

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información Interna y Externa

Elaboración de un CMI para la empresa A.J & A.J Redolfi S.R.L., año 2020

Autor: Iraola, Lucas Horacio

Legajo: VCPB12416

DNI: 35.493.135

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

El presente trabajo se desarrolló sobre la implementación de un cuadro de mando integral en el centro de distribución de la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, Argentina. La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos. El objetivo principal fue la de implementar una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Adicionalmente se buscó antecedentes con el fin de comprobar que se haya implementado en otras empresas de manera exitosa. Se realizó un análisis FODA para obtener un conocimiento de la organización y un análisis PESTEL para conocer el contexto en el cual se desarrolla la empresa. Así mismo se elaboró un marco teórico basado en autores actuales que aporten conocimiento sobre la cuestión de investigación. Una vez detallado cuales son los problemas con los que actualmente cuenta la empresa, se desarrolló un plan de implementación de la herramienta, analizando los recursos que posee, el tiempo estimado para el armado del CMI y la capacitación para el control y mantenimiento una vez implementado. Para la elaboración del cuadro de mando integral se utilizaron perspectivas, sus respectivos indicadores, fórmulas para obtener valores y realizar su medición; ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras Claves: Indicadores de Medición, Toma de Decisiones, Estrategias, CMI, Comunicación Interna

Abstract

This work was developed on the implementation of a balanced scorecard in the distribution center of the company A.J. & J.A. Redolfi from the town of James Craik in the province of Córdoba, Argentina. It is dedicated to the marketing and distribution of food, perfumery, cleaning products and cigarettes. The main objective was to implement a management control tool, whose primary function is the implementation and communication of the strategy to the entire company. Additionally, background information was sought in order to verify that it has been successfully implemented in other companies. A SWOT analysis was carried out to obtain a knowledge of the organization and a PESTEL analysis to know the context in which the company is developed. Likewise, a theoretical framework was developed based on current authors who contribute knowledge about the research question. Once detailed which are the problems that the company currently has, an implementation plan for the tool was developed, analyzing the resources it has, the estimated time for the assembly of the CMI and the training for control and maintenance once implemented. To prepare the balanced scorecard, perspectives, their respective indicators, formulas to obtain values and their measurement were used; helping in this way to improve the current situation of the same, and providing periodic information on the fulfillment of the established objectives.

KeyWords: Measurement Indicators, Decision Making, Strategies, BSC, Internal Communication

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación.....	8
Diagnóstico organizacional.....	15
Marco teórico.....	18
Diagnóstico y discusión	21
Declaración del problema	21
Justificación del problema	22
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación	23
Alcance geográfico.....	23
Alcance temporal.....	23
Limitaciones.....	23
Recursos involucrados.....	23
Acciones específicas o concretas a desarrollar	25
Medición y evaluación de las acciones.....	26
Conclusiones y Recomendaciones	32
Conclusiones	32
Recomendaciones.....	33
Bibliografía.....	34
Anexo	37

Introducción

Para poder ser competitivos en el mundo de hoy, las empresas no pueden centrarse exclusivamente en generar beneficios en el corto plazo. Es necesario desarrollar las capacidades requeridas para progresar en el futuro, aunque esto implique resignar beneficios actuales. Esta es una de las razones, por la que en los últimos años se están utilizando nuevas herramientas de control de gestión.

Como herramienta para gestionar las estrategias Kaplan y Norton (2000) diseñaron el cuadro de mando integral en adelante (CMI) o también conocido como *balanced scorecard* herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. Según los autores, el CMI les brinda a los directivos el equipo de instrumentos necesarios para lograr obtener un éxito competitivo a futuro. Por lo tanto, es de suma importancia que las organizaciones tengan una exacta comprensión de los objetivos y los métodos a utilizar para alcanzarlos.

El presente trabajo final de graduación consiste en el armado de un CMI en A.J & J.A Redolfi S.R.L. Una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

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.

Sus productos son de gran variedad y provienen de grandes marcas reconocidas, ofreciendo buenos precios, financiación y pronta entrega a sus clientes. Poseen un Plan de Inversión en gran escala para lograr un crecimiento sostenible del volumen de ventas. Se trata del traslado del centro de distribución a uno de mayor espacio y con estratégica posición geográfica.

A pesar de sus notables fortalezas, la sociedad no se ubica como líder en el mercado, sino que más bien, posee sus rivales tanto en la provincia de Córdoba como en las localidades donde se ubican sus sucursales, compitiendo con las firmas de Dutto y Vensall Hnos, LuconiHnos, Pirani y Rinaudo, entre otros.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Para poder cumplir con su misión debe mejorar algunos aspectos en cuanto a la organización de su estructura ya que no posee un departamento de recursos humanos y seguridad e higiene. Tampoco cuenta con un sistema de inventarios y no posee un sistema informatizado que le permita tener información certera sobre la contabilidad de la empresa. Por lo tanto, la adecuación de un correcto CMI le permitirá optimizar el control de gestión interno.

En resumen, Kaplan y Norton (2000) demuestran que el CMI es una herramienta, donde su principal característica radica en que utiliza tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento. Que sirve como espejo para que el gerente de la empresa pueda medir si se está cumpliendo lo establecido en la visión y misión de la empresa.

Se presentan a continuación, algunos trabajos de investigación que se establecen como antecedentes que sustentan y fundamentan la presente investigación.

En el ámbito internacional, Nogueira, López, Medina y Hernández (2014) en la Universidad de la Matanza, “Camilo Cienfuegos”, Cuba; diseñaron un CMI aplicado a una empresa constructora de obras de ingeniería. Empleando esta metodología se utilizó un *software* para lograr seguimiento y control del rumbo estratégico, logrando fortalecer las perspectivas clientes y procesos. La misma mostró un comportamiento económico - financiero estable en la empresa, a pesar de la necesidad de trabajar en mejorar los indicadores de: vulnerabilidad de las existencias, liquidez y endeudamiento.

En Ecuador, Carabajal (2014) implementó en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato CMI con el objetivo de dotar de infraestructura a

los usuarios, generar sistemas de control para aprovechar los recursos institucionales, lograr implementar sistemas de comunicación e información para transparentar la gestión.

En Cuba, Columbié (2016) implementó un sistema de control de gestión de los costos de la calidad en la Unidad Empresarial Básica Mayorista de Medicamentos de Holguín, estableciendo como objetivos la de obtener una mayor rentabilidad, cumplir en un 85% los planes de ventas de medicamentos y satisfacer la demanda de productos basados en calidad, cantidad y tiempo. Como resultado se desarrolló un sistema de control de gestión de los costos de calidad favoreciendo al control de gestión empresarial. De los 33 indicadores, 25 se implementaron en CMI y se incluyó el software *QUALITY COST*.

A nivel nacional Kimura, De Marco y Prat (2014) implementaron un CMI en la empresa Pampa Energía S.A. En este contexto las empresas que integran el sector deben tener información oportuna, precisa y relevante. Así mismo el CMI aportaría la comunicación y la información para la toma de decisiones. Considerando la importancia de los indicadores en el campo de generación, distribución y transmisión de la energía.

