

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

**Implementación del cuadro de mando integral como herramienta de
gestión para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL en 2020**

**Implementation of the balanced scorecard as a management tool for the
company A.J. & J.A. Redolfi SRL in 2020**

Autor: Lattuada Rodrigo Nicolás

Legajo: VCPB25054

DNI: 36.952.355

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Santa Fe, noviembre, 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de situación	6
<i>Descripción de la situación.</i>	6
<i>Análisis del contexto</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional.</i>	11
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión.	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	20
Plan de implementación	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Recursos involucrados</i>	21
<i>Acciones específicas y marco temporal.</i>	23
<i>Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones</i>	28
Conclusiones y recomendaciones.	30
Referencias	31

Resumen

El propósito de este Trabajo Final de Grado fue diseñar y analizar la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa AJ & JA Redolfi SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, mediante la investigación de sus cuatro perspectivas de estudio. Para cumplir con este fin, se realizó un profundo análisis de la situación de la organización, tanto del sector interno como del externo con la intención de conocer su funcionamiento, estructura organizacional y principales competidores, para de esta manera llegar a un diagnóstico preciso de la empresa. Luego fue diseñado un plan de implementación, cuya finalidad fue el aporte de soluciones para la toma de decisiones, el mejoramiento de los procesos y la comunicación interna, lo que contribuyó al logro de un control de gestión y al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Al finalizar luego de haber propuesto la medición de la herramienta de gestión, se pudo encontrar las conclusiones donde se destacaron los aspectos más relevantes que brindó la implementación del CMI con distintas sugerencias y recomendaciones a seguir. Palabras claves: Organización, Perspectivas, Plan, Gestión.

Abstract

The purpose of this final degree project is to design and analyze the implementation of a balanced scorecard for the company AJ & JA Redolfi SRL, located in the province of Córdoba, through the investigation of its four study perspectives. To accomplish this, a thorough analysis of the organization's situation was carried out, as much as the inside as the outside sectors, with the intention of knowing its functioning, organizational structure and main competitors, so in this way achieve an accurate diagnosis of the company. Then, an implementation plan was designed, which purpose is to provide solutions for the taking of decisions, the improvement of the process and of the internal communication, contributing to the achievement of a management control and the fulfillment of the strategic objectives set by the company. At the end, after having proposed the reading of the management tool, the conclusions could be found where the most relevant aspects, provided by the implementation of the cmi with different suggestions and recommendations are to be followed.

Keywords: Organization, Outlook, Plan, Management

Introducción

Tener un orden empresarial tanto interno como externo no asegura el éxito inmediato para ninguna empresa, pero resulta fundamental para que estas se mantengan competitivas y logren un crecimiento sostenido a lo largo de los años, teniendo en cuenta el contexto globalizado en el cual se desarrolla la economía. Ante el panorama descrito y si además analizamos la crítica situación de emergencia mundial que estamos atravesando provocada por la pandemia del covid-19 resulta primordial aplicar herramientas estratégicas para lograr avances sustanciales. El presente trabajo final de grado busca analizar de manera más eficiente la información proporcionada por la empresa Alonso J. & José A. Redolfi SRL a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta de gestión diseñada por Kaplan y Norton (1992). En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas ya que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más interconectada (Lucerito, 2011).

AJ. & J.A. Redolfi SRL es una empresa con 50 años de experiencia y su epicentro es en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad A J. y J A. Redolfi S.R.L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Actualmente la entidad está conformada con el 85% de las cuotas partes para José Redolfi y el 15% restante distribuido de igual manera entre sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio. En cuanto al servicio que brinda a sus clientes para realizar una óptima distribución posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 28 utilitarios, 20 camiones y 5 montacargas; tiene un plantel compuesto por 170 empleados, 4 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.

Si bien resulta importante destacar que la empresa cordobesa se encuentra en un proceso de readaptación basado fundamentalmente en la gran inversión que se está realizando en un nuevo centro logístico que estará ubicado sobre la ruta provincial N° 10, es necesario hacer foco en los problemas de gestión operativa tanto interna como externa entre los cuales se puede mencionar el descuido de su estructura gerencial, no posee departamento de recursos humanos, no tienen una página de ventas on-line que le permita a los consumidores observar que productos hay en stock y adquirirlos utilizando distintos

medios de pago; los clientes son en general despensas de barrios con pocos empleados y no existe un plan de financiación al cual estos puedan acceder para comprar mayor cantidad de mercadería; su publicidad no se encuentra planificada y su comunicación interna es deficiente.

Analizando algunos antecedentes de investigaciones cuya temática aborda el CMI; en el ámbito internacional observamos que la estudiante Scavizzi (2018), de la Universidad Politécnica de Cartagena, España, realizó una investigación llamada Análisis turístico territorial para la competitividad del destino, y su objetivo fue llevar a cabo un estudio de campo para la aplicación del CMI, con la intención de proponer una herramienta de gestión útil que pueda ser implementada en la formulación de planes turísticos; la conclusión a la que arribó fue que la implementación del CMI resulta válida pero que su aplicación es el principal problema por la falta de operatividad de los indicadores. Continuando en el plano internacional, los estudiantes universitarios Zuniga-Jara, Perez y Vargas (2011), Chile, en su tesis llamada Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno, propusieron aplicar esta herramienta estratégica a un sector de una empresa minera en el país trasandino, obteniendo como resultado que el CMI puede convertirse en una herramienta efectiva, lo que les permitió que dicho departamento satisfaga las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico, logrando mejoras significativas en toda la organización.

A nivel nacional, la estudiante en Lic. En Administración Messina (2015), planteó en su trabajo de investigación llamado Cuadro de Mando Integral Aplicado a Empresa del Rubro Transporte de Carga y Logística, la idea de permitir que la organización se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo sin dejar de lado el corto plazo a través de un CMI, obteniendo como conclusión la aprobación por parte de los ejecutivos de la empresa ya que consideraron a esta herramienta muy útil, la cual logró estandarizar los procedimientos de control internos y externos de una manera más efectiva. También se puede hacer mención al trabajo investigativo llamado Análisis de Aplicación de un Cuadro de Mando Integral a los Poderes Judiciales de Argentina; realizado por Tibaldo, Taverna y Rico (2011), estudiantes de la Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Santa Fe, en el cual se planteó la idea de que los Poderes Judiciales enfrentan el reto de mejorar su gestión y lograr la mayor celeridad y eficacia en el desarrollo de los procesos, a los fines de satisfacer los requerimientos de la ciudadanía. En ese sentido las

estudiantes recomendaron la implementación de un CMI, el cual solamente alcanzará el éxito, si los Poderes Judiciales asumen la decisión política de desarrollar planes estratégicos coherentes con sus misiones institucionales.

Objetivo general:

- Diseñar un CMI que brinde información útil para la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa AJ & JA Redolfi SRL, ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, durante el primer semestre del 2021.

Objetivos específicos:

- Crear un mapa estratégico donde se trace con mayor precisión las acciones que posicionen a la organización entre las más importantes de Argentina.
- Definir indicadores para las 4 perspectivas del CMI que sean de utilidad para la dirección de la empresa.
- Establecer metas concretas para ser llevadas a cabo durante el primer semestre del 2021.
- Realizar un estudio que permita conocer los puntos críticos y las falencias de la empresa.
- Evaluar el desempeño de la implementación de la herramienta en la empresa, según la información obtenida.

