Unidad	Número de aprobaciones necesarias para la toma de decisiones	6	5	4
	Mejorar en la innovación y creatividad	Capacitación del personal	Hs	(Encuestas con resultado favorable total de encuestas)	80%	60%	40%

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva financiera: el responsable de esta perspectiva será el área de cobranzas, logrando obtener un aumento de la rentabilidad sobre las ventas en un 60% y un incremento en las ventas en un 60%.

Perspectiva de clientes: el responsable de esta perspectiva será de Gerente de Ventas, logrando conocer el nivel de satisfacción de clientes en un 80% e incrementar la retención de clientes en un 80%.

Perspectiva de procesos internos: el responsable de esta perspectiva será el responsable de Recursos Humanos, logrando con el cumplimiento mensual de tareas programadas en un 85% y disminuir los plazos de entrega en un 27%.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: el responsable de esta perspectiva será el responsable de Recursos Humanos, logrando mejorar en la capacidad de empleados en un nivel óptimo y mejorar la innovación y creatividad capacitando al personal y logrando obtener un 80% en las encuestas con resultados favorables.

En la Figura 1 Mapa Estratégico, se crean los objetivos propuestos en las cuatro perspectivas que ayudará a visualizar, analizar y comprender, qué se debe hacer, cómo se debe medir y de qué manera se procede para auditarlo.



Figura 1. Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Lo expuesto anteriormente permite concluir que en empresas constituidas y con muchos años en el mercado también es necesario resolver inconvenientes, ya sean internos o externos.

Sin duda A.J. & J.A. Redolfi está vigente porque cuenta con una política de mercado, no tiene precios altos en los productos que ofrece respecto a sus competidores y cuida a sus clientes ante situaciones financieras complicadas, como sucede actualmente en el país. Más allá de esto existen situaciones que pueden mejorarse para potenciar aristas de la organización y es acá adonde entra en juego éste trabajo.

Ante estas situaciones que generan falta de información hacia los directivos, no logrando tomar óptimas decisiones, la implementación del Cuadro de Mando Integral es una herramienta que le permitió acomodar las funciones de acuerdo a la necesidad de cada área, poder controlarlas y medirlas. La alineación de la estrategia con los objetivos fue la premisa que convivió en todas las etapas y cada acción tuvo una orientación para unir esfuerzos en busca de generar energías en el mismo sentido.

En el presente trabajo para el diseño del Cuadro de Mando Integral, no hubo ninguna limitación ya que contaron con todos los recursos necesarios efectuando la elaboración y desarrollo de las distintas perspectivas en la empresa.

Se puede destacar que el Cuadro de Mando Integral no es estático, como tampoco lo es la vida de una organización, por lo que si se producen desvíos, cambios y modificaciones en los objetivos o metas de la empresa el Cuadro de Mando Integral debe acompañar este proceso y adaptarse. En esta línea, el uso de los indicadores propuestos es vital para medir y gestionar la empresa, como así también difundir la misión, visión, valores y principios de la organización por parte de los directivos.

Además, esta herramienta puede utilizarse en cualquier tipo de organización, incluso hasta en la Administración Pública. Cuando se dice cualquier tipo de organización se refiere que puede implementarse en empresas pequeñas, con poca estructura y pocos empleados, hasta empresas medianas con estructuras grandes como es el caso de A.J. & J.A. Redolfi. Y con respecto a la Administración Pública es una herramienta (el Cuadro de Mando Integral) que potencia cada área, con funciones delimitadas claramente, de manera que las tareas de los empleados públicos estén alineadas a los objetivos, utilizando los recursos de manera más eficiente y siendo evaluados y monitoreados a través de indicadores de medición de las actividades.

Permitiendo tener transparencia en cada función y realizarlas en un tiempo prudencial para generar confianza en la sociedad reduciendo el uso desmedido de recursos públicos y pensando la Administración Pública como empresa.

Como fortaleza, se obtuvo una buena predisposición de los empleados para realizar las distintas acciones seleccionadas durante la implementación de la herramienta.

Además, se pudieron realizar las capacitaciones correspondientes, beneficiando las actividades de los empleados y los resultados obtenidos por la empresa.

Por lo tanto, se concluye que éste Reporte de Caso contribuye a demostrar que el Cuadro de Mando Integral permite monitorear las actividades y medir los resultados, a tiempo real, utilizando estrategias siempre alineadas a los objetivos, otorgando eficiencia y una dirección eficaz y solvente. Como así también podrá reunir en un solo informe muchos de los elementos dispares en la organización, orientarse hacia el cliente, promover el trabajo en equipo y dirigir con visión de largo plazo.

Por último, se recomienda la necesidad de incorporar una persona encargada del área de seguridad e higiene para encargarse de la gestión de protección y bienestar de los empleados.

Además, se recomienda darle continuidad a las mejoras que provoca la implementación del CMI en las 4 perspectivas propuestas.

Referencias

- Bilene, Ricardo A. (2006). *Presupuesto y control de gestión para PyME*. Errepar S.A.
- Cáceres, Vanesa Edith. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: ITAM-PLAS*” (Trabajo de Investigación). Universidad Nacional de Cuyo.
- Di Pace, Damian. (15 de junio de 2018). La culpa de que las PYMEs no crezcan las tiene el estado. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/3dias/La-culpa-de-que-las-PyMEs-no-crezcan-la-tiene-el-Estado-20180615-0001.html>
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row
- Felani, Carlos Rodrigo (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMEs agrícolas*. (Trabajo de Tesis) Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Licha, Isabel (2000). *El análisis del entorno: herramienta de la gerencia social*. INDES
- Messina, Marianela. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro Transporte de Carga y Logística*. (Trabajo de Investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Mike Morrison (2007) *Organizational Diagnosis and Developmen*. Recuperado el 1 de septiembre de 2019 de <http://rapidbi.com>
- Mundo pyme: el impacto de la crisis en tres sectores claves. (10 de febrero de 2019). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/mundo-pyme-el-impacto-de-la-crisis-en-tres-sectores-claves-nid2218662>
- Riquelme Leiva, Matías. (2017). *Infografía FODA*. Santiago de Chile. Recuperado el 1 de septiembre de <https://www.analisisfoda.com/infografia-foda>