Por su parte, Oyola (2019) implementó un CMI para el departamento de SUPPLY CHAIN de coca cola andina argentina, con el objetivo de ofrecer una visión global de la compañía, detectando puntos fuertes y débiles del área, permitiendo a la gerencia conocer la situación actual de la empresa, facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos. Con la implementación del CMI se pretende lograr un crecimiento financiero, controlando los costos logísticos, disminuyendo los inventarios de productos terminados e insumos y disminuir merma o desperdicios.

Los antecedentes nombrados, fundamentan el objetivo principal de la investigación, el cual consiste en el armado del CMI para A.J & J.A Redolfi S.R.L. El objetivo general del presente trabajo es diseñar un CMI para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. para ser aplicado durante el año 2020.

Los objetivos específicos son:

- Determinar objetivos estratégicos en base a la resolución de los problemas detectados.
- Definir indicadores para el cumplimiento de éstos.
- Diseñar un mapa estratégico para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.

- Identificar un cronograma para la implementación de esta herramienta.

Análisis de la situación

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, un plantel compuesto por 132 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto (ver figura 1 – Estructura Comercial).

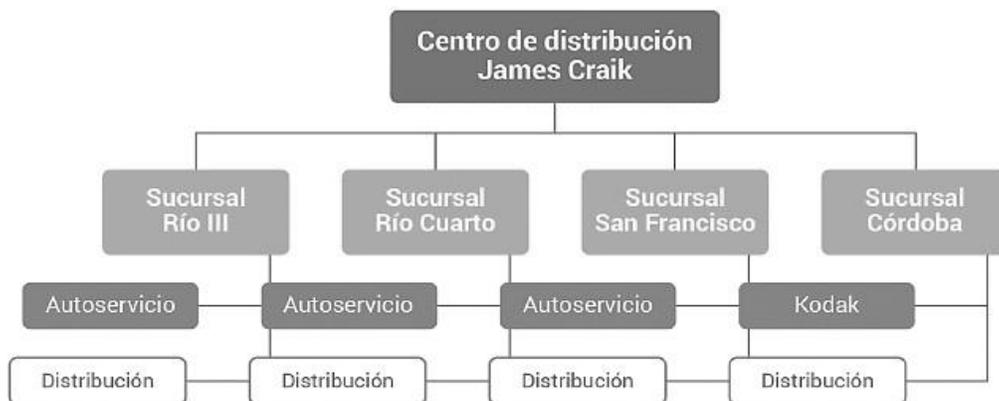


Figura 1. Estructura Comercial. Fuente: Elaboración propia en base a los de la empresa A.J & J.A

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

La misión de la empresa es ser líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios; contando con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas

en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

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

Valores. Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales, entre ellos se pueden mencionar:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

A continuación, se presenta la Figura 2 Organigrama de la empresa A.J & J.A Redolfi

S.R.L

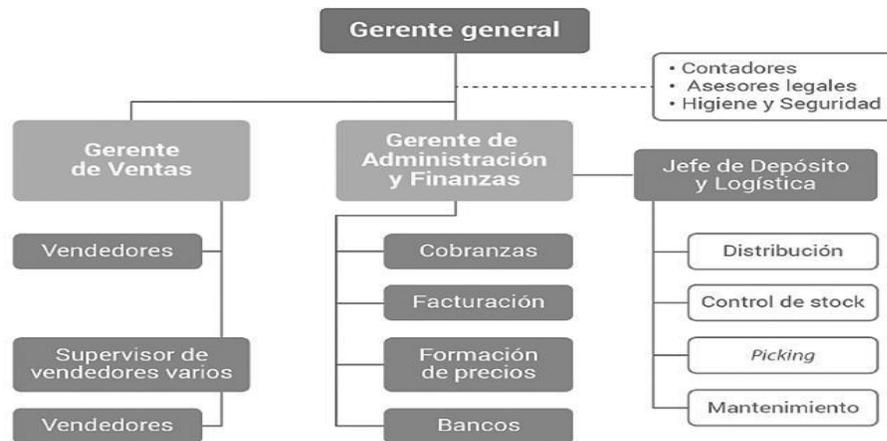


Figura 2. Organigrama. Fuente: Elaboración propia en base a los de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. (2008).

Actualmente la empresa no tiene un área de recursos humanos y de seguridad e higiene laboral, que son departamentos esenciales para la misma. Para el manejo de 132 empleados, solo administración es la encargada de la liquidación de sueldos. No posee un registro de la encuesta realizada en el 2005 en cuanto al clima laboral de la organización y tampoco tiene un proceso de selección de empleados.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Esto en el área de depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión.

No llevan un sistema de inventarios, ni tampoco hay una persona encargada en la custodia de la mercadería, que se encuentra en un lugar de libre acceso al depósito y guardados indistintamente; esto aumenta el riesgo de roturas y robos.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras con el uso de dispositivos de fácil acceso, sino que se hace de forma manual.

Alarmanamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias. Tampoco poseen un *software* contable ni sistema de costeos. Ello imposibilita la tenencia de información certera sobre la contabilidad de la empresa.

Carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado.

En cuanto a los pagos, se manejan mayormente con cheque y transferencia. Se coteja la factura con la Orden de Compra generada anteriormente y, para ambos casos, exigen recibo. El cheque lleva sólo una firma, la suya. Deberían ser distintas personas quienes autoricen el pago, la realización de los mismos y los cheques deberían llevar como mínimo dos firmas como forma de control interno de los pagos.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del macro-entorno de la empresa se utiliza el método PESTEL, que se basa en el análisis de variables en un contexto externo, las cuales definen el escenario en el cual opera la organización; proporcionando información útil para la toma de decisiones y en las elecciones estratégicas de la organización (Rosso, 2014).

- Factores políticos.

Según El Cronista (2020) las posibilidades de que el F.M.I. aplique reformas es elevada, dentro de ellas las de mayor incidencia en el estudio analizado son de tipo tributaria, laboral y previsional.

Como resultado de la necesidad de recaudar fondos, el Estado ejerce una presión tributaria cada vez mayor. Esto afecta directamente a las empresas, por lo que se ven obligadas a aumentar el precio de sus productos o servicios (Cacace, 2020).

Según el Banco Central de la República Argentina (BCRA,2020) la pandemia afecta a la Argentina debido al impacto de las medidas del aislamiento social, preventivo y

obligatorio sobre la oferta y demanda de bienes y servicios. Se produjo una fuerte caída en cantidades y precios de exportación, junto al turismo internacional provocando un fuerte impacto en la actividad local. La salida de capitales obligó a tomar medidas financieras, que dificulta el acceso al crédito de las empresas locales en los mercados internacionales y reduciendo el estímulo para atraer inversiones extranjeras.

- Factores Económicos. Según Moreira y D'Eboli (2020) antes de la pandemia la Argentina ya se encontraba con una economía afectada, y actualmente el país está en un período de recesión económica profunda. Se nota que va a haber un impacto en la actividad laboral con una tasa alta de desempleo trayendo como consecuencia un incremento en la demanda laboral, generada por las empresas.