Análisis de situación

Descripción de la situación.

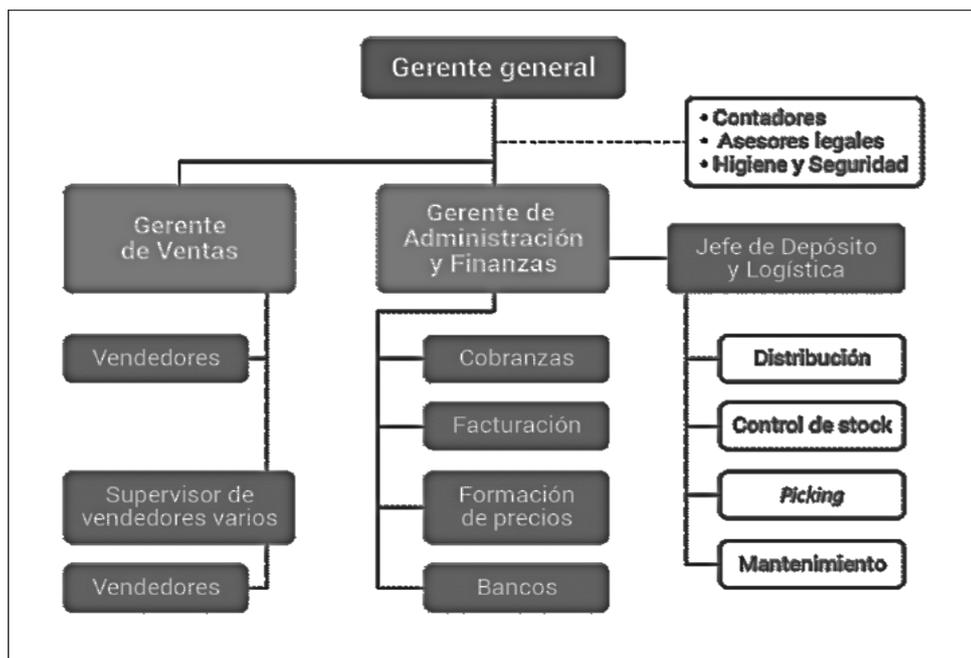
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que con el pasar de los años, ha demostrado un sostenido crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Este crecimiento se basa en la visión, misión y los valores que pregona la empresa; los cuales son conceptos claves para cualquier organización que aspire a ser líder en el mercado. La visión de la empresa cordobesa apunta al liderazgo entre sus competidores ofreciendo variedad de proveedores, calidad de excelencia en el servicio que brinda a sus clientes y la posibilidad de que sus empleados se profesionalicen sin llegar a perder el carácter familiar que se pregona. Su misión es satisfacer las necesidades de los clientes con productos de primeras marcas; y sus valores se basan en confianza, esfuerzo,

dedicación, honestidad, responsabilidad social y el respeto hacia todos los que participan directa e indirectamente con la empresa.

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Las principales armas para competir en el mercado contra sus pares son la economía de escala, es decir que al ser un sector de consumo masivo el nivel de precios que se ofrece tiene que ser competitivo frente a los demás proveedores, y la diferenciación del producto como por ejemplo el tiempo de entrega acotado, la posibilidad de financiación a 30 días y el asesoramiento comercial; además de estos dos competidores anteriormente nombrados, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.. A continuación, en la Figura 1 Organigrama Centro James Craik AJ & JA Redolfi SRL se muestra cómo está formado el centro de distribución más importante de la empresa, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. Es importante destacar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista, característica que si poseen las demás sucursales.

Figura 1

Organigrama Centro James Craik



Fuente: Recuperado de trabajo final de grado de Pablo Redolfi (2008).

Análisis del contexto

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica útil para entender el contexto que afronta la organización, a través de los siguientes factores:

Análisis político: En Argentina desde hace unos años a esta parte la dirigencia política tiene solamente dos caras contrapuestas, donde se fomenta una oposición de ideas que alimenta la famosa grieta, y atentos a un contexto mundial de crisis sanitaria y económica como el que se está atravesando, obligó tanto a el oficialismo como a la oposición a un acuerdo para llevar a la sociedad un mensaje claro de cómo se va afrontar la pandemia en un primer momento; esto a su vez provocó que empresas que se dedican al análisis político, económico y social estén constantemente midiendo lo que se denomina opinión de la ciudadanía a través de diferentes encuestas, por ejemplo CELAG, Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, realizó en el mes Mayo del corriente año un estudio de la imagen del Presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, y su desenvolvimiento para enfrentar la pandemia; la misma arrojó un resultado positivo para el máximo mandatario, ya que obtuvo una aprobación de su gestión de casi el 80% de los encuestados (CELAG, 2020). Desde que se declaró la pandemia se fueron autorizando distintos tipos de asistencias sociales y económicas desde el gobierno nacional, por ejemplo se puede mencionar el Subsidio por Fallecimiento, a través del cual el Gobierno Nacional confirmó que le pagará un subsidio de 15 mil pesos a los familiares de personas que hayan fallecido como consecuencia del coronavirus y que se encontraran dentro de los sectores más vulnerables de la sociedad, como quienes en vida recibieron una Asignación Universal por Hijo o por Embarazo, fueron empleadas domésticas, monotributistas o estaban desocupadas al momento del deceso, entre otros factores. La medida fue anunciada a través del Decreto N° 655/2020 por Boletín Oficial (Argentina presidencia, 2020).

Análisis Económico: Se vive en un país inflacionario, donde la medición de este índice se tornó vital a la hora de estipular los precios de los productos, e incluso se puede afirmar que es el principal dato que se observa cuando se realizan las aperturas de paritarias donde se discuten los futuros aumentos salariales de los trabajadores. Según una nota del portal de Infobae la inflación de junio de este año se ubicó por encima del 2% por primera vez desde el inicio de la pandemia, en un contexto en el que si bien en

muchas provincias ya rige el distanciamiento social y muchas actividades volvieron a producir, la demanda no está fraccionando. Además, se registraron subas de precios en el rubro alimentos como así también en lo que son bebidas alcohólicas y tabaco ya que los empresarios manifestaron que no podían sostener los mismos precios de principio de año (Donato, 2020).

Con el transcurso de la semanas desde que se decretó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) se fueron anunciando distintos tipos de ayudas económicas desde el gobierno nacional con el objetivo de impedir el derrumbe definitivo de la economía, uno de los más importantes fue el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) que fue creado con la vocación de dar respuesta al impacto económico ocasionado por la emergencia sanitaria, cuidar el trabajo y garantizar la producción, el cual posee dos grandes grupos de beneficiarios. Por un lado, los empleados formales del sector privado, que trabajan en empresas altamente afectadas por la pandemia; y por el otro, los monotributistas y autónomos que registraron un recorte significativo en sus ingresos (Argentina presidencia, 2020). Otra asistencia económica que podemos mencionar es la Moratoria 2020 reglamentada por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP, 2020), cuyo beneficio tiene el objetivo de promover la reactivación productiva de las pequeñas y medianas empresas, incluyendo a los monotributistas y autónomos.

