

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Instrumento de gestión interna desarrollada sobre el Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L.”

“Internal management instrument developed on the Balanced Scorecard for the company Redolfi S.R.L.”

Autor: Néstor Sotelo

D.N.I: 28.781.389

Legajo: VCPB18282

Tutor TFG: Favio D'Ercole

Río Negro, noviembre 2020.

Resumen

El presente reporte de casos se basa en los cuatro perspectiva del cuadro de mando integral para la toma de decisiones de la empresa mayorista A.J.& J. A. Redolfi S.R.L, dado que la estrategia y la visión de la empresa se alinearán con los objetivos estratégicos, de este modo la comunicación por la información permite implementar la estrategia de la empresa.

En consecuencia, se realizó un diagnóstico organizacional a la empresa, donde se detectaron la falta de comunicación interna, problemas con la mercadería, robos por falta de una herramienta de control de gestión.

Por esta razón se ha logrado el diseño de un conjunto de objetivos y mapas estratégicos para mejorar la comunicación y la información interna de la organización.

Palabras claves: Cuadro de mando integral-Objetivos-Control-Estrategias

Abstract

This case report is based on the four perspectives of the balanced scorecard for decision-making of the wholesale company AJ & JA Redolfi SRL, since the strategy and vision of the company will be aligned with the strategic objectives, of this mode of communication by information allows to implement the strategy of the company.

Consequently, an organizational diagnosis was made to the company, where the lack of internal communication, problems with the merchandise, theft due to lack of a management control tool were detected.

For this reason, the design of a set of objectives and strategic maps has been achieved to improve communication and internal information of the organization.

Keywords: Balanced Scorecard-Objectives-Control-Strategies

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos específicos</i>	3
<i>Análisis de contexto</i>	6
<i>Análisis político</i>	6
<i>Factores Económicos</i>	6
<i>Factores Sociales</i>	7
<i>Factores tecnológicos</i>	7
<i>Factores Ecológicos</i>	8
<i>Factores Legales</i>	8
<i>Análisis Foda</i>	8
<i>Perspectiva financiera</i>	9
<i>Perspectiva Interna</i>	10
<i>Perspectiva del cliente</i>	10
<i>Perspectiva innovación y aprendizaje</i>	10
Marco Teórico	11
<i>Nacimiento del cuadro de mando integral</i>	11
<i>Perspectivas del cuadro de mando integral</i>	11
<i>Beneficios del Cuadro de mando integral</i>	12
<i>Debilidades del cuadro de mando Integral</i>	12
Diagnóstico y discusión	14
<i>Conclusión diagnóstica</i>	14
<i>Justificación del problema</i>	14
<i>Presentación del problema</i>	14
Plan de implementación	15

<i>Objetivos en general</i>	15
<i>Objetivos específicos</i>	15
<i>Alcance y limitaciones</i>	15
<i>Alcance del contenido</i>	15
<i>Alcance geográfico</i>	15
<i>Alcance temporal</i>	15
<i>Alcance en relación al universo</i>	15
<i>Limitaciones</i>	15
<i>Recursos involucrados</i>	16
<i>Recursos tangibles</i>	16
<i>Recursos intangibles</i>	16
<i>Actividades a desarrollar</i>	16
Conclusiones Recomendaciones	21
Bibliografía	22

Introducción

Inicialmente las empresas de la era industrial trabajan con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción (Kaplan & Norton, 2016).

Del mismo modo, el Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiera a largo plazo (Kaplan & Norton, 2016).

El inicio de la empresa Redolfi S.R.L. data en septiembre de 1975, uno de los hermanos Redolfi, Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

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

Una de las estrategias que la empresa se plantea consiste en marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible porque brinda un amplio surtido de productos con precios bajos, en comparación con los competidores y, esto es valorado por clientes del sector.

A sí mismo, los clientes caracterizan por ser despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

En efecto, con los años que la empresa se encuentra instalada en la provincia de Córdoba, no han implementado un plan de gestión y control interno que los guíe al cumplimiento de los objetivos en el corto y largo plazo, de manera tal que el resultado es desfavorable por no contar con un sistema de información.

En el presente reporte de caso, intenta implementar como herramienta el cuadro de mando integral (CMI), para un mejor control de gestión, dándole a la empresa los resultados deseados.

Como primer antecedente y del ámbito internacional se tomará el trabajo realizado por (Kjuro Sivincha, 2017) a la empresa Comercial Leo E.I.R.L. Donde se aplicó un cuestionario al personal operativo de la empresa (15 trabajadores), se realizó una entrevista a un importante directivo de la misma y se analizó la documentación pertinente de la organización. Por lo cual, el tipo de investigación es descriptivo y explicativo. Entre los resultados de la investigación, se halló que, conforme al diagnóstico correspondiente al ejercicio 2016 el factor externo más preocupante es la existencia de competidores en crecimiento y con un desgaste en la competencia de precios de precios.

Por otro lado, entre las principales debilidades se encuentran: la deficiente capacidad para planificar, organizar y dirigir, el clima laboral y la deficiente administración de los activos.

A si también los objetivos estratégicos al ser implementados por el CMI permitirán la medición y gestión del capital intelectual de la empresa Comercial Leo E.I.R.L. estos consisten en: estrategia de crecimiento, aumentar la fidelización de los clientes ofreciendo servicios posventa, y como estrategia de productividad, reducir los costos con una adecuada administración de inventarios según el modelo de Cantidad Económica de Pedido (EOQ).

En el segundo lugar, se cita en el ámbito nacional, el trabajo para la empresa IVECO S.A. el cual propone (Nicotra Perassi, 2015) el diseño e implementación de un cuadro de mando integral a nivel operativo, ajustado y adecuado a los procesos de los sectores productivos, con el propósito de convertirse en una herramienta de gestión eficiente y eficaz. Para ello, en primer lugar, se realizó un revelamiento de la situación actual a fin de comprender el funcionamiento de los procesos de cada sector productivo, con el objetivo de tener una mirada más holística de la problemática.