¿Qué significa un aumento de la inflación? En primer lugar, un aumento de los costos en insumos y materiales, transporte, piezas, combustible, etc. El incremento de costos puede inducir a una organización a aumentar los precios de los productos o servicios que ofrece.

Por otra parte, a la hora de acceder a créditos o préstamos, es posible que las tasas aumenten. Por lo tanto, se debe planificar correctamente y saber cuándo acceder o no a un préstamo o crédito es vital para una empresa.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2020) la tasa de variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Argentina en julio de 2020 ha sido del 12,4%, 4 décimas inferior con respecto al mes de junio. De acuerdo con el nivel general del IPC el país registró en julio una variación del 1,9% en comparación al mes anterior respecto al total de hogares del país, siendo la inflación acumulada en el 2020 del 15,8%. Alimentos y bebidas no alcohólicas registró una suba de 1,3% en julio.

El Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina en el primer trimestre de 2020 ha caído un 4,8% respecto al cuarto trimestre de 2019. Esta tasa es 39 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del -0,9% (Expansión, 2020).

¿Cómo afecta el dólar a las empresas? En la medida en que el precio del dólar sube, los productos importados se hacen más costosos y estos se traducen en el aumento de inflación y en el bolsillo de los argentinos. Cuando el dólar baja demasiado se estimulan las importaciones, afectando a las importaciones nacionales que pierden mercado frente a

sus competidores internacionales. Al perder mercado los empresarios optan por reducir costos y por lo general, eso desemboca en el despido de empleados (Redacción El Tiempo, 1997).

En Argentina estos eventos se repiten, el principal problema es que el tipo de cambio no puede mantenerse debido a la alta inflación en el país, subiendo los precios y los salarios generando una inconsistencia que termina desembocando en una devaluación (Badosa, 2015).

Se estableció un cepo cambiario de 200 dólares estadounidenses debido a que la economía se ve imposibilitada de generar dólares que se demanda. Pero esto es a corto plazo ya que solo puede desacelerar la caída de las reservas, mantener la credibilidad del tipo de cambio sostenible y contener la inflación (Bulat, 2020).

- Factores sociales. Debido a los grandes cambios vividos en este último tiempo se va a notar una baja en la productividad por problemas psicológicos debido a la actual pandemia. Esta inestabilidad psicológica de los trabajadores se va a notar en dos grupos, aquellos que son empleados en relación de dependencia y los que son independientes. Los que están en relación de dependencia aun no sienten el impacto económico directamente, pero los independientes se encuentran comprometidos no pudiendo trazar un rumbo claro económicamente (Moreira, 2020).

Según este autor las empresas deberán reinventarse frente a la búsqueda de nuevas oportunidades, involucrando a todos los colaboradores de la organización, aplicando la creatividad, la innovación, colaboración, automatización y control, integración vertical y horizontal, alianzas estratégicas con competidores, entre otras.

En el primer trimestre del 2020 con respecto al primer trimestre del 2019, de acuerdo con la encuesta permanente de hogares que permite hacer seguimiento de la evolución de las tasas de actividad, empleo y desocupación; se registró una tasa de actividad del 47,1%, la tasa de empleo del 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Las ramas de actividad en las que se observa mayor reducción de la tasa de desempleo son Construcción, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones, Enseñanza y Servicios Sociales y de Salud (INDEC, 2020).

Factores tecnológicos. En el entorno tecnológico es cada vez más importante para

las empresas modernas, aportando nuevas oportunidades para crear, vender y promocionar sus productos o servicios. La tecnología aporta: mejoras en la productividad industrial, automatización, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios.

La ventaja que ofrece hoy la tecnología en las empresas modernas es mejorar la productividad y competitividad, teniendo una notable reducción en los costos. Gracias a estas tecnologías de *big data* las empresas tienen la posibilidad de disponer y gestionar la información de los clientes.

Muchas empresas cuentan con gran cantidad de datos de clientes, competidores, proveedores o entidades bancarias que es muy valiosa para la estrategia de la compañía. Por ejemplo, si una empresa registra en sus bases de datos las preferencias y hábitos de un cliente, podrá ofrecerle un mejor servicio o producto la próxima vez que acuda a la compañía.

De acuerdo con el informe presentado por Mendelson (2015) las tecnologías de *big data* van a conformar la estructura de los futuros modelos de negocio. Tres de ellos desempeñarán un papel fundamental.

Primero los representantes digitales, usarán la información para identificar al cliente y así darle una solución en las mejores condiciones posibles. Segundo los coordinadores de la cadena de valor combinarán oferta y demanda, articularán soluciones personalizadas y adoptarán la tecnología de acuerdo a la información de clientes y tercero los proveedores contribuirán cada vez más en las ventas en el mercado y en la innovación impulsada por la información.

- Factores ecológicos. La ley general del medio ambiente protege el ambiente garantizando el cuidado, la educación, y participación del ciudadano, controlando el impacto y el daño ambiental que puede causar el hombre.

De acuerdo con la Ley N° 25.675. Ley general del medio ambiente (2002) las empresas que realicen una obra tendrán que presentar su respectiva declaración jurada manifestando si va a afectar el ambiente o no. Se deberá presentar un estudio del impacto ambiental y luego las autoridades realizarán una evaluación de ese estudio.

- Factores legales. 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, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Una adecuada gestión de la seguridad y salud en el trabajo previene riesgos laborales, accidentes de trabajo, además del cuidado de la maquinaria, las herramientas y materiales de la empresa. El sistema de gestión permite tener una actitud responsable y concientización sobre los riesgos laborales.

Para una correcta implementación se desarrollaron normas internacionales específicas como ISO 45001, que tienen como beneficio una correcta planificación en la gestión de crisis ante eventos disruptivos, gestión en la seguridad e integridad de la cadena de suministro, optimizar los planes de emergencia y la seguridad en logística, consiguiendo con ello una evidente mejora de la competitividad de la empresa (Intedya, 2020).

El BCRA (2020) permitió a las empresas poder acceder a una línea de financiamiento, sin importar su dimensión, a un crédito a tasa del 24% para la adquisición de bienes locales producidos por empresas Mi PyMEs locales.

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA permite diagnosticar la situación interna y externa de la organización a partir de los factores fuertes, débiles, oportunidades y amenazas, permitiendo conocer el perfil de la empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramírez Rojas, 2017).

- FORTALEZAS

En cuanto a las fortalezas la empresa posee 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

- Infraestructura propia.
- Gran variedad de productos.

- Diferenciación con respecto a sus competidores ofreciendo productos a niveles bajos.
- Para distinguirse de sus competidores realizan un asesoramiento comercial a los clientes con toda la información, realizando un seguimiento cada 15 días.
- Ubicación estratégica de la casa central.

- OPORTUNIDADES

- Expansión del mercado a través de la demanda por internet.
- Nuevas líneas de productos
- Captar nuevos clientes debido a sus precios económicos y competitivos.