Análisis social: Como se mencionó anteriormente quienes se encargan de conducir a la empresa buscan profesionalizarse ellos y a todos los que ahí trabajan, sin perder las bases de lo que es una empresa familiar, esto se ve reflejado en la responsabilidad social y comunitaria que intenta mantener la compañía como uno de sus pilares, buscando beneficiar a su pueblo James Craik a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad como los son hospitales, escuelas y la colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia.

Análisis tecnológico: Con los programas de gestión contable y logística en la nube que existen actualmente llamados sistema de almacenamiento en la nube o *Cloud Computing*, la empresa puede volcar su información allí y autorizar a determinadas personas para que puedan tener acceso a los datos y a su manejo, como por ejemplo facturación, control de stock, ventas, proveedores, transporte, carga y descarga de

mercaderías y demás, con solo un dispositivo con conexión a internet. Es importante destacar que, la mayor fortaleza de la nube es su seguridad; estas aplicaciones funcionan desde servidores, y es imposible descargarlas, con lo cual su seguridad está garantizada. Los software como Contasol, Anfix y a3AERP Contabilidad son muy utilizados en la actualidad en la parte contable, y en cuanto a la logística podemos nombrar a Mecalux 3PL, Quonext., Exact entre otros (Petri, 2018).

Análisis ecológico: Cada vez más en el mundo, sobre todo en estos momentos de tensión sanitaria, la sociedad valora que las empresas sean sustentables. Se considera que una organización es sustentable cuando busca su excelencia en diversos aspectos como el bienestar de sus empleados, calidad de sus productos o servicios, u origen de sus insumos. AJ & JA Redolfi al ser una empresa totalmente comercial que no tiene ningún proceso de elaboración de productos a partir de su materia prima y que solo los distribuye, se presume que no provoca contaminación en el medio ambiente, pero esto no la aparta de la obligación institucional de cumplir con la Ley General del Ambiente N° 25.675, del año 1993. Según Gerardo Berges, socio director de Estrategias Ambientales Asociados, las compañías que aplican sustentabilidad empresarial comprendieron la importancia de innovar en sus procesos internos y van en busca de nuevas formas de producir y hacer negocios (iProfesional, 2020).

Análisis legal: En agosto del año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exigía, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras industriales o depósitos fuera del ejido urbano. Por este motivo en el año 2005, la empresa compró un terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas, lo que significó la mayor inversión desde la fundación de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. El nuevo centro de distribución que se está construyendo sobre la ruta provincial N° 10 a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik y además contará con la parte administrativa. 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.

Diagnóstico organizacional.

El análisis FODA, creado por el Ing. Químico y consultor especializado en gestión organizacional, Albert S. Humphrey, entre los años 1960 y 1970 en Estados Unidos, es una técnica de análisis de investigación de mercado que se utiliza para evaluar el desempeño de una organización y desarrollar estrategias comerciales efectivas. Actualmente no sólo se utiliza para medir el desempeño con respecto a los competidores, sino que además es un importante instrumento en la gestión de proyectos ya que es de gran utilidad para detectar y analizar de manera sistemática todas las variables que intervienen en un negocio; sus principales características son la simplicidad, la claridad y la practicidad para facilitar la toma de decisiones (Clarín, 2020). En la Figura 2 Análisis FODA, que se encuentra a continuación se puede ver el desarrollo de esta herramienta de análisis según la información que proporciona la empresa.

Figura 2

Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

El análisis PORTER implica un modelo que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de una organización con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Fue creado por el economista y profesor de Harvard Business School

Michael Porter, quien en su primer libro llamado Estrategias Competitivas definió las 5 fuerzas de PORTER que a continuación se describen (MBA, 2019):

Poder de negociación de los clientes: En este punto el protagonista es el cliente quien constantemente a través de su comportamiento comercial indica cuáles son sus necesidades y sus preferencias, es decir, cuando el cliente compra un determinado producto no solo está eligiendo este producto, sino que también está eligiendo el precio que está dispuesto a pagar y la cantidad que cree suficiente para satisfacer su necesidad. Estos son indicadores que las empresas deben prestar especial atención ya que son ellos los que tienen que convencer al cliente de que elija su producto y no el de la competencia, de esta manera se llega a conocer el verdadero poder del cliente, ya que las empresas trabajan para satisfacer una necesidad pero también en cada producto lo que se busca es crear un fidelidad por parte del potencial comprador y para ello es necesario trabajar constantemente en mejoras que la diferencien de la competencia. Si bien AJ & JA Redolfi SRL cuenta con una gran cantidad de clientes que año a año lo siguen eligiendo, la empresa no tiene una estrategia planificada de publicidad y comunicación, características que en la actualidad son indispensables para conocer mejor al cliente e imponer sus productos por sobre los de la competencia.

Poder de negociación de los proveedores: AJ & JA Redolfi cuenta con una amplia cartera de proveedores con lo cual esto le permitirá tener un poder de negociación importante, en el cual buscará obtener mayor cantidad de productos al menor precio posible sin perder de vista la calidad de los productos que le compre a cada proveedor. Lo que se logre concretar en cada una de esas negociaciones se verá reflejado directamente en el precio de venta de cada producto.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Las ventajas competitivas que ofrece la empresa son en primer lugar las economías de escala, en este caso como es un sector de consumo masivo el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores; y en segundo lugar la diferenciación del producto, la cual se basa en el tiempo de entrega acotado, la financiación, el asesoramiento comercial y un mix de productos conformado por marcas reconocidas del mercado. Para hacer frente a este tipo de amenazas resulta necesario crear nuevos canales de ventas como lo es por ejemplo el *e-commerce*.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: Como estrategia a fin de hacer frente a este tipo de amenaza es necesario invertir en marketing, con el claro objetivo de imponer nuestros productos a fuerza de precios accesibles en marcas reconocidas por el consumidor.

Rivalidad entre los competidores: Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Según AJ & JA Redolfi SRL sus competidores se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio; y para hacerle frente en esa rivalidad que se genera por atraer al cliente a que compre su producto y no el de la competencia es necesario proporcionarle al producto un valor agregado que mejore considerablemente la experiencia del usuario.

Análisis específico según el perfil profesional

Desde el punto de vista del Contador Público podemos analizar las perspectivas del CMI de la siguiente manera:

Cliente: Los clientes son aproximadamente 6000 y los proveedores son más de 35, pero en la actualidad dejó existir la fidelidad del cliente por un producto o marca determinada, con lo cual si el precio de este no lo convence, el cliente probablemente busque otro producto de menor renombre pero que le satisfaga la necesidad de igual manera, es decir que pensar que un cliente tendrá la condición de tal por siempre implica una apreciación errónea por parte cualquier compañía; en consecuencia si se pierde clientes, inevitablemente se comenzara a perder cantidad de ventas. Es por este motivo que la estrategia que se plantea desde la empresa es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio que tenga como eje principal al cliente y sea competitivo en cuanto a los precios, esto resulta fundamental para crear un *feedback* (ida y vuelta) con el cliente, motivándolo a que siga eligiendo a la empresa por sobre los demás competidores del rubro; además le permitirá crear un vínculo en donde la organización pueda realizar encuestas para conocer los gustos y preferencias del cliente como así también las disconformidades si las hubiera. Si se logra el ida y vuelta con el cliente la empresa podrá planificar con mayor precisión su estrategia de *marketing*.