Por último, el ámbito local, se tomará el trabajo de Cuadro de Mando Integral para una empresa constructora que permita alinear la estrategia general en acciones y mediciones gerenciales que, posibiliten lograr una correcta y rápida adaptación a los cambios del entorno que son de muchísima volatilidad. Actualmente la competencia de mercado cada vez es mayor para este tipo de empresas (Camussi, 2018).

Es importante destacar que estos antecedentes permiten demostrar la importancia del cuadro de mando integral a distintas empresas, ubicadas en regiones diferentes.

Objetivo General

Establecer una metodología de gestión desde diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa mayorista Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad James Craik, de la Provincia de Córdoba, a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos específicos

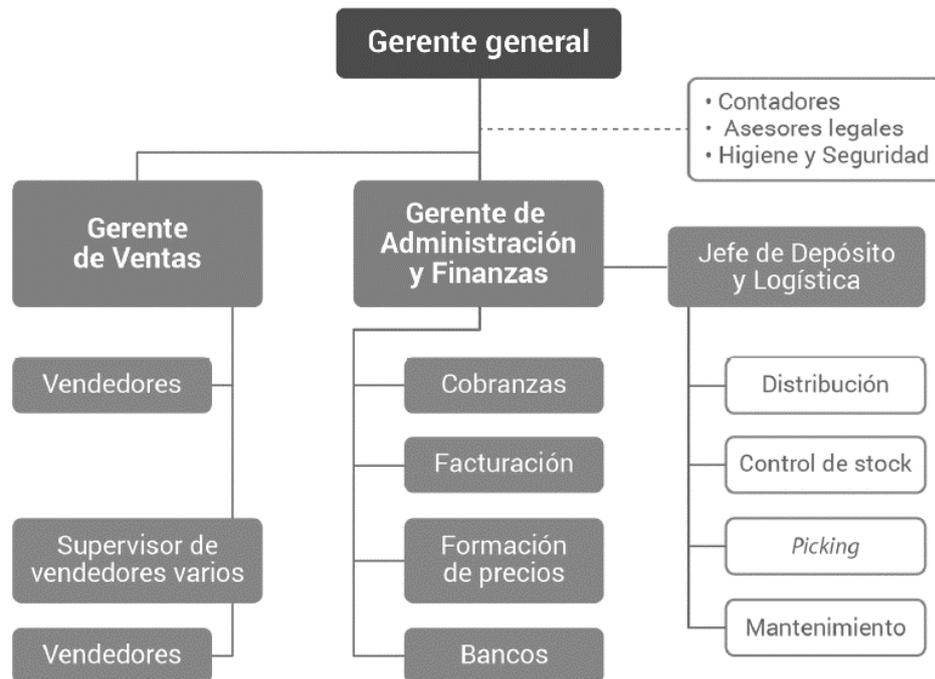
- Plantear un mapa estratégico que permita alcanzar los objetivo y definir la estrategia.
- Reconocer los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y crecimiento)
- Proponer indicadores para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Calcular el desempeño de los indicadores y fundar medidas de acción y corrección según los resultados alcanzados.

Análisis de la Situación

Para iniciar, el 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Por su lado Miguel, se hizo cargo del trabajo de la librería, y Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. Una de las primeras adquisiciones que permitió transportar mercaderías a localidades vecinas fue un Ford A, gracias al espíritu inquieto del abuelo Alonso.

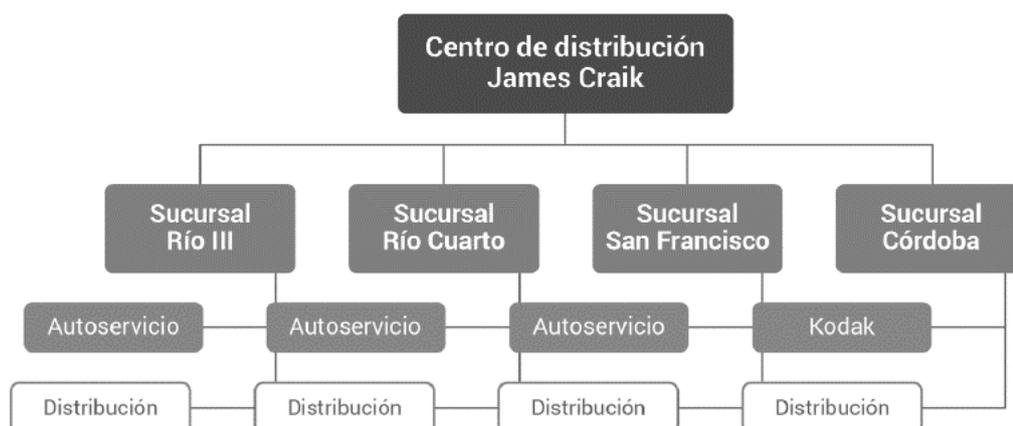
Actualmente la empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Fig. 1 Estructura organizacional centro de James Craik



Fuente: Datos brindados por la empresa

Fig. 2. Estructura organizacional de sucursales



Fuente: Datos brindados por la empresa

En las diferentes sucursales excepto Córdoba, las sucursales cuentan con salones de ventas, para autoservicio mayorista, preventista o ejecutivo de ventas.

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, para empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Entonces el nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N° 10, a 3km de la ruta N°9 y a 2.5km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

La estrategia que la empresa se plantea es de la marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a dos aspectos sumamente valorados por los clientes del sector: amplio surtido de productos y precios bajos.

El sistema actual para captar clientes, es por medio de herramientas digitales como redes sociales: facebook como fanpage, Google My Business, de boca en boca o por la promoción personalizada que realizan los vendedores y supervisores.