- DEBILIDADES

- Falta de estrategias en marketing y publicidad para obtener mayor cantidad de clientes.
- Se puede observar una falta de capacitación a nivel laboral. Falta de un sistema de gestión interna.
- Inexistencia del Área de Recursos Humanos y Departamento de Seguridad e Higiene.
- Falta de financiación para sus clientes.

- AMENAZAS

- Aparición de nuevos competidores potenciales, dejando de ser una de las más importantes distribuidoras de la provincia.
- Baja demanda de productos, debido a la crisis económica del país. Alto índice de inflación, repercutiendo en los precios.
- Pocos proveedores afectando la actividad de la empresa, debido a los precios de los productos y no obtener distintas variedades de calidad de productos.
- Alta sensibilidad de la demanda de los productos, debido a que los clientes

son muy sensibles a los precios.

En el desempeño empresarial el Contador Público debe ser un pilar fundamental para la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa. Su función es la de generar ventajas competitivas y un desarrollo sustentable en un mundo de negocios globalizado.

Contar con una herramienta como el tablero de comando permite marcar el rumbo de la empresa en cuanto a la información obtenida detectando en forma inmediata cualquier falla interna y externa. Para ello es necesario poseer información estratégica proveniente de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Analizando la empresa se puede observar distintas dificultades en los diversos procesos de control interno. A raíz de los datos aportados por A.J & J.A Redolfi S.R.L no cuenta con un sistema informático que organice los datos y con un sistema contable que lleve una registración diaria.

El gerente de logística destaca que los pedidos de insumos y controles de inventario son “a ojo”, el depósito es de libre acceso, todos tienen la misma clave de alarma, no se monitorean las cámaras en forma habitual y no se confeccionan respaldos documentados cuando sale mercadería.

Además, se detectó que la empresa no cuenta con personal adecuado para la elaboración de encuesta de clima laboral, para medir la satisfacción laboral de los empleados. Para ello, se necesitará hacer cambios internos a partir de la implementación del CMI, el cual aumentará la eficiencia y eficacia en las operaciones, brindará confiabilidad y agilizada la información y reducirá los riesgos y costos por falta de control y conocimiento.

Marco teórico

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico basado en autores sobre la temática analizada líneas arriba sobre tópicos que nos permitirán en un futuro generar una propuesta profesional al tema pertinente:

Cuadro de Mando Integral

El CMI fue desarrollado por Kaplan y Norton (2016), que realizaron estudios de investigación en docenas de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. Se analizó una serie de posibles alternativas, pero se eligió el CMI como herramienta en el que las mediciones reflejan las actividades de la empresa y los intereses de los accionistas.

Según Felani (2018) se cambió el enfoque tradicional basado en las mediciones contables y financieras por el CMI que busca alinear la visión y la estrategia de la organización desde las cuatro perspectivas (Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que contiene un conjunto de indicadores que deben orientar hacia la consecución de los objetivos de la organización.

A fin de fundamentar el reporte de caso se ha tomado en consideración diversos autores que exponen el siguiente soporte teórico. De acuerdo con Da Silva, Tejedor y Tejedor (2014) el CMI es utilizado como medida de gestión permitiendo a las empresas que tengan una buena estrategia y que los empleados la comprendan, partiendo de la información más importante donde los indicadores verifican el cumplimiento de las metas, estableciendo un cuadro estratégico donde comparte la información a la organización.

Según Leyton, Huerta y Paul (2015) el CMI permite tener conocimiento de las actividades que se desarrollan y mediante la implementación de las perspectivas tener un seguimiento de las metas y objetivos, para que las mismas se cumplan de la mejor manera posible. Las cuatro perspectivas permiten centrarse en sus clientes cumpliendo con todos sus requerimientos, por lo que este método es el más utilizado por las empresas ya que se enfocan en ofrecer buenos productos a sus clientes.

Otros dos autores de gran importancia como Strickland y Thompson (2012) definen al CMI como una herramienta de control de gestión que traduce la visión y los objetivos en

indicadores sobre el desempeño de la organización permitiendo crear un clima de aprendizaje continuo. Por lo que el CMI no debe ser utilizado como un sistema de control, sino que deber ser utilizado como un sistema de comunicación y de información.

Control de gestión

El control de gestión tiene el cometido de coordinar todas las demás áreas de la empresa para generar la información adecuada para la mejor toma de decisiones, reportando y asesorando a la dirección. Asimismo, este sistema proporcionará una estructura para transformar la estrategia en acciones mediante la formulación de objetivos que han de desglosarse a lo largo de los niveles de la organización, en otras palabras, los objetivos de los niveles superiores han de estar alineados con los objetivos de los niveles inferiores de manera vertical como horizontal; por ello, cada unidad de negocios, área y/o departamento debe tener su propio control de gestión sobre los objetivos estratégicos que les conciernen (Eslava, 2013).

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos como menciona David (2013) son las estrategias planteadas por la organización para lograr determinadas metas a largo plazo, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Según Strickland y Thompson (2012) los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Adicionalmente, la finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Cada departamento de una empresa suele desarrollar sus propios objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos generales (Armando, 2016).

Mapa Estratégico

De acuerdo con los autores Pedrós y Gutiérrez (2012) los mapas estratégicos son una representación simplificada de la realidad, permitiendo comunicar a todo el personal el alineamiento organizacional. Por eso, se realiza con el consenso del más alto nivel directivo

de la organización. Además, permite tener una visión general de la empresa, en donde se puede observar cómo se combinan, complementan e interactúan a través de la relación causa-efecto; y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas.

Por su parte, el autor García (2010) sostiene que, para elaborar el CMI es recomendable construir previamente un mapa estratégico que muestra la relación entre los objetivos y cada una de las cuatro perspectivas, proporcionando una representación visual de la estrategia.

Perspectivas del CMI

A continuación, la descripción conceptual de cada una de las perspectivas según diversos autores:

Perspectiva financiera: Las finanzas son una parte importante de la empresa ya que engloba todos los resultados que se han realizado anteriormente en la organización, ayudando a las demás perspectivas mediante sus indicadores y objetivos que se cumplan con normalidad. Es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingreso, ejemplos habituales son rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido (Ganga, Ramos, Leal y Pérez, 2015).

Perspectiva del cliente: Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales:

¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos?

Esta perspectiva se centra en brindar a los clientes un buen concepto de la empresa, ya que permite que los clientes conozcan y puedan sentirse satisfechos con sus nuevos productos por el cual el CMI permite implementar metas e indicadores para brindar la satisfacción de sus productos (Ganga et al., 2015).

Perspectiva de los procesos internos: Esta perspectiva da a conocer los procesos más importantes de la empresa, logrando mejorar los procesos internos e indicando si cumplen con lo requerido, se los mantiene. Por lo tanto, el objetivo es atraer y retener a los

clientes y a satisfacer las expectativas de los accionistas con relación a los rendimientos financieros (Ganga et al., 2015).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se encarga de que los trabajadores se sientan motivados de formar parte de la empresa, de manera que realizan su trabajo en un ambiente cómodo y seguro, constituyendo la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas. Se la considera clave en el éxito de la implementación del CMI, ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño (Ganga et al., 2015).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Actualmente la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L brinda un alto nivel de servicio debido a su larga trayectoria de 50 años en el rubro mayorista. Tal como se ha planteado anteriormente enfrenta diversos problemas a nivel interno.