Finanzas: En este punto el objetivo de cualquier empresa es el crecimiento de ingresos y esto se traduce en buscar continuamente alternativas que incrementen el número de ventas, para ello es recomendable primero realizar un estudio de campo que arroje datos concretos de que es lo que pide y lo que ofrece el mercado, es decir, analizar la demanda y oferta del mismo. De esta manera la empresa conocerá que alternativas tiene disponible para elaborar estrategias a corto, mediano y largo plazo. En segundo lugar, lo que debe buscar la compañía es disminuir los costos y en ese sentido resulta fundamental invertir en tecnología de última generación; toda inversión genera un gasto que se irá amortizando con el paso del tiempo, pero ese gasto si se realiza de manera correcta le generara a la organización importantes rendimientos a futuro. A continuación en la Tabla 1 se detallan los ratios analizados en el presente trabajo con sus respectivas formulas, en la cual se hace mención a los ratios de los años 2016, 2017 y 2018 que la empresa podrá tener en cuenta para sacar conclusiones y tomar decisiones a futuro :

- Liquidez Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente
- Solvencia: Activo Total / Pasivo Total
- Margen Bruto sobre Ventas: (Ventas – Costo de Mercaderia Vendida) / Venta
- Endeudamiento Total: Pasivo Total / Patrimonio Neto
- Endeudamiento a Corto Plazo: Pasivo Corriente / Patrimonio Neto

Tabla 1

Ratios Financieros AJ & JA Redolfi SRL

Ratios	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Liquidez Corriente	1,6373	1,911	1,5659
Solvencia	2,47	1,73	1,62
Margen bruto s/ Vta	0,20	0,208	0,216
Endeudamiento Total	0,676	1,354	1,611
Endeudamiento Corto Plazo	0,597	0,915	1,061

Fuente: Elaboración Propia

En referencia al *índice liquidez corriente*, si el resultado es superior a 1, la entidad posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones más inmediatas (Zamora, 2019). Al interpretar estos valores en los datos arrojados por la empresa, en los años 2016, 2017 y 2018 se observa valores mayores a 1, lo cual indica que tiene la solvencia adecuada

para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Para los años anteriormente mencionados la empresa cuenta con *solventia* económica, ya que el valor óptimo de este ratio financiero es en torno a 1,5 (Pascuanela, 2015) y como se observa en la Tabla 1 superó dicho valor en los 3 años, indicando que la empresa cuenta con capacidad para hacer frente al pago de sus deudas y sus obligaciones. En lo que respecta al *margen bruto sobre ventas*, en los años 2017 y 2018 se obtuvo una rentabilidad cercana al 20%, y en el año 2016 se obtuvo un 21% de rentabilidad con lo cual se puede decir que prácticamente no varió. En cuanto al *endeudamiento total* su resultado indica por cada peso aportado por los dueños cuántos pesos de terceros se emplearon. Los valores de endeudamiento superiores a uno significan que hay más recursos aportados por terceros que por los propietarios; entonces, el pasivo es mayor que el patrimonio neto, lo que indica que se ha utilizado en mayor medida la fuente de financiamiento externa que la interna, dicho escenario se presenta en los años 2017 y 2018, y en 2016 ocurre lo opuesto. Algo similar sucede con el *endeudamiento de corto plazo* cuyo coeficiente indica también la relación que existe entre el volumen de los fondos propios de una compañía y las deudas que mantiene, pero en este caso se trata de las deudas en el corto plazo. Los valores de este tipo de endeudamiento que son menores que uno, indican que el financiamiento propio es mayor que las deudas contraídas en un tiempo acotado, situación que no ocurre en el año 2018 pero si en los dos años anteriores.

Procesos internos: Se busca asegurar la calidad del producto y/o mejorar la capacidad de respuesta en el servicio que se brinda, y al ser en este caso una distribuidora de productos ya elaborados resulta importante poder aplicar un sistema de inventario en donde se pueda obtener un seguimiento preciso de cada mercadería con la fecha ingreso a los depósitos de la empresa, fecha de salida o de venta del producto, vencimiento, actualizaciones de precios, etc. Esto optimizará considerablemente el funcionamiento interno de los sectores que se ven involucrados en la logística de la empresa, y como consecuencia mejorará la capacidad de respuesta y hará más rendidoras las tareas diarias.

Aprendizaje y conocimiento: Implica una constante capacitación por parte de los empleados con la intención de jerarquizar el servicio que brinda la empresa. Estas capacitaciones pueden ser generales a todos los sectores o específicas a cada uno de ellos, y deben ser constates a lo largo del año. Además, le dan un valor agregado a la empresa ya que implica invertir en su capital humano.

Marco teórico

Los fundadores del CMI son los doctores Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, dicha creación fue difundida en un artículo titulado como: "The Balanced Scorecard -Measuresthat Drive Performance" El Balanced Scorecard Mediciones que llevan a Resultados, en la Revista Harvard Bussines Review en 1992. Los autores Kaplan y Norton en septiembre de 1996 crearon una nueva tendencia en la gestión estratégica: el uso de indicadores cuantitativos para hacer el seguimiento riguroso de la estrategia empresarial el CMI dejó de ser un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es decir, esta herramienta estratégica dejó de ser un sistema de indicadores mejorado, para transformarse en un sistema de gestión central (Felani, 2018).

Por lo tanto, el CMI se define como el proceso que transforma los objetivos estratégicos en resultados, siendo un sistema de información y de formación, que mide el cumplimiento de los objetivos, enfocados hacia la estrategia. La aplicación de esta herramienta de gestión en una organización permite alcanzar por medio de los empleados su misión y visión, desarrollando las capacidades y habilidades para su satisfacción y productividad ya que las empresas en la actualidad sostienen que la principal inversión debe estar orientada en su capital humano y no en activos tangibles. Es por ello que para lograr un incremento de las utilidades todos los departamentos que conforman la estructura empresarial en todos sus niveles deben estar alineados en base a los objetivos estratégicos (Gutierrez y Pedros, 2012).

Resulta común que la sociedad evalúe a las organizaciones por su patrimonio neto, es decir, realice un relevamiento de sus activos y pasivos y en base a su resultado catalogue a las empresas como un éxito o un fracaso; pero según Sarur Zanatta (2013) existe un bien que no se puede identificar de manera física y está representado por las competencias del trabajador, dichas competencias se denominan capital intelectual. Este capital no se logra en el corto plazo, mas bien implica un proceso de selección exhaustivo para contratar un nuevo empleado y una capacitacion constante de todos los sectores por parte de la empresa, esto le permitira darle un valor agregado al servicio que brinde la organización.

Con la ayuda del CMI a los directivos les es más sencillo comunicar los objetivos, metas, iniciativas y estrategias a toda la empresa, en este sentido existen varios ejemplos de casos que muestran que una buena estrategia tiene un profundo impacto positivo en los resultados de una organización, y que una planificación mal formulada promueven resultados empresariales totalmente opuestos. Por lo mismo, el estudio de la estrategia se ha convertido en un aspecto central tanto en la investigación académica como en los programas docentes que, de una manera u otra, buscan que sus participantes estén mejor capacitados para la toma de decisiones ya que este instrumento de gestión empresarial permite implicar a todos los empleados (Tarjizan, 2018).