En la actualidad, la empresa cuenta con 132 empleados, no se conformó aun el área específica de recursos humanos y dicha tarea la gestiona el área de administración. Por este motivo carecen de capacitaciones y motivación, se asciende por antigüedad, sin embargo, en la sección de depósito el criterio fue otro, este consistió en la idoneidad en la tarea.

Por otra parte, para el control interno contable no cuentan con un software y costeo específico, sino que lo realizan por medio de plantillas en Excel. La registración diaria

para el balance lo efectúan en forma manual, el contador es quien solicita las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables. Al no contar con un control interno, la empresa no registra adecuadamente el stock, los robos de mercadería y las roturas. Por su parte presentan demoras en el reparto de productos a los clientes, que también es afectado por el incumplimiento de los proveedores.

En la era de la información, la empresa Redolfi S.R.L. necesita una herramienta que le permita diseñar las perspectivas hacia un futuro prometedor, considerando las debilidades indicadas anteriormente. Y por este motivo el cuadro de mando integral será instrumento necesario para la toma de decisiones.

Análisis de contexto

Para medir el impacto de los factores macros de una organización, PESTEL analiza las fuerzas (Política, Económicas, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Esta herramienta define a proveedores, competidores, clientes, precio y segmentos de mercado.

Análisis político

El gobierno lanza precios cuidados mayoristas y distribuidores. Son 59 bienes de consumo masivo. No incluye productos frescos. Los almacenes y locales de proximidad podrán acceder al listado al precio que las grandes cadenas de supermercados. El acuerdo es por un año, con revisión trimestral.

Estos precios estarán disponibles por un plazo de un año en el marco del acuerdo, pero habrá revisiones trimestrales. Según estimó el titular de la cartera productiva, a partir de ahora los precios que entran en el listo tendrán una baja promedio del 9%.

El ministro de desarrollo productivo, aseguró que “el objetivo es reducir la dispersión generada por el proceso inflacionario del 2019 y contribuir con esto en la estrategia general anti inflacionaria que está implementando el gobierno desde diciembre y que tiene como eje el acuerdo económico y social” (Boyadjian, 2020).

Factores Económicos

Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la encuesta de Autoservicios Mayorista sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, que representa de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior. A su vez las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante junio de 2020, sumaron un total de 4.001,2 millones de pesos, lo que representa un aumento de 5,8% respecto a junio de 2019. Además, las ventas de los autoservicios mayorista que se efectúan en el salón de ventas son aquellas compras

realizadas por parte de los consumidores en forma presencial en el salón comercial; por otro lado, también se realizan por canales online: a través de internet y telefónicamente.

Siguiendo con lo anterior, en las ventas totales a precios corrientes el salón de ventas ascendió a 13.275.223 miles de pesos, lo que representa un 99,3% de las ventas totales y muestra un aumento de 51,1% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por canales online sumaron 91.401 miles de pesos, lo que representa un 0,7% de las ventas totales y un aumento de 25,8% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020).

Los participantes del REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) prevén que el tipo de cambio nominal promedio alcance \$78,9 por dólar en diciembre 2020 (+\$0,2 por dólar respecto del REM previo) y \$97,3 por dólar en diciembre de 2021. Los pronosticadores que fueron más precisos para estimar esta variable con horizontes de corto plazo proyectan actualmente un nivel similar (\$78,6 por dólar a fines de 2020) (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Factores Sociales

La pobreza en la Argentina alcanzó al 40,8% de la población durante el tercer trimestre del año (2019), según la última medición del Observatorio de Deuda Social de la UCA. Se trata del dato más alto de la década y cierra el último año de gestión de Mauricio Macri con 2,8 millones de nuevos pobres. En relación a estos números, 4 de cada 10 argentinos es pobre y totalizan 16 millones. La cifra de la UCA también se aleja bastante de la última medición del INDEC que marcó 35,4% para el primer semestre del año.

Otro dato importante, se refleja en la población más vulnerable de niños y jóvenes. Que en líneas generales impacta más fuertemente a los niños y adolescentes de 0-17 años y a los jóvenes de 18 a 29 años, y en menor medida a la población de 60 años. La medición arroja que durante el tercer trimestre el 59,5% de los niños/as y adolescentes viven en hogares con ingresos por debajo de la línea de pobreza (González, 2019).

Factores tecnológicos

La industria de sublimación ofrece un mundo de posibilidades a emprendedores, fabricantes de artículos promocionales, diseñadores y productores textiles. A través de este método de sublimación que se destaca por su versatilidad, y posibilidad de transformar la inspiración en piezas exclusivas, de manera sencilla. Esta tendencia es clave para cualquier emprendedor que está en la búsqueda de una idea de negocio con

proyección de crecimiento y que, y con la ayuda de tecnología de punta puede lograr un dinamismo en su economía. Por el contrario, ¿por qué es importante la producción de artículos promocionales? Es importante porque como herramienta tradicional permite a las empresas permanecer presentes en la mente del consumidor, clientes potenciales o colaboradores. A lo largo de los años, tanto pequeños como grandes negocios que han tenido éxito alrededor del mundo, han invertido parte del presupuesto correspondiente al Área de Marketing, en la producción de artículos para impulsar una marca, incrementar resultados y establecer un vínculo perdurable con sus clientes y consumidores (tecnopymes, 2020).

Factores Ecológicos

En consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sustentable de la ONU (Organización Naciones Unidas), la tendencia en las políticas para lograr una economía climáticamente inteligente indica que las empresas y la sociedad civil tendrán la misma responsabilidad que el estado, a la hora de cuidar el planeta. El año pasado, la publicación Corporate Knights difundió una lista anual de las empresas más sustentables del mundo, liderado por Siemens, el ranking demuestra que, pese a las creencias, al invertir en aspectos de sustentabilidad las empresas son más rentables y eficientes (Infobae, 2019).