En primer lugar, haciendo un análisis más detallado se puede observar la falta de motivación hacia los empleados puesto que la empresa no otorga beneficios. Así mismo la empresa no posee los resultados sobre las encuestas de clima interno, por esta razón no se puede medir las condiciones laborales y el bienestar de los empleados, la fidelización del cliente y la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado.

Además, se busca obtener una alta rentabilidad que permitirá hacer un seguimiento y control del inventario, reduciendo los costos al no cargar con excesos o faltante de mercancía y por lo tanto ofrecer un mejor servicio al cliente.

Debido a la problemática planteada, se corre el riesgo de perder los clientes actuales, ya que no se sentirían atraídos por el accionar de la empresa. Por este motivo, es necesario analizar las distintas tareas esenciales de cada puesto, desarrollando las diferentes tomas de decisiones pertinentes favoreciendo a la empresa.

Justificación del problema

Habiendo mencionado anteriormente los problemas más relevantes, es necesario implementar un CMI, que ayudará a la gerencia a contar con análisis del control interno que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional. A través de este se pretende mejorar la eficiencia de las operaciones, aumentar la rentabilidad disminuyendo los costos, mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los empleados, la retención de clientes, evitar pérdidas y rotación de personal.

Para obtener información sobre las condiciones laborales y el bienestar de los empleados, así como tener conocimiento sobre la estrategia, la visión y la misión se recurre a una encuesta. Para la implementación de esta tarea, previamente es necesario concientizar al personal sobre la importancia de la toma de datos y el modo de llenar la misma.

También ayuda, adquirir información de diferentes fuentes. En el caso de las marcas necesario conocer la opinión de los clientes ya que permite conocer el punto de vista de éstos sobre la marca. También nos permite conocer el nivel de satisfacción de nuestro servicio; con esta información podemos fidelizar clientes y captar clientes nuevos, todos estos factores influirán sin duda en la toma de decisiones.

La implementación de esta herramienta es fundamental para marcar el rumbo de la empresa posibilitando a los directivos la posibilidad de ser una empresa líder en el mercado, diferenciándose por sus precios.

El CMI permitirá obtener la visualización de toda la empresa, en especial de las acciones que ocurren día a día y como éstas afectan a la empresa tanto a corto como a largo plazo, utilizando indicadores que permitan tomar mejores decisiones, como así lograr comunicar la misión y la visión desde los empleados hasta la gerencia.

Conclusión diagnóstica

Lo que se pretende a través del CMI es que la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L cuente con información en tiempo real, en las respectivas áreas pudiendo así detectar los desvíos que se puedan llegar a generar. Así mismo es de suma importancia la incorporación de indicadores que midan los problemas detallados anteriormente, permitiendo avanzar hacia mejoras en términos de productividad, rentabilidad,

compromiso, posicionamiento y claridad.

Adicionalmente el CMI permite una gestión eficiente de la información y la pone a disposición de manera accesible, para que los administradores la estudien y puedan tomar las decisiones correctas.

Para conseguir que el CMI sea un instrumento entendido y un buen elemento de comunicación ágil, rápido, eficaz, además de un instrumento para ayudar en la toma de decisiones y en los procesos de evaluación, es recomendable contar con un soporte tecnológico de apoyo.

En síntesis, la supervivencia y el éxito de las empresas dependen cada vez más de la calidad de las decisiones que en ellas se toman. En un mundo sistemáticamente más dinámico, complejo y competitivo es imprescindible tomar buenas decisiones.

Plan de implementación

Alcance geográfico

El desarrollo del CMI se realizará en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, situada en James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance temporal

Se estima que la implementación del CMI abarcará entre los meses de agosto y diciembre del 2020, período en el que se puede implementar todo lo analizado para luego hacer una retroalimentación.

Limitaciones

Como contrapartida en este proyecto de grado estuvo fuera de alcance, innovar en la comercialización y distribución, para desembarcar en el mercado *e-commerce*, utilizando plataformas de internet y aplicaciones de dispositivos Smart para la recepción de pedidos.

Por otra parte, si bien la empresa cuenta con redes sociales, no se propuso la creación de una página web en donde los compradores tengan acceso a las ofertas y promociones vigentes.

Recursos involucrados

Para la implementación del CMI se deberá realizar un diagnóstico de la distribuidora en función de los recursos disponibles. A continuación, se detallan los

recursos que serán necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Para la comunicación interna de los objetivos estratégicos del CMI es necesario comunicar el CMI a través de manuales, charlas de información y talleres.

Es necesario contar con un adecuado soporte informático que facilite el cálculo de las diversas metas personales, por áreas y a nivel organizacional. Debe ser un entorno amigable para el usuario, de fácil acceso y flexibilidad en la configuración.

El *software* que se utilizará para la implementación del CMI será Excel ya que cuenta con todas las funcionalidades necesarias, permitiendo visualizar el mapa estratégico, los semáforos de cada perspectiva, las iniciativas y los datos. Se deberá instalar en todas las computadoras de las áreas respectivas y en las distintas sucursales para observar en tiempo real el desempeño de la misma. Sin embargo, la empresa no cuenta con recursos materiales, como computadoras, impresoras, escritorios y sillas destinados para el uso del personal adecuado, para la implementación del CMI; adicionalmente se pidió un presupuesto (ver Anexo 1).

Por otro lado, en lo que respecta al área de Recursos Humanos debe analizarse la decisión de tercerizar, ya que cuando no se miden las ventajas y desventajas, se corre el riesgo de perjudicar la imagen de la empresa. Por lo tanto, es necesario identificar si vale la pena tener un profesional del sector disponible en tiempo integral, principalmente en lo que respecta al volumen del trabajo y a los costos de sus honorarios.

Consecuentemente lo que se propone es la tercerización del área RRHH, por lo que gestionar el talento humano con el apoyo de un tercero experto puede significar el acceso a mejores prácticas de mercado, mayores posibilidades de acertar en la contratación, economías de escala y celeridad en la consecución de los objetivos del negocio.

Uno de los miembros será el que se encargue de realizar todos los seguimientos de implantación. Se sugiere contratar un profesional preferentemente un Contador Público especializado en el tema para llevar adelante el proceso de implementación del CMI, capacitando a los empleados para el control y mantenimiento de la herramienta.

De acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba el valor módulo asciende a \$1860 a partir del 20 de agosto del 2020. A continuación, considerando las tareas y las horas que implica desarrollar este trabajo, se procede a calcular

los honorarios profesionales anualmente (ver tabla N° 1).