Si bien brinda información a los altos directivos desde cuatro perspectivas diferentes, una de las principales ventajas del CMI es minimizar la sobrecarga de información, lo que resulta de gran utilidad para muchas empresas que ya han llevado a cabo sus primeras experiencias con el uso del cuadro de mando y demostraron que dicha herramienta satisface casi todas las necesidades de gestión.

Perspectiva del cliente: El cuadro de mando integral exige que los gerentes traduzcan su declaración de misión general sobre el servicio al cliente en medidas específicas que reflejen los factores que realmente les importan a estos. También se estudia el valor agregado del producto final: atributos de productos y/o servicios en cuanto a la funcionalidad, calidad y precio; la relación con los clientes en referencia de la calidad de experiencia de compras y relaciones personales; por último, la imagen y el prestigio (Kaplan y Norton, 2016).

Perspectiva de procesos internos: Los gerentes deben concentrarse en las operaciones internas más críticas que les permiten satisfacer las necesidades de los clientes. Después de todo, el excelente desempeño del cliente se deriva de los procesos, decisiones y acciones que ocurren en toda la organización. En los distintos procesos departamentales se mide el costo, la producción, calidad y tiempo; que permitirán entregar productos superiores a los clientes existentes, e innovar en los segmentos del mercado que la empresa desea satisfacer con productos y/o servicios futuros (Kaplan y Norton, 2016).

Perspectiva de innovación y aprendizaje: La capacidad de una organización para innovar, mejorar y aprender está directamente relacionada con el valor de la empresa. Es decir, solo a través de la capacidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los

clientes y mejorar continuamente la eficiencia operativa, una empresa puede penetrar en nuevos mercados y aumentar los ingresos y los márgenes. Kaplan y Norton (2013) aconsejan tener en cuenta tres variables: la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información y la motivación y delegación de poder.

Perspectiva financiera: Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia, implementación y ejecución de la empresa están contribuyendo a la mejora de los resultados. Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas.

Según lo expuesto hasta aquí en lo que respecta a la parte del marco teórico y por las investigaciones que se pudieron abordar en el presente trabajo final de grado se llega a la conclusión de que la implementación de un CMI en una empresa resulta importante por dos motivos; el primero le permitirá definir de manera organizada una estrategia de control de gestión que involucre a cada uno de los sectores de la empresa abordando las cuatro perspectivas del CMI, cuya información obtenida en el proceso investigación sirva para planificar y tomar decisiones a nivel gerencial, y en segundo lugar le permitirá también utilizar al cuadro de mando como una herramienta que le dé importancia a los activos intangibles, esto quiere decir, que se proponga como política empresarial planificar los objetivos a mediano y largo plazo haciendo especial hincapié en constantes inversiones que permitan aumentar y mejorar el capital humano. Esto le permitirá en un futuro generar lo que muchos estudiosos del tema llaman valor agregado y marcar de esta manera una diferenciación con la competencia ofreciéndole al cliente un extra, el cual no se verá reflejado explícitamente en el producto que compre, sino que estará expresado en la calidad del servicio que brinda la empresa.

Diagnóstico y discusión.

Declaración del problema

Como se observa en la Figura 2 correspondiente al Análisis FODA, el primer ítem de las debilidades que muestra la empresa hace referencia a la ausencia de un área específica como es la de recursos humanos, y como consecuencia directa de este problema se debe mencionar que la administración es quien realiza la liquidación de los sueldos de cada uno de los empleados, no existe un proceso de selección para incorporación de nuevos trabajadores, y una vez incorporados a la empresa los mismos no cuentan con un periodo de capacitación o inducción sino que van aprendiendo la tarea que realizan mientras se desempeñan la función que les corresponde.

Justificación del problema

Se considera fundamental la implementación de un CMI para la empresa que se está estudiando, ya que el mismo constituye una herramienta de gestión empresarial que se encuentra conformado por las cuatro perspectivas anteriormente descritas las cuales colaboran de manera contundente en la construcción de una estrategia precisa, ayuda tomar decisiones acertadas y acciones correctivas incentivando el cumplimiento de misión, visión y valores que pregonan la empresa. Como consecuencia de las situaciones detalladas en el párrafo anterior es que resulta de vital importancia que la organización adquiera una herramienta de este tipo, y de esta manera evitar:

- Contrataciones erróneas y apresuradas que solo respondan a la necesidad de un sector puntual, sin ser analizada por personal capacitado para dicha tarea.
- Inconvenientes a la hora de realizar las tareas que les son encomendadas al personal que está recién incorporado a la empresa por falta de capacitación.
- Distorsión en la comunicación entre la gerencia y los empleados ya que cada sector traslada sus inquietudes de manera individual y no canaliza el pedido de manera correcta.
- Falta de motivación y pérdida de confianza en el trabajo en equipo por no contar con un sistema de ascensos a cargos y puestos de mayor relevancia

en donde todos los aspirantes estén en igualdad de condiciones y conozcan los requisitos para postularse.

Conclusión Diagnóstica

La problemática planteada y la consecuente incertidumbre que manifiestan quienes tienen la responsabilidad de conducir los destinos de la empresa se fundamenta en que al incluir el área de recursos humanos como un departamento o sector anexo a la estructura que presenta la organización, se obtendrá como principal resultado un importante enriquecimiento de los procesos internos, y con ello un crecimiento sólido y sustancial de la diferenciación del producto que promueve la empresa con respecto a su competencia, el cual con el paso del tiempo se verá reflejado en un incremento de las ventas. Está comprobado que una correcta implementación del sector recursos humanos brindará orden interno a la empresa y oportunidades de mejorar el día a día de los trabajadores evitando la superposición de tareas, teniendo un plan de contingencias ante cualquier eventualidad que pueda surgir, evaluando y formando al personal de manera continua, y motivándolo con compensaciones y beneficios ante el logro de determinados objetivos, los cuales pueden ser mensuales, semestrales o anuales. Son ellos, los trabajadores, la cara visible de la empresa ante el cliente y por eso resulta fundamental que su labor se desarrolle en las condiciones que corresponden con directivas claras de que rol le corresponde a cada uno.

Plan de implementación

Alcance

Alcance de contenido: Se aborda la implementación del CMI con el objetivo de mejorar gradualmente cada una de las áreas involucradas en la empresa lo que permitirá mejorar el posicionamiento a Redolfi SRL.

Alcance geográfico: El presente trabajo final de grado será implementado en el centro de distribución más importante de la empresa ubicado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, dentro del ámbito geográfico de dicho centro se encuentra en conjunto el área administrativa.

Alcance Temporal: Dicho alcance está pensado para que sea puesto en práctica en el segundo semestre del 2020 y tenga una duración aproximada de 16 semanas según cada una de las tareas propuestas. Así mismo se recomienda que la medición de su efectividad sea tomada a partir del primer semestre del 2021.

Alcance del personal involucrado: Los objetivos estratégicos propuestos en concordancia con el CMI serán implementados en todas las áreas que involucra la empresa, pero se hará especial hincapié en el centro de distribución ubicado en James Craik, donde se encuentra el personal que trabaja en administración y donde probablemente también se ubique el personal dedicado al área de recursos humanos.

Limitaciones: Durante el desarrollo de este trabajo, no se presentó ningún tipo de dificultad que pudiese impedir la implementación de la propuesta, siendo factible su realización, ya que se contó con los recursos necesarios para la consecución normal del mismo.