Factores Legales

Ley De Góndolas

La ley de góndolas establece que las nuevas regulaciones solo rigen para las empresas con una facturación superior a los \$170 millones o que cuenten con más de 325 empleados. De esta manera su alcance solo estaría limitado a las grandes cadenas que opera a nivel nacional (Carrefour, Jumbo/Disco/VEA, Walmart, La Anónima, Coto, Día) y a los grandes jugadores regionales, como la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, Todo (Bariloche) o California (Misiones). Y quedaría excluido el llamado canal tradicional (almacenes, autoservicios chinos y los negocios independientes de barrio). El dato no es menor, ya que el canal tradicional representa el 70% del consumo de alimentos, bebidas, artículos de tocador y limpieza (Sainz, 2019).

Análisis Foda

A continuación, se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa Redolfi S.A. Este estudio cualitativo tiene como objetivo encontrar las ventajas competitivas, minimizando situaciones no deseadas por los factores externos e internos.

Tabla 1. Matriz Foda

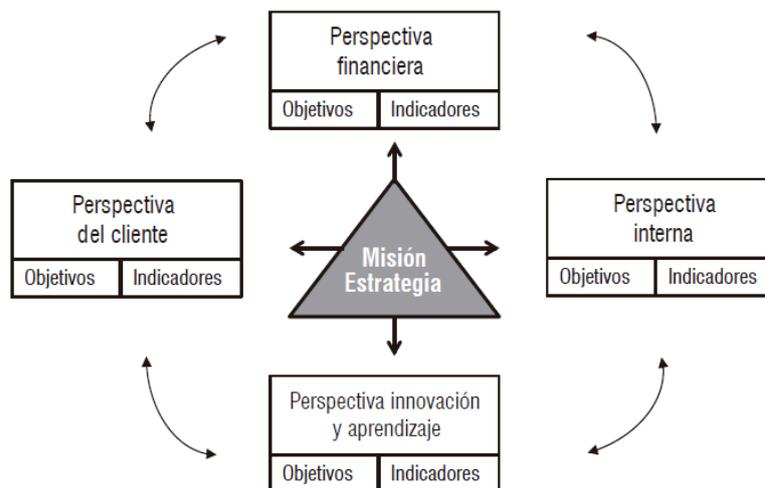
Fortalezas	Debilidades
Trayectoria del mercado Variedad de productos Sólida reputación con proveedores Posicionamiento en el mercado Instalaciones propias	No tiene Área de RRHH No utiliza Software de control interno No capacita a empleados No contiene área de seguridad e higiene
Oportunidades	Amenazas
Utilizar tecnología disponible Ventas On Line Presentaciones a buenos clientes	Elevada inflación Crecimiento de la pobreza Aumento de desocupados Alta presión impositiva

Fuente: Elaboración propia

Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral

Cualquier empresa para sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (muchos gastos) (Castillo (J), Coronado, Negrete, & Toro).

Fig. 3 Estructura cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan & Norton (1992).

Perspectiva financiera

En el año 2005, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. El objetivo de esta compra fue doble: por un lado, la

construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas y, por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas para revender, y de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

La empresa proyecta ingresos de loteo y venta del predio de 84 hectáreas. El precio estimado de cada lote es de \$7000 y se presume vender, en un escenario base, entre 8 y 15 lotes por año. Las 70 hectáreas restantes se subalquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año de hectárea.

No tiene planes de financiación para sus clientes. El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Perspectiva Interna

La empresa presenta problemas internos, falta de control de stock, ausencia de capacitaciones. Se propone nuevos objetivos, un software para el control de facturación e inventario, programas de capacitación al personal. Con el nuevo depósito, se controlará los robos y disminución de rotura de mercadería.

Perspectiva del cliente

Los atributos que valora el cliente según encuestas, es la ubicación, el gran stock y variedad de productos. La mayoría de clientes conoce a Redolfi S.A. más de cinco años, gracias a la trayectoria de la empresa se posicionado en el mercado. La alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente, en este contexto se busca mantener al cliente, optimizado los tiempos de entrega y atención personal.

Perspectiva innovación y aprendizaje

Los empleados están desmotivados a falta de aprendizaje y crecimiento personal, requiere de la capacitación, para la exigencia del futuro, adaptándose a los problemas cotidianos para la toma de decisiones.

La creación de RRHH, promoverá el crecimiento personal y el desarrollo de la empresa. Mejora la comunicación interna, escuchando los problemas de los empleados.

Marco Teórico

En este apartado del trabajo, se abordará desde diferentes autores lo propuesto en la técnica del cuadro de mando integral.

Nacimiento del cuadro de mando integral

En la década de los 90 surge el cuadro de mando integral, cuando Kaplan y Norton (1992,1993) empiezan a trabajar en un proyecto en común, para medir el desempeño organizacional de las empresas. Los autores estaban convencidos que la información es ventajosa para la organización, donde se basan en la inversión del conocimiento en los empleados y en las tecnologías de la información (Banchieri & Planas, 2016).

Teniendo en cuenta que CMI lo más innovador es generar el aprendizaje estratégico, detallando los objetivos de la organización, resumiendo la información en cuatro perspectivas claves, (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento). Enfoca a los directivos a situarse en estas perspectivas, que son claves para un mejor control de la organización. Configura un lenguaje en común, en la misión y estrategia, que los empleados tendrán conocimientos (Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues , & Aibar Guzmán, 2015).

Como mayoría de organizaciones actuales reconocen que las ventajas competitivas provienen de los activos intangibles, conocimiento, capacidades y relaciones de los empleados, es más importante que los activos tangibles. Estas tienen que estar alineadas y vinculadas a una estrategia. Antes solo se basaban en la parte financiera de la organización, en la cual no se proyectaban hacia el largo plazo (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Perspectivas del cuadro de mando integral

Tomando los aportes de Kaplan y Norton (2002) quienes incorporaron indicadores no financieros al considerar que en la contabilidad financiera se estaba volviendo anticuado. De esta manera se evita centrar solamente en indicadores financieros de corto plazos, ampliando el análisis en cuatro perspectivas (Ibáñez, Castillo, Núñez, & Chávez, 2010).