Tabla 1

Tabla presupuestaria 2020

Descripción	Valor módulo	Módulos	Valor
Planificación	\$1860	10	\$18.600
Diagnóstico de la organización	\$1860	15	\$27.900
Procesamiento de la información	\$1860	15	\$27.900
Diseño de la estrategia	\$1860	5	\$9.300
Elaboración del CMI	\$1860	30	\$55.800
Implementación del CMI	\$1860	20	\$37.200
Capacitación	\$1860	10	\$18.600
Control y Mantenimiento de la herramienta durante 3 meses	\$1860	30	\$55.800
Total		135	\$251.100

Fuente: Elaboración Propia obtenida del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Acciones específicas o concretas a desarrollar

A continuación, se detalla un plan de las actividades que se realizarán. Para ello, se ha hecho la Planificación del Proyecto, que se muestra en el diagrama de Gantt figura 3, en la cual se ve el tiempo que se pretende dedicar a cada paso.

Paso 1: Elegir equipo para implantación. Se realizará una reunión con todos los involucrados y se elegirá el equipo de trabajo. Los miembros del equipo deben ser personas comprometidas con la organización y no debe exceder el máximo de 10 miembros en su totalidad, para ser más operativos y facilitar reuniones semanales durante el diseño e implantación del CMI.

Paso 2: Planificar Proyecto. Organización de la información recaudada, a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Paso 3: Capacitar al equipo en el CMI. Instruir al personal y hacerlos partícipes de los nuevos cambios que se van a implementar.

Paso 4: Analizar situación actual. Observación de la forma de trabajo y entrevista con los empleados.

Paso 5: Definir la estrategia general. Tiempo de aceptación y/o ajuste del proyecto.

Paso 6: Definir las perspectivas a utilizar.

Paso 7: Definir los objetivos estratégicos. Saber qué es lo que se tiene, qué es lo

quese hace y qué es lo que se espera lograr.

Paso 8: Realizar mapa estratégico. Diseñar un mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas.

Paso 9: Establecer indicadores y metas. Seleccionar aquellos que se consideren los más efectivos y eficientes para cumplir con los objetivos propuestos.

Paso 10: Definir iniciativas, responsables y recursos. Concretar reuniones semanales con la alta dirección.

Paso 11: Implantación y comunicación. Aprovechar al máximo los recursos disponibles para poder realizar de manera exitosa la implantación y comunicar a toda la organización la propuesta y su puesta en marcha.

Nº de Actividades	Duración Semanas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
1-Elegir equipo de implantación	1	■													
2-Planificar Proyecto	1	■													
3-Capacitar al equipo en el CMI	1	■													
4-Analizar situación actual	4	■	■	■	■	■									
5-Definir la estrategia general	3					■	■	■							
6-Definir las perspectivas a utilizar	1							■							
7-Definir los objetivos estratégicos	1							■							
8-Realizar el mapa estratégico	2								■	■					
9-Establecer indicadores y metas	2										■	■			
10-Definir iniciativas, responsables y recursos	2												■	■	
11-Implantación y comunicación a todos	1														■

Figura 3. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Conjuntamente se diseñó un mapa estratégico Figura 4 para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. permitiendo relacionar las cuatro perspectivas a través de las metas, resumiendo la importancia que tiene una meta sobre otra. Adicionalmente, cada meta fue destinada a una perspectiva específica, de modo que a cada una de ellas se les asignará 4 tareas.

Medición y evaluación de las acciones

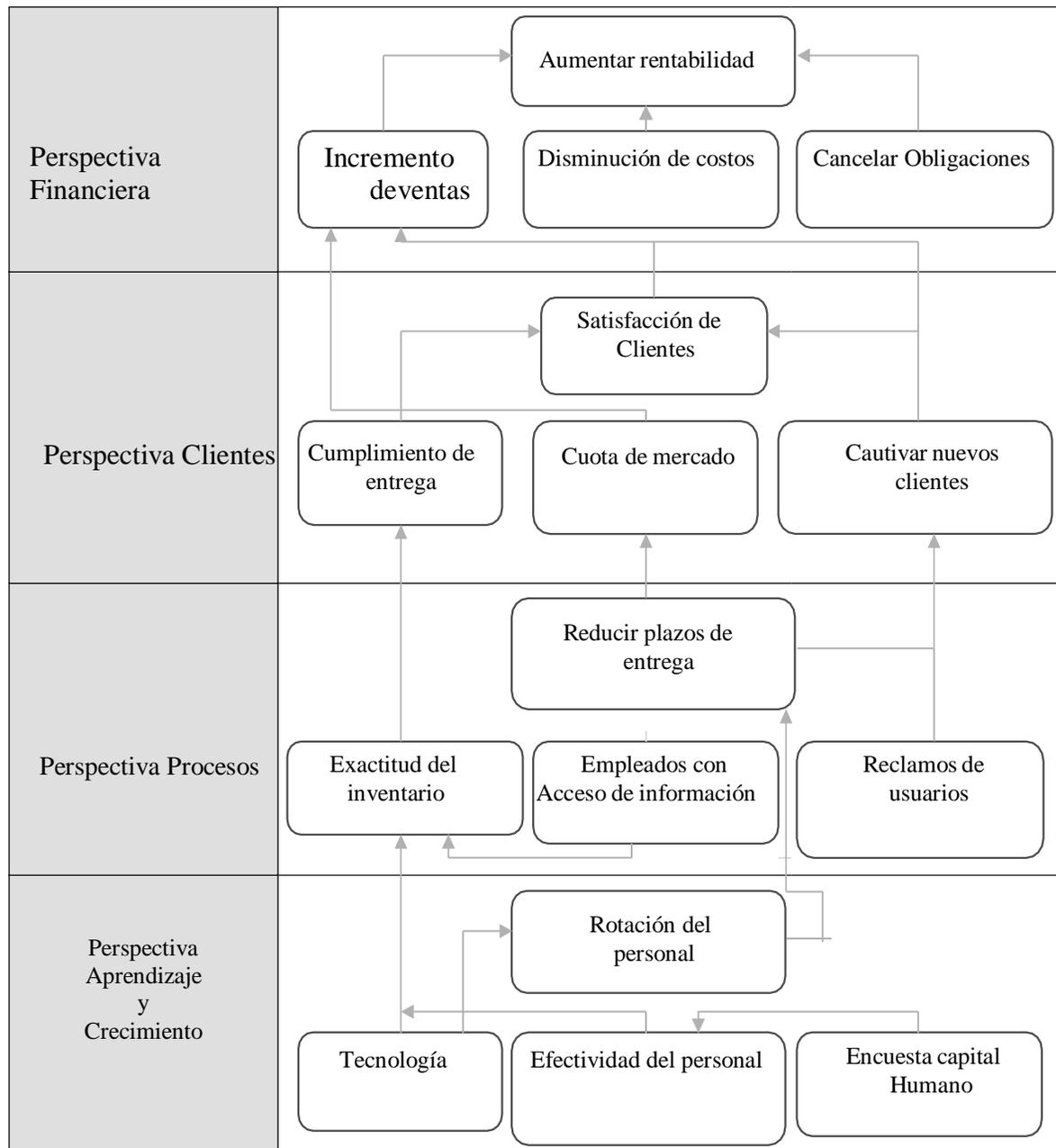


Figura 4. Mapa estratégico. Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas propuestas.