Recursos involucrados

Los recursos que se proponen utilizar implican una importante inversión para la empresa, dicha inversión en general se realizará con el objetivo de brindar una significativa mejora a cada una de las áreas de la compañía, pero particularmente apuntará a darle una reorganización interna donde cada área se dedique exclusivamente a una tarea específica.

La idea es que la empresa recupere gradualmente el gasto realizado con el paso del tiempo a la par de un crecimiento notorio en diferentes aspectos que son importantes para la organización, como, por ejemplo, obteniendo mayor calidad en la atención a

clientes, optimizando los tiempos de entrega de mercadería, procesando de manera más eficiente la información interna, acotando al máximo la cantidad de reclamos, entre otras mejoras.

Para la implementación del CMI resultan necesarios tanto los recursos materiales como aquellos que no son tangibles, como por ejemplo la implementación de un software de gestión integral con los módulos de stock y ventas como base, acorde a las necesidades de la empresa, y para ello será necesario acudir a un equipo informático que asesore y diseñe el modelo específico que la gerencia le solicite y además ponga en funcionamiento dicho software.

Para ello se sugiere la contratación de un profesional que supervise la implementación del CMI y el correcto funcionamiento del software, siendo el Contador Público el indicado para este tipo de tarea. La contratación del profesional es clave para Redolfi SRL ya que le garantizará a la empresa un correcto seguimiento del proceso de implementación del CMI, y además podrá trabajar en conjunto con la gerencia como asesor directo de la misma, en la resolución de los inconvenientes que se puedan presentar, aportando un punto de vista más técnico.

En cuanto al problema mencionado en los párrafos anteriores con respecto a la falta de un área dedicada a la gestión de recursos humanos, la empresa deberá abordar un proceso de selección para conformar un equipo de trabajo que se dedique a esta tarea específica con un licenciado en recursos humanos a cargo de la misma, más 5 empleados como mínimo que tengan conocimiento del área para desarrollar las tareas correspondientes, los cuales deberán ser contratados por Redolfi SRL luego de que los postulantes documenten fehacientemente su capacidad e idoneidad para trabajar en ese departamento y superen las instancias evaluativas.

A continuación, en la Tabla 2 Tabla Presupuestaria, se detalla un presupuesto que tiene la gerencia para abordar la implantación del CMI, los mismos están conformados por precios unitarios y totales. Además, se discriminan los totales de cada uno de los presupuestos en costo inicial y costo de mantenimiento, siendo el costo inicial la primera inversión que hará la empresa, y el costo de mantenimiento resulta un total mensual que será tenido en cuenta para conocer el gasto anual que tendrá la compañía.

Tabla 2

Tabla presupuestaria

Actividad	Concepto	Precio Unitario	Precio Total
Contratación de los empleados para departamento RRHH	1 empleado por Convenio Colectivo de Trabajo: Empleados de Comercio - Administrativo D (convenio 130/75 al 1/10/2020)	\$ 37.315,59 (haber mensual) Se requiere un mínimo de 5 empleados.	\$ 186.577,95 por mes
	Encargado de Recursos Humanos: profesional fuera de convenio	\$ 60.000 por mes	\$ 60.000 por mes
	Capacitación Inicial de 100 horas	\$1200 cada hora	\$ 120.000
Software Tango Gestión módulos stock y ventas	Costo de instalación por única vez y puesta en funcionamiento.	\$35.000	\$ 35.000
	Licencia de uso Tango Gestión con llave de autorización	\$ 300.000 abono anual	\$ 25.000 por mes
	Capacitación inicial de los empleados área administrativa 32 horas en el mes	\$ 1.500 cada hora	\$ 48.000
Contratación de Contador Publico	10 módulos área laboral y previsional 10 módulos área contable 5 módulos área impositiva	\$ 1.860 Valor del módulo	\$ 46.500
	Supervisión CMI	\$ 80.000	\$ 20.000 por mes
Total presupuesto inicial			\$ 249.500
Total presupuesto de mantenimiento			\$ 291.577,95

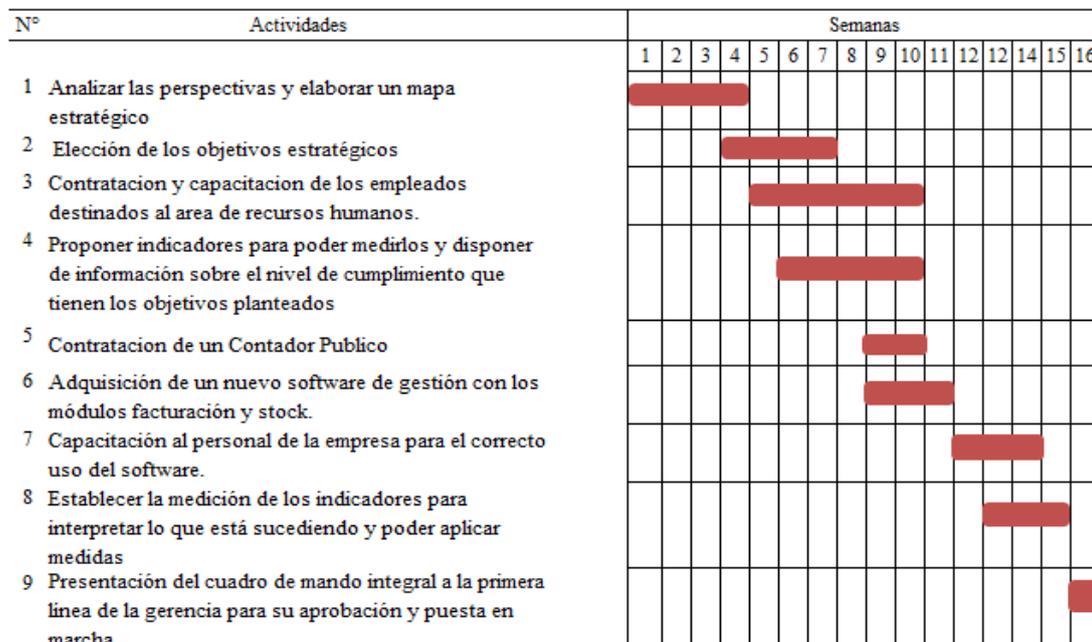
Fuente: Elaboración Propia

Acciones específicas y marco temporal.

1. Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico.
2. Elección de los objetivos estratégicos.
3. Contratación de nuevos empleados para área RRHH.
4. Proponer indicadores para poder medirlos y disponer de información sobre el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos planteados.
5. Contratación de un Contador Público.
6. Adquisición de un nuevo software de gestión con los módulos facturación y stock.
7. Capacitación al personal de la empresa para el correcto uso del software.
8. Establecer la medición de los indicadores para interpretar lo que está sucediendo y poder aplicar medidas.
9. Presentación del cuadro de mando integral a la primera línea de la gerencia para su aprobación y puesta en marcha.

A continuación, en la Figura 3 Diagrama de Gantt se expondrán las tareas necesarias para llevar adelante las acciones del plan de implementación, mediante un gráfico en el cual se indicará el tiempo estimado que durará cada una de ellas.