Puesto que perspectiva financiera es un enlace fundamenta para los objetivos de la organización, inyectando al accionista una visión clara sobre la inversiones e ingresos de la organización. El proyecto de inversión soluciona el estancamiento cuello de botella,

al extender el crecimiento, con una continua actividad de mejoramiento y comunicación en la organización (Kaplan & Norton, 2016).

Ya que perspectiva del cliente, que busca el comprador en la empresa, es la base para competir y diferenciarse en el mercado. Los clientes exigen productos de óptima calidad, con un coste apropiado, en el mínimo tiempo de entrega posible. La proyección de la imagen de la empresa, se verá reflejada en los resultados financieros (Gan Bustos & Triginé, 2013).

El efecto de perspectiva procesos internos, los autores Kaplan y Norton (2016), hacen referencia que están relacionados en forma directa con la cadena de valor y la calidad de los productos. Es fundamental identificar la necesidad de los clientes, coordinando los procesos de entrega de productos y servicios, como también el servicio después de la postventa (Kaplan & Norton, 2016).

Por consiguiente, la perspectiva Formación y Crecimiento, es impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. El conocimiento y habilidades esenciales para conseguir los resultados en las primeras tres perspectivas mencionadas anteriormente (Kaplan & Norton, 2016).

La importancia de los mapas estratégicos

Inicialmente el concepto mapas estratégico comenzó en el año 2001, cuando sus autores Kaplan y Norton (2001) publicaron en su libro. Los mapas estratégicos dan una visión más clara de causa y efecto de las perspectivas del cuadro de mando integral (Rodriguez Quesado, Aibar Guzmán, & Lima Rodrigues, 2017)

Beneficios del Cuadro de mando integral

Entre los benéficos que produce el Cuadro de Mando Integral, facilita el diagnostico organizacional al agregar indicadores a largo plazo, agrega información importante y de calidad necesaria para las tomas de decisiones, dando un panorama global sobre el cumplimiento de todos los niveles de la organización. Este modelo permite gestionar la estrategia de una manera completa, mostrando la visión y los objetivos, dándole comunicación a todos los niveles (Kaplan & Norton, 2016).

Debilidades del cuadro de mando Integral

A su vez las debilidades del cuadro de mando integral, es que no se logre el total de la visión en la organización, a cuál no se tenga en cuenta las distintas dimensiones del negocio. También puede ocurrir una estrategia muy generalista, perdiendo los objetivos que necesita la organización. Si el cuadro de mando se implementa más por el concepto

del control que la comunicación, ya el modelo nace con un sentido negativo, donde los empleados interpretan que son órdenes y no se sientan participes del proyecto (Santos Cebrián & Fidalgo Cervino, 2015).

Diagnóstico y discusión

Conclusión diagnóstica

A modo de cierre se puede indicar que, en la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo y repleto de continuos cambios, esto implica que las empresas se tengan que adaptar para que subsistan en el tiempo. Entonces el gran desafío que tienen directivos es lograr que los objetivos se cumplan, para alcanzar las metas que se proponen. Este reporte de caso, se puede dar cuenta que el principal problema que tiene la empresa, es la falta de información en momento que se la requiere. Esta faltante de información perjudica que no se tomen las decisiones apropiadas, ya que no cuentan con un sistema de gestión integral de control y medición que les permitan lograr la información de calidad que se requieren en estos tiempos.

Justificación del problema

Tras analizar la bibliografía de reconocidos autores sobre la herramienta del cuadro de mando integral, se considera que es fundamental la incorporación de una herramienta de gestión basada en este modelo. Esto dará nociones más claras sobre la visión y misión en indicadores medibles, de tal forma que los integrantes de la organización sean participes de esta modalidad. Por lo cual el cuadro de mando integral, facilita la toma de decisiones y el desempeño de los participantes de la organización.

Presentación del problema

Con la implementación de las herramientas de gestión interna, se espera que la empresa esté en condiciones de hacer frente a los cambios que exigen el mercado donde se encuentra inserto. Esto permitirá cumplir los objetivos financieros y también resolver la comunicación interna y por ende la atención al cliente. Por ultimo los objetivos estratégicos podrá potenciar su posición competitiva y los indicadores facilitaran la información necesaria para que los miembros de la organización se sientan involucrados con las metas que proponen los directivos.

Plan de implementación

Objetivos en general

Establecer la técnica de gestión fundada en las perspectivas del cuadro de mando integral, como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad James Craik, implementar a partir del segundo semestre del 2020.

Objetivos específicos

- Detallar en un mapa estratégico que permita integrar los objetivos y designar la estrategia.
- Establecer indicadores de gestión financiera y no financiera para las perspectivas del cuadro de mando integral de manera que determine la estrategia y los objetivos fundamentales de la empresa.
- Determinar objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral para ampliar la mirada de la empresa.

Alcance y limitaciones

Alcance del contenido

El presente TFG tiene como objetivo la implementación de los cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, para el control de la gestión interna de la empresa.

Alcance geográfico

Este reporte de caso se realiza a la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

Desarrollar el plan de implementación para el proyecto, comprende el mes de septiembre del 2020 a febrero del 2021.

Alcance en relación al universo

El alcance que abarca el presente reporte de caso, incluirá todas las áreas y personal de la empresa Redolfi S.R.L.

Limitaciones

Durante la realización del presente trabajo, no se presentaron dificultades que pudiesen afectar la realización del mismo. Por este la elaboración será fue posible gracias que se pudo obtener los recursos necesarios para su desarrollo.

Recursos involucrados

En cuanto a los recursos necesarios para la realización del proyecto se clasifican en dos grupos, los activos tangibles y intangibles.