Tabla 2

Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera	Financiera	Financiera	Financiera
Objetivos estratégicos	Aumentar rentabilidad	Incremento de ventas	Disminución de costos	Liquidez corriente
Indicador	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Análisis de ventas	Margen de gastos operativos	Índice de Liquidez
Descripción de indicador	Incrementar los índices de rentabilidad	Aumento del nivel de ventas periodo 2020	Planificación de ahorro de insumos y optimización de recursos.	Cancelar las obligaciones a corto plazo
Fórmula	$(\text{ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) / (\text{ventas del periodo anterior})$	$[(\sum \text{Ventas } t / \sum \text{Ventas } (t-1)) - 1] * 100$	$(\text{Costos operativos} / \text{Ventas}) * 100$	$\text{Liquidez} = (\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente})$
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Unidad
Valor objetivo	30%	20%	10%	1
Valor actual	$[(\$ 318.857.647,78 / \$ 249.898.421,48) - 1] * 100 = 28\%$	$[(\$ 318.857.647,78 / \$ 275.331.848,88) - 1] * 100 = 16\%$	$(\$19.045.076,81 / \$318.857.647,78) * 100 = 6\%$	$(\$ 85.149.328,34 / \$ 54.373.951,83) = 1,57$
Banda verde	Más del 28%	Más del 15%	Más del 6%	Igual a 1
Banda Amarilla	Menos de 25 % y más de 15%	Entre 12 y 15 %	Entre 3% y 5%	Mayor a 1
Banda Roja	Menos de 10%	Menos de 12%	Menos del 2%	Menor a 1
Periodicidad	Anual	Anual	Anual	Anual
Responsable	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Perspectiva Clientes

Perspectiva	Clientes	Clientes	Clientes	Clientes
Objetivos estratégicos	Atraer nuevos clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Retención de clientes	Cumplimiento de entrega
Indicador	Cautivar nuevos clientes	Satisfacción del cliente	Cuota de mercado	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes
Descripción de indicador	Ampliar número de clientes Medir la cantidad de clientes respecto al punto de venta	Análisis de la situación actual del cliente	Análisis de retención de clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.
Fórmula	$(Q \text{ clientes en el periodo } n - Q \text{ clientes en el periodo } n-1) / Q \text{ clientes en el periodo } n-1$	$(Q \text{ de clientes satisfechos} / Q \text{ de clientes que responder por } 100)$	$(\text{clientes recurrentes} / \text{total de clientes}) * 100$	$(\text{Total de pedidos no entregados a tiempo} / \text{total de pedidos despachados}) * 100$
Unidad de medida	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje	porcentaje
Valor objetivo	6	10%	60%	70%
Valor actual	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo
Banda verde	5	Menos de 10%	Más de 50%	Más de 70%
Banda Amarilla	Entre 3 y 5	Entre 10% y 14%	Entre 30% y 50%	Entre 40% y 70%
Banda Roja	Menor a 3	Mayor a 14%	Menos de 30%	Menos de 40%
Periodicidad	Semestral	Anual	Anual	Anual
Responsable	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos
Objetivos estratégicos	Agilizar tiempos de entrega	Conocer cantidades disponibles de stock	Mejorar el acceso de información clave de la necesidad del clientes	Cumplimiento mensual de tareas programadas
Indicador	Reducir plazos de entrega	Exactitud del inventario	Empleados con acceso de información	Indicador de tareas realizadas
Descripción de indicador	Tiempo de entrega de los productos	Indica con exactitud los saldos de stock de productos	Aumento de acceso a la información clave de los clientes	Realizar un cumplimiento mensual de las distintas tareas
Fórmula	(plazo de entrega – plazo prometido)	$[(\text{valor de la diferencia de stock} / \text{valor comprado del artículo}) * 100]$	$(\text{empleados capacitados sobre la necesidad del cliente}) * 100$	$(\text{tareas realizadas}) / (\text{tareas proyectadas})$
Unidad de medida	Días	Porcentaje	Porcentaje	Cantidad
Valor objetivo	1	98	80%	2
Valor actual	2	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo
Banda verde	Menos de 2	Más de 95	Más de 70%	Menor a 2
Banda Amarilla	Entre 3 y 4	Entre 95% y 90%	Entre 50% y 70%	Entre 2 y 4
Banda Roja	Más de 4	Menos de 90%	Menos de 50%	Mayor a 4
Periodicidad	Mensual	Mensual	Trimestral	Trimestral
Responsable	Jefe de Depósito	Jefe de Depósito	Jefe de Depósito	Jefe de Depósito

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Perspectiva de formación y crecimiento

Perspectiva	Procesos	Procesos	Procesos	Procesos
Objetivos estratégicos	Satisfacción de empleados con la transformación digital	Efectividad del personal	Satisfacción y motivación del personal	Condiciones laborales y bienestar de los empleados
Indicador	Porcentaje de empleados satisfechos con la transformación digital	Ingresos por empleados	Motivación del personal	Encuesta capital humano
Descripción de indicador	Se mide la satisfacción de los empleados en relación con la tecnología.	Porcentaje de empleados que reciben incentivos	Situación actual del nivel de rotación	Mide la satisfacción de los empleados
Fórmula	(% empleados satisfechos / % objetivo) *100	(Q de empleados que alcanzan los objetivos/ total de empleados con objetivos)	(aumento de sueldo mediante un % de ventas por empleado) *100	Encuesta con resultado favorable/total de encuestas)
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Valor objetivo	90%	75%	12%	70%
Valor actual	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo	No se poseen datos para el cálculo
Banda verde	Mayor a 85%	Mayor a 70%	Mayor a 12%	Más de 70%
Banda Amarilla	Entre 85% y 75%	Entre 50% y 70%	Entre 7% y 12%	Entre 50% y 70%
Banda Roja	Menor a 75%	Menor a 50%	Menor a 7%	Menor a 50%
Periodicidad	Semanal	Mensual	Anual	Semestral
Responsable	Administración	Administración	Administración	Administración

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los resultados obtenidos: el objetivo estratégico financiero es la de mantener una alta rentabilidad, por lo tanto, si se produce un desvío en la cuota de mercado y disminuye, la acción que debe tomar la empresa es invertir en una página *web* para producir publicidad, lo que aumentará la cuota de mercado, un aumento en las ventas y por ende aumentar la rentabilidad.

Si disminuye la rentabilidad de la empresa el objetivo será lograr niveles de costos competitivos para aumentar la rentabilidad. Por lo que la acción a tomar es mejorar el proceso de compra de cada uno de los gastos incurridos en la empresa.

En el caso que se encuentren desvíos, se solicita realizar un nuevo seguimiento de este CMI, revisando cada perspectiva mediante un control de forma mensual.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente TFG tiene como objetivo general implementar el cuadro de mando integral como herramienta de gestión para alinear la organización de acuerdo a la estrategia planificada, a partir del desarrollo y compromiso de todos sus miembros.

Cada perspectiva aporta indicadores, que deben estar vinculados entre ellos generando una relación causa-efecto relacionados con la estrategia de la empresa donde se implementa el CMI.