Figura 3

Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

Perspectiva financiera

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad del Activo	%	(Utilidad antes del impuesto / ventas totales)	Gerente Financiero
	Aumentar las ventas	Evolución de la venta	%	(Ventas periodo actual - ventas periodo anterior) / (ventas periodo anterior)	Gerente de ventas

Fuente: Elaboración propia

Como objetivos estratégicos de esta perspectiva se propone aumentar la rentabilidad de la empresa, el indicador es la rentabilidad del activo, con el cual se pretende medir el desempeño actual de las ventas planificadas por Redolfi S.R.L. Otro objetivo de esta perspectiva es el de incrementar las ventas siendo el indicador la evolución de dichas ventas.

Tabla 4

Medición perspectiva financiera

Perspectivas	Indicador	Medición			Valor actual
		Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Rentabilidad del Activo	5%	2,50%	1%	2,50%
	Evolución de las ventas	15%	10%	5%	15%

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar una medición de la rentabilidad del activo se observa que la empresa se encuentra en una situación aceptable pero que aún puede concretar una importante mejora, ya que en la actualidad Redolfi SRL opera con una rentabilidad del 2,5%, y como se observa en la Tabla 4 el objetivo de la empresa es llegar al 5%; y en cuanto a la evolución de las ventas se encuentra dentro de sus pretensiones con lo cual se puede destacar como un aspecto muy positivo. Se debe mencionar que no se ha tenido en cuenta para esta medición la variable de la inflación, debido a la actual incertidumbre que se vive en el país.

Tabla 5

Perspectiva de clientes

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Responsable
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	%	(clientes satisfechos / total de clientes encuestados)* 100	Gerente de ventas
	Acrecentar la cartera de clientes	Fidelidad del cliente	%	((clientes actuales - clientes anteriores) / (clientes anteriores)) * 100	Gerente de ventas

Fuente: Elaboración propia

Resulta fundamental para la obtención de información relevante; realizar una depuración de la cartera de clientes, diferenciando a que zona pertenece, cuál es la frecuencia de compra, que actividad desempeña cada uno y si prioriza precios por sobre calidad.

Tabla 6

Medición perspectiva cliente

Perspectivas	Indicador	Medición			Valor actual
		Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Clientes	Nivel de satisfacción del cliente	80%	60%	50%	80%
	Fidelidad del cliente	15%	10%	5%	10%

Fuente: Elaboración Propia.

Como objetivos estratégicos de esta perspectiva se propone mejorar la satisfacción del cliente y acrecentar dicha cartera. Al realizar una medición de cada uno de ellos se observa que el nivel de satisfacción se encuentra a un nivel óptimo o esperable por parte de la compañía, pero la fidelidad del cliente se haya en un nivel intermedio con lo cual será un indicador a mejorar, acotando los tiempos de entrega y reduciendo el nivel de queja, provocando que los clientes vuelvan a comprar con mayor frecuencia.

Tabla 7

Perspectiva de procesos internos

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Responsable
	Optimizar los procesos internos	Reducción del gasto	%	$\frac{((\text{gasto del periodo actual} - \text{gasto del periodo anterior}) / (\text{gasto del periodo anterior})) * 100}{}$	Gerente Financiero
Procesos internos	Control de stock de mercadería	Excedente de mercadería	%	$\frac{\text{Mercadería total} - \text{Mercadería vendida}}{\text{cobertura} + \text{satisfacción} + \text{alineación a la comunicación}}$	Supervisores
	Mejorar la comunicación interna	Percepción de la comunicación	%		Supervisores

Fuente: Elaboración Propia

Mediante los objetivos estratégicos descritos se busca realizar un profundo cambio en la logística de la empresa, dicho cambio involucra a todos los sectores y cuya responsabilidad deberá ser de los supervisores, ya que son quienes integran el mando intermedio y ofician de nexos entre las diferentes áreas.

Tabla 8

Medición perspectiva procesos internos.

Perspectivas	Indicador	Medición			Valor actual
		Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Procesos internos	Reducción del gasto	15%	10%	5%	5%
	Excedente de mercadería	5%	10%	15%	10%
	Percepción de la comunicación	80%	70%	60%	60%

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en las Tabla 8, la perspectiva de procesos internos es la que mayor problemática presenta dentro de la empresa, es por este motivo que en los párrafos anteriores se recomienda la implementación de un software de gestión que automatice las tareas diarias. Se propone optimizar dichos procesos internos, con un control de stock de

mercadería más minucioso y una mejor comunicación interdepartamental, con el fin mejorar las prestaciones de la organización.

Tabla 9

Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento.

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Responsable
Aprendizaje y conocimiento	Fomentar el crecimiento del capital humano	Cantidad de horas de capacitación	%	$\frac{\text{((cantidad de horas de trabajo - cantidad de horas de capacitación))}}{\text{(cantidad de horas de capacitación)}} * 100$	Gerente recursos humanos
	Motivación y compromiso del empleado	Satisfacción del personal	%	Encuesta	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo es implementar el funcionamiento del área recursos humanos con personal capacitado para dicha función y un profesional en la materia, el cual se encargará de esta sección, proyectando planes de acción y controles al factor humano de la organización, los cuales permitirán llevar a cabo un riguroso seguimiento del personal.

Tabla 10

Medición perspectiva aprendizaje y conocimiento

Perspectivas	Indicador	Medición			Valor actual
		Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Aprendizaje y conocimiento	Cantidad de horas de capacitación	20%	10%	5%	10%
	Satisfacción del personal	85%	75%	65%	80%