Recursos tangibles

- Escritorio de computadora
- Computadoras
- Impresoras
- Sillas
- Oficina de cómputos (rack, servidores, etc)
- Últimos estados contables.

Recursos intangibles

- Software (Control de stock, registros contables, etc.).
- Capacitaciones al personal sobre sistema de gestión.

Actividades a desarrollar

Se detallarán las actividades que acompañarán la implementación del cuadro de mando integral:

Actividad 1: Reunirse con los directivos de la empresa y pautar los métodos que van a utilizar. Duración 1 semana

Actividad 2: Instalar un sistema de gestión en la unidad central de la empresa. Duración 2 semanas

Actividad 3: Incorporar al sistema de gestión datos financieros y contables. Duración 1 semana.

Actividad 4: Capacitar a todo el personal sobre la implementación del sistema de gestión. Duración 2 semanas

Actividad 5: Confeccionar un mapa estratégico que permita integrar la estrategia y comprensión en todo el personal. Duración 1 semana

Actividad 6: Calcular los índices y situación financieras de la empresa. Duración 2 semanas.

Actividad 7: Reunirse con los altos mandos para analizar los resultados parciales. Duración 1 semana

La presente tabla 2, muestra las actividades en el tiempo en semanas.

Tabla 2. Diagrama de Gantt

Actividades	Tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividad 1	1 semana										
Actividad 2	2 semana										
Actividad 3	1 semana										
Actividad 4	2 semana										
Actividad 5	1 semana										
Actividad 6	2 semana										
Actividad 7	1 semana										

Fuente: Elaboración propia

No obstante, la herramienta de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral estará a cargo del contador de la empresa Redolfi S.R.L. Para calcular el presupuesto se calculo los honorarios a base del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, donde reside la empresa, valor de referencia 20 de agosto del 2020 es \$1.860 por cada módulo (CPCECBA, 2020).

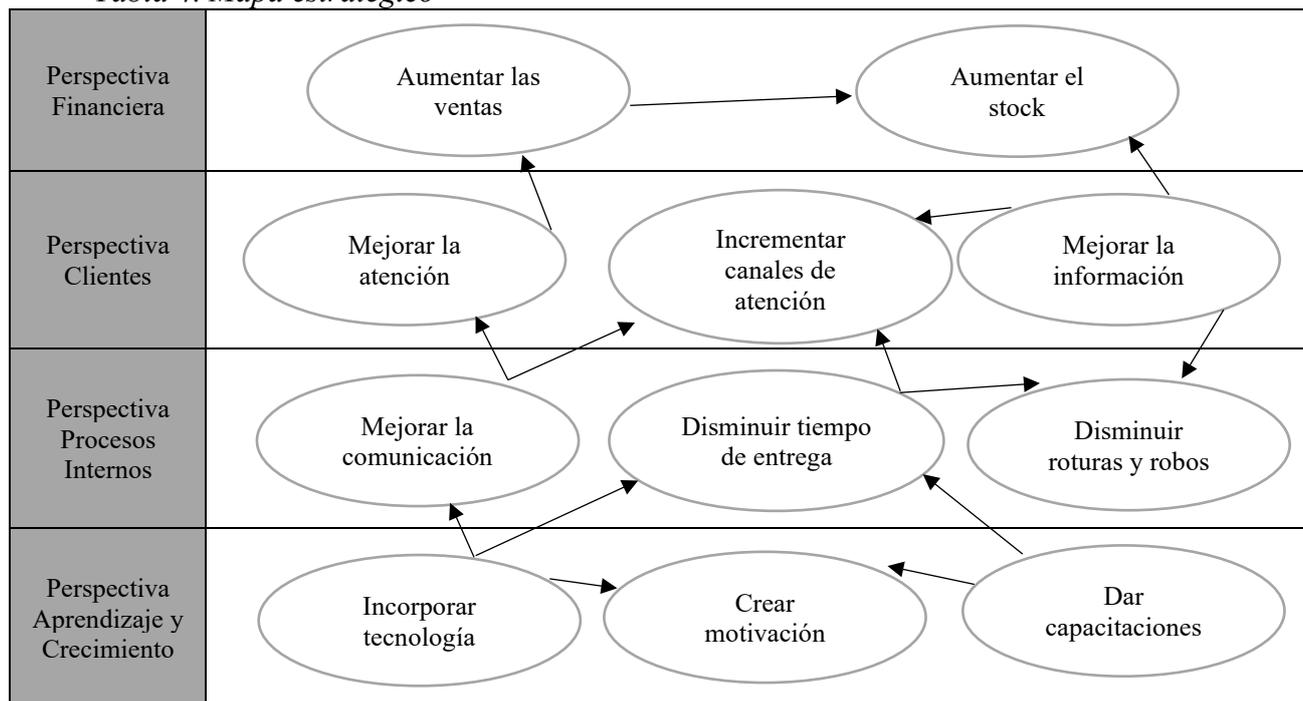
Tabla 3. Honorarios para la implementación del CMI

Actividad	Cantidad de Módulos	Precio del módulo	Precio total
Plan de implementación de CMI	40	\$ 1.860	\$ 74.400
Seguimiento y control de las medidas establecidas	30	\$ 1.860	\$ 55.800
Capacitaciones a altos mandos y mando medio	20	\$ 1.860	\$ 37.200
Capacitaciones a operarios	25	\$ 1.860	\$ 46.500
Total, de honorarios			\$ 213.900

Fuente: Elaboración propia

Iniciando con el mapa estratégico: brindando una mirada gráfica y facilitando la comprensión de las cuatro perspectivas que propone el cuadro de mando integral.

Tabla 4. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Una vez presentada el mapa estratégico, se calculará los índices donde obtendremos los resultados de los objetivos propuestos por el CMI.