Así mismo, los resultados obtenidos por medio de los indicadores permiten a la empresa detectar desviaciones con respecto a lo que se planteó, introducir las correcciones correspondientes para luego poder reformular la estrategia planteada.

A modo de conclusión general, se puede establecer que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, permitiendo implementar acciones correctivas en los sectores que se encuentran en situación de riesgo o alerta, como así también se puede optimizar el resto de la empresa, estableciendo metas superadoras y trazando un camino hacia el cumplimiento de las mismas.

Por otra parte, el objetivo principal es mostrar a los directivos de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. los beneficios que tiene el diseño del cuadro de mando integral.

En primer lugar, con la ayuda del CMI se desea lograr un crecimiento financiero basado en incrementar las ventas y disminuir los costos, como también controlar la disponibilidad de stock. El resultado de la falta de disponibilidad tiene un impacto muy importante en ventas, en su participación en el mercado y en la rentabilidad de la organización.

En segundo lugar, si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional y clima laboral) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros

Por último, si los empleados se encuentran conformes respecto a su entorno y condiciones de trabajo, este bienestar repercutirá positivamente en la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y en los niveles de rentabilidad y productividad.

En conclusión, el establecimiento de indicadores de control permite tanto a los directivos de la empresa como así también a los responsables de las demás áreas, evaluar si existen desvíos sobre lo planeado y poder de esta manera anticiparse, ver sus causas e introducir las correcciones pertinentes.

Recomendaciones

Se recomienda en primer lugar, realizar una medida basada en la atención del cliente, realizando encuestas por internet para conocer la satisfacción de los mismos.

Además, se recomienda implementar un nuevo *software*, con el fin de obtener gráficos y estadísticas que proporcionen información valiosa.

Se sugiere la implementación de una base de datos que permita agrupar y almacenar todos los datos de la empresa en un único lugar. Facilitar que se compartan los datos entre los diferentes miembros de la empresa. Evitar la redundancia y mejorar la organización de la agenda.

Bibliografía

- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Mapa estratégico*.
- Armando, J. R. (2016). *Material de Apoyo asignatura Planificación y Control de Gestión*.
- Badosa, M. (2015). *Los controles de cambio en la Argentina: El cepo cambiario*. Obtenido de <http://www.capacitacion.bcr.com.ar/Documentos/EdicionesBCR/20/Badosa.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2020). *Informe de política monetaria*. buenos aires. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0520.pdf>
- Bulat, S. (2020). *Qué es, para qué sirve y cómo se elimina un cepo cambiario*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/economia-cotidiana-que-es-para-que-sirve-y-como-se-elimina-un-cepo-cambiario-nid2302950>
- Cacace, a. (2020). *La política fiscal en respuesta al coronavirus: Argentina y el mundo*. buenos aires. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/coronavirus/la-politica-fiscal-respuesta-al-argentina-y-el-mundo-n5098513>
- Carabajal, S. J. (2014). *DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL RIOBAMBA*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5338/1/82T00319.pdf>
- Columbié, D. O. (2016). *Diseño de un sistema de control de gestión de costos de la calidad en la Unidad empresarial básica mayorista medicamentos de holguín*. Holguín. Obtenido de <https://repositorio.uho.edu.cu/jspui/bitstream/uho/5001/1/Dilaila.pdf>
- Da Silva, J. A., Tejedor, P., & Tejedor, P. (2014). *EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA COMPARAR LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN GESTIÓN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México. Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Eslava, J. D. (2013). *La gestión del control de la empresa*.
- Felani, C. R. (2018). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral en Pymes agrícolas*.

- Ganga, Ramos, leal, & Perez. (2015). *Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734012>
- García, R. (2010). *Diseño de Cuadro de Mando Integral en la Empresa de Talleres Agropecuarios de Matanzas*.
- Indec. (2020). Buenos Aires. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Intedya. (2020). *El desarrollo competitivo*. Obtenido de <https://www.intedya.com/internacional/3/area-salud-y-seguridad.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Resumen Cuadro de Mando Integral. En *Cuadro De Mando Integral* (pág. 27). Gestion 2000, segunda edición.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. barcelona, España: Gestión 2000.
- Kimura, E. B., De Marco, M., & Prat , M. (2014). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA ELÉCTRICA INTEGRADA*. Obtenido de <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/789/1434>
- Ley 25.675. (2002). Ley general del medio ambiente. buenos aires, argentina. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- Leyton, Huerta, & Paul. (2015). *Cuadro de mando en salud*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/106/10638801006.pdf>
- Mendelson, H. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital*. buenos aires. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-Haim-Mendelson.pdf.pdf>
- Moreira, D. E. (2020). *De catástrofe a oportunidad: Análisis PESTEL(L) del impacto del COVID-19*. buenos aires. Obtenido de <https://medium.com/@david.ema.arg/de-cat%C3%A1strofe-a-oportunidad-an%C3%A1lisis-pestel-l-del-impacto-del-covid-19-9d41ee087a82>
- Moreira, D. E., & D'Eboli, G. (2020). *De catástrofe a oportunidad: Análisis PESTEL(L) del*

- impacto del COVID-19.* buenos aires. Obtenido de <https://medium.com/@gabodeboli/de-cat%C3%A1strofe-a-oportunidad-an%C3%A1lisis-pestel-l-del-impacto-del-covid-19-4f201aa704f>
- Nogueira, D., Lopez, D., Medina, A., & Hernandez, A. (2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería.* Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50732014000200006&script=sci_arttext
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina.* Córdoba.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.* Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>
- Rosso, R. (2014). *ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DENTAL.* Obtenido de http://key-stone.it/press_adv_pdf/GacetaDental_263_nov2014_pest.pdf
- Singular Bank. (2015). *¿qué es la emisión de deuda?* Obtenido de <https://blog.selfbank.es/que-es-la-emision-de-deuda/>
- Strickland, & Thompson . (2012). *Administración estratégica.* McGraw-Hill Educación.

Anexo

Mi carrito

 Escritorio con Cajon Wengue SC309W - 2 + ~~\$ 6.829,00~~ \$ 3.800,00 [Eliminar](#)

 PC+MONITOR EXO 23,8" Intel Celeron J3060 4GB - 2 + ~~\$ 67.999,00~~ \$ 54.999,00 [Eliminar](#)

 **Garantía extendida** ¡Extendé la protección! [Conocé más](#)

Garantía extendida 2 años: \$ 7.926,00 AGREGAR

 Impresora Láser HP 107W - 2 + ~~\$ 46.800,00~~ \$ 15.299,00 [Eliminar](#)

 **Garantía extendida** ¡Extendé la protección! [Conocé más](#)

Garantía extendida 2 años: \$ 2.357,00 AGREGAR

 Set de 2 Sillas de Oficina Hank - 2 + \$ 25.499,00 [Eliminar](#)

¿Tenés un código de descuento?

Subtotal \$ 199.194,00

Costo del envío \$ 1.439,00

Total \$ 200.633,00

FINALIZAR COMPRA

CONTINUAR COMPRANDO

Figura 1. Presupuesto de recursos materiales. Fuente: Frávega.