Por esta razón se presentan los indicadores en la tabla 5, el primer indicador nos informa sobre el índice de rentabilidad, expresando la capacidad de la empresa para generar riquezas. El objetivo que se propone es incrementar en un periodo la rentabilidad un 30%; el segundo indicador establece un objetivo de ventas del 20%, estos pertenecen a la perspectiva financiera de la empresa.

En cuanto al tercer indicador, muestra el nivel de satisfacción de los clientes, para lograr la meta del 60%, tal como lo indica el mapa estratégico, es mejorar la atención y la información que se le da al cliente cuando lo requiere. Esto se puede notar con el nuevo sistema de gestión, donde la información será de calidad y detallada. De modo, está relacionado con el aumento de la cartera de clientes que se espera que se estima que se incremente un 25%, siendo así la perspectiva del cliente.

En suma, en el índice de entrega de los productos, se espera una entrega a tiempo mayor del 60% de los productos solicitados. Por ende, una buena relación estratégica con los proveedores achicará los tiempos de entrega.

Finalmente, los últimos dos indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: las capacitaciones y el buen manejo del nuevo sistema, esto optimizará la comunicación y el incentivo de los empleados.

Tabla 5. Indicadores de las perspectivas cuadro mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Semáforos			Responsable
				Rojo	Amarillo	Verde	
Financiera	Aumentar la rentabilidad anual un 30%	Índice de Rentabilidad	$\left(\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}\right) \times 100$	>15%	15%>30%	<30%	Gerente General Gerente en administración y finanzas
	Incrementar las ventas un 20%	Índice de ventas	$\left(\frac{Ventas\ n - (Ventas\ n - 1)}{Ventas\ n - 1}\right) \times 100\%$	>8%	8%>20%	<20%	Gerente General Gerente en administración y finanzas
Clientes	Lograr clientes satisfechos 60%	Nivel de satisfacción de clientes	$\left(\frac{Cantidad\ de\ clientes\ sastisfechos}{Cantidad\ de\ clientes\ encuestados}\right) \times 100$	>30	30%>60%	<60%	Gerente General Gerente en administración y finanzas
	Aumentar cartera de clientes un 25%	Ampliación de cartera de clientes	$\left(\frac{Número\ de\ incorporaciones\ de\ clientes\ periodo\ X}{Cantidad\ de\ clientes\ del\ año\ anterior}\right) \times 100$	>10%	10%>25%	<25%	Gerente General Gerente en administración y finanzas
Procesos internos	Lograr el 60% de los productos se entreguen a tiempo	Índice de entrega	$\left(\frac{Cantidad\ de\ entregas\ a\ tiempo}{Cantidad\ de\ entrega\ totales}\right) \times 100$	>40%	40%>60%	<60%	Gerente General Jefe de depósito y logística
	Lograr mayores vínculos estratégicos con los proveedores 60%	Vínculos estratégicos con los proveedores	$\left(\frac{Cantidad\ de\ vinculos\ y\ negocios\ a\ proveedores}{Número\ totales\ de\ proveedores}\right) \times 100$	>40%	40%>60%	<60%	Gerente General Gerente en administración y finanzas
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar el 50% del personal	Índice de capacitación	$\left(\frac{Números\ de\ empleados\ capacitados\ en\ el\ período\ n}{Número\ total\ de\ la\ nómina\ de\ empleados}\right) \times 100$	>30%	30%>50%	<50%	Gerente General Gerente en administración y finanzas Jefe de depósito y logística
	Lograr que el 80% de los empleados este satisfecho	Índice de satisfacción en el trabajo	$\left(\frac{Números\ de\ empleados\ sastisfechos\ en\ el\ período\ n}{Número\ total\ de\ la\ nómina\ de\ empleados}\right) \times 100$	>40%	40%>80%	<80%	Gerente General Gerente en administración y finanzas Jefe de depósito y logística

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, con los resultados que obtendremos, nos permitirán tomar las acciones que se debe realizar en el caso que no se logre los objetivos. En la siguiente tabla 6, específica sobre las medidas a realizar.

Tabla 6. Control y medición de las medidas a realizar

Control	Valores	Medidas a realizar	Responsables
Incremento de la rentabilidad	Mayor 30%	Seguir con las estrategias implementadas hasta el momento	Gerente General Gerente en administración y finanzas
	Menor al 30%	Replantear la estrategia, aumentar publicidad, incentivar a vendedores.	
Aumento de ventas	Mayor 20%	Continuar con la estrategia de ventas	Gerente General Gerente en administración y finanzas
	Menor 20%	Corregir el plan de ventas	
Nivel de satisfacción de los clientes	Mayor al 60%	Continuar con la estrategia de pedidos	Gerente General Gerente en administración y finanzas
	Menor al 60%	Mejorar los plazos de entrega y buscar el descontento de los clientes	
Aumentar cartera de clientes	Mayor 25%	Continuar con el plan comercial	
	Menos 25%	Indagar publicidades realizadas, utilizar otros canales publicitarios, mejorar la atención al cliente	
Aumentar el 60% de las entregas a tiempo	Mayor 60%	Seguir con las capacitaciones del nuevo sistema de gestión, seguir con la motivación de los empleados	Gerente General Jefe de depósito y logística
	Menor 60%	Mejorar relaciones con los proveedores, coordinar el sistema información de pedidos, mejorar inventarios y stock	
Lograr mayores vínculos estratégico con los proveedores	Mayor 60%	Continuar con la misma relación con proveedores	Gerente General Gerente en administración y finanzas
	Menos 60%	Revisar la relación con proveedores	
Capacitar al personal 50%	Mayor 50%	Continuar con las capacitaciones y temáticas	Gerente General Gerente en administración y finanzas Jefe de depósito y logística
	Menor 50%	Revisar los temas de las capacitaciones, aumentando horas a los cursos	
Lograr el 80% de los empleados este satisfecho	Mayor 80%	Continuar con los incentivos y la comunicación	Gerente General Gerente en administración y finanzas Jefe de depósito y logística
	Menor 80%	Mejorar la comunicación con los empleados, más incentivos y atención	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Recomendaciones

Como conclusión final del presente reporte de caso, se concluye la importancia de los factores o elementos para la implementación de la herramienta de control gestión basada en los cuatros perspectivas del cuadro de mando integral, obteniendo la información de calidad al momento de ser precisada, actuando sobre las decisiones.

Dado que la empresa tiene una imagen reconocida por su larga trayectoria en el rubro, ha dejado aspectos esenciales relacionados a la gestión interna, ocasionando retrasos en las entregas, insatisfacción del personal.

Es por esto que esta herramienta requiere un compromiso de todos los miembros de la organización, los directivos, los mandos medios y los operarios. Para que todos sean participes de las estrategias, con una comunicación fluida y motivación personal.

Teniendo en cuenta, la importancia del método, no solo se logra comprobar el alcance no solo los factores financieros, sino también los no financieros, los clientes, los procesos internos y los recursos humanos. Son fundamentales para incrementar las habilidades organizacionales establecer la estrategia, otorgando significado a la gestión, adquiriendo un crecimiento consolidado en el largo plazo.

Se recomienda a la empresa Redolfi S.R.L agregar el área de recursos humanos y seguridad e higiene, a través de estas mejorar, mantener las condiciones laborales adecuadas. A causa de optimizar las capacitaciones continuas, delegando a los empleados para que estén preparados para otras áreas, a si ascender de puesto. Ya que al ingresar a la empresa se podrá tener todo la preparación y aprendiza que se requiere. También se recomienda mantener a los miembros de la empresa que se sientan participes reconociendo el esfuerzo y dedicación con premios o incentivos económicos, de tal modo mantener el compromiso y la responsabilidad.

El efecto de aumentar las ventas, se recomienda crear publicidades digitales en redes sociales, páginas web y en otros medios que ofrece el mundo de internet. Brindando ofertas, descuentos por comprar en cantidades, cupones de descuentos, invitando al cliente a utilizar esta tecnología.

Por último, se recomienda un sistema informático que este vinculados con todas las sucursales, de esta manera obtener una base de datos que facilita las registraciones contables, stock, inventarios, etc.

Bibliografía

- Banchieri, L. C., & Planas, F. (2016). LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO: EL CASO DEL GRUPO ALIMENTARIO GUISSONA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25-36. Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1619/1383>
- Banco Central de la República Argentina. (Febrero de 2020). *Relevamiento de Expectativas de Mercado REM*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200228%20Resultados%20web.pdf>
- Berríos Arroyo, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Santiago: Universidad de San Sebastian. Recuperado el Octubre de 2020
- Boyadjian, C. (17 de Febrero de 2020). *El Gobierno lanza Precios Cuidados para mayoristas y distribuidores*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-lanza-Precios-Cuidados-para-mayoristas-y-distribuidores-20200217-0030.html>
- Camussi, T. (2018). *Cuadro de mando integral para empresa constructora*. Obtenido de http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1598/1/TM_Loustalot.pdf
- Castillo (J), Á., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (s.f.). *Informe CUADRO DE MANDO INTEGRAL*.
- CPCECBA. (24 de Agosto de 2020). *Caja de Previsión Social*. Recuperado el 26 de Octubre de 2020, de <https://cpcecba.org.ar/noticias/se-actualizaron-los-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15624/>
- Gan Bustos, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el Octubre de 2020
- Gonzáles, D. (05 de Diciembre de 2019). *Alarmante: la pobreza en Argentina superó el 40% y alcanza a 16 millones de personas*. Obtenido de *Ámbito*: <https://www.ambito.com/politica/pobreza/alarmante-la-argentina-supero-el-40-y-alcanza-16-millones-personas-n5069576>
- Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A., & Chávez, Z. (2010). PRÁCTICAS GERENCIALES ASOCIADAS A LA EVOLUCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO

- DE MANDO INTEGRAL. 136-172. Recuperado el Octubre de 2020, de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/download/113/103>
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*.
- Infobae. (05 de Octubre de 2019). *Empresas y sustentabilidad: nuevos desafíos para un mundo en emergencia*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/def/def-medio-ambiente/2019/10/05/empresas-y-sustentabilidad-nuevos-desafios-para-un-mundo-en-emergencia/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kjuro Sivincha, J. F. (2017). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para medir y gestionar el capital intelectual de la empresa Comercial Leo E.I.R.L.* Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4539?show=full>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el Octubre de 2020
- Nicotra Perassi, J. E. (2015). *Diseño y aplicación de cuadro de mando integral a nivel operativo en IVECO Argentina S.A.* Obtenido de <http://hdl.handle.net/11086/2113>
- Porter, E. M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Rodrigues Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (Marzo de 2017). Obtenido de <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/download/222/116>
- Rodrigues Quesado, P., Lima Rodrigues, L., & Aibar Guzmán, B. (2015). *Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas.*, (págs. 1-25). Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/25.pdf>
- Sainz, A. (28 de Noviembre de 2019). *Ley de góndolas. Las claves para entender cómo impactará en tus compras*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/ley-gondolas-como-va-cambiar-forma-comprar-nid2308804>
- Santos Cebrián, M., & Fidalgo Cervino, E. (2015). *Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las Organizaciones*. Recuperado el Octubre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/28171171_Un_analisis_de_la_flexibili

dad_del_Cuadro_de_Mando_integral_CMI_en_su_adaptacion_a_la_naturaleza_de_las_organizaciones

tecnopymes. (21 de Agosto de 2020). *¿Qué es la sublimación? ¿qué beneficios puede traer a las pymes?* Obtenido de <https://www.tecnopymes.com.ar/2020/08/21/que-es-la-sublimacion-que-beneficios-puede-traer-a-las-pymes/>