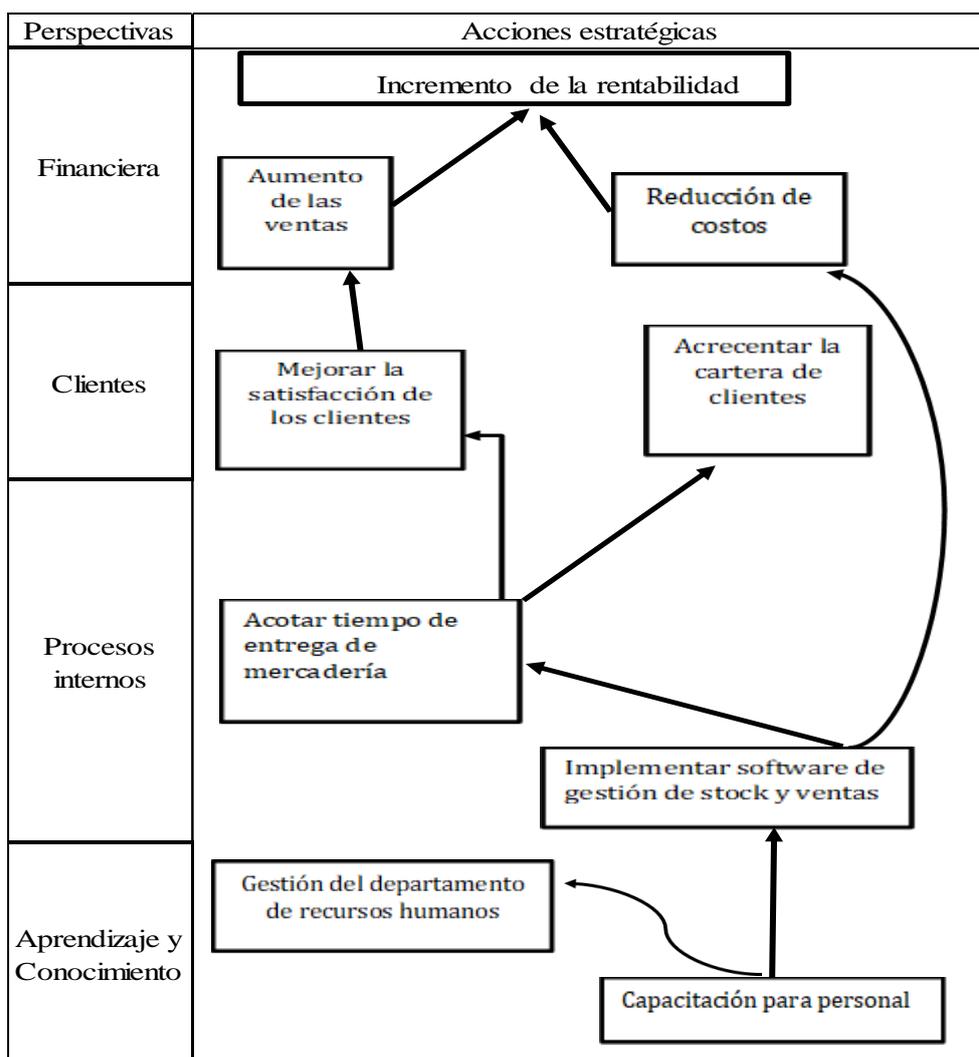
Fuente: Elaboración propia

En esta perspectiva se busca fomentar el crecimiento del capital humano y la motivación y compromiso del empleado, a través de capacitaciones continuas y atenciones al personal. Si bien la Redolfi SRL siempre se interesó por sus empleados, este tipo de medidas le permitirán mejorar notablemente su rendimiento, sobre todo en lo que respecta a sumar horas de capacitación, ya que como se puede observar claramente en la Tabla 9, la medición arroja una diferencia de un 10% con respecto al nivel óptimo de capacitación que se pretende. Si se llevara adelante esta propuesta en particular la misma repercutirá positivamente en la compañía.

Figura 4

Mapa estratégico

Seguidamente se presenta en la Figura 4 Mapa Estratégico, la cual muestra la relación que producirá cada objetivo estratégico con cada perspectiva, es decir, aquellas mediciones necesarias para lograr el alcance de la gestión empresarial.



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones

Para una mejor evaluación del CMI el responsable debe llevar adelante su implementación en conjunto con los encargados de cada área, con los cuales deberá realizar controles de forma sistemática, comparando los resultados obtenidos con resultados de periodos anteriores y verificar así el avance de esta herramienta de gestión.

Como primera herramienta de medición una vez que finalice la implementación del CMI a fines del 2020, se recomienda durante el primer semestre del año 2021 realizar una encuesta general como la que se detalla a continuación en la Tabla 11 para obtener un primer panorama acerca de la satisfacción que generó la implementación de esta herramienta.

Tabla 11

Encuesta de satisfacción

Perspectiva	Preguntas	Respuestas		
		SI	NO	¿POR QUÉ?
Financiera	1- ¿Cree usted que la implementación del CMI mejoró la rentabilidad de los activos de la empresa?			
Financiera	2- ¿Ha notado una evolución de las ventas en el segundo semestre del 2020?			
Financiera	3- ¿Mejoró el nivel de productividad en el segundo semestre del 2020?			
Clientes	4- ¿Cree usted que el nivel de servicio que presta la empresa cumple con los requisitos básicos?			
Clientes	5- ¿La calidad de los productos que vende la empresa es superior a los de la competencia?			
Clientes	6- ¿Le resulta interesante que la compañía realice descuentos por compra en cantidad?			
Clientes	7- ¿Ha recibido atención adecuada ante quejas y/o reclamos que haya realizado?			
Procesos Internos	8- ¿Esta de acuerdo con la implementación de nuevos software?			
Procesos Internos	9- ¿Le gusta trabajar en equipo?			
Procesos Internos	10- ¿Tiene algún tipo de comunicación con los niveles jerárquicos?			
Procesos internos	11- ¿La infraestructura de la empresa se encuentra deteriorada?			
Aprendizaje y Conocimiento	12- ¿Cree usted que tiene posibilidades de crecimiento personal dentro de la empresa?			
Aprendizaje y Conocimiento	13- ¿Se siente satisfecho por ser parte de la empresa?			
Aprendizaje y Conocimiento	14- ¿El nivel del contenido desarrollado en las capacitaciones que brinda la empresa es complejo?			
Aprendizaje y Conocimiento	15- ¿Existe respeto en la relación laboral con sus compañeros de trabajo?			
Sugerencias / comentarios				

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y recomendaciones.

Se pone en evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados para este trabajo final de grado, ya que se ha podido diseñar un modelo de control de gestión basado en el análisis detallado de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, siendo este un análisis tanto externo como interno con el fin de mantener a la organización ordenada, mediante el estudio de las cuatro perspectivas del CMI.

La conclusión que se desprende del diseño e implementación de esta herramienta de gestión, implica que se debe considerar la propuesta ya que los beneficios que se obtienen de su aplicación abarcan la toma de decisiones por parte de la empresa con un mínimo margen de error, la disminución de los costos operativos, el manejo de información en tiempo real, la ayuda en la planificación interna de las tareas diarias, mayor fluidez en la comunicación entre los distintos sectores, un mejor control de la mercadería en stock y la motivación del personal, con lo cual se deduce que se está contribuyendo a una óptima gestión de la empresa.

Un dato importante a tener en cuenta es que la puesta en marcha del CMI no implica grandes erogaciones para la empresa, si se lo compara con las grandes ventajas que trae aparejado su implementación, la cual repercute de manera directa y positiva en la rentabilidad de la organización. Además, la inclusión del departamento de recursos humanos, colaborará con la obtención de una capacidad operativa más eficiente perfeccionando el desempeño laboral y permitiendo el crecimiento de la compañía.

En cuanto al ámbito interno de la empresa la recomendación se basa en darle una continuidad a las mejoras que provoca el CMI ya que, si bien está pensado para tener una duración de 4 meses la intención de este pasa por encontrar una identidad de trabajo interno, como por ejemplo proyectar un mecanismo de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Por su parte, en lo externo, se recomienda que la organización tenga nuevas estrategias de publicidad que contribuyan a una mejor imagen, además puede crear un canal de ventas on-line que contenga el catálogo de productos disponibles, descuentos y promociones por compras en cantidad y los diferentes medios de pagos disponibles. En cuanto a la utilización del software de gestión, sucede que este tipo de tecnologías están en constante actualización para brindar un mejor servicio, con lo cual resulta importante ir incorporando las nuevas versiones para que dicho sistema no quede obsoleto.

Referencias

- AFIP. (31 de Agosto de 2020). *AFIP*. Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/moratoria/>
- Argentina presidencia. (7 de Agosto de 2020). *Boletín oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233268/20200808>
- Argentina presidencia. (15 de abril de 2020). *Programa de asistencia de emergencia al trabajo y a la producción*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/atp>
- CELAG. (2020). *Panorama Político y Social en Argentina*. Buenos Aires.
- Clarín. (12 de Agosto de 2020). *Clarín.com*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres_0_4plxh5vM9.html
- Donato, N. (11 de septiembre de 2020). *Infobae*. Obtenido de Infobae Economico: <https://www.infobae.com/economia/2020/07/15/la-inflacion-de-junio-fue-de-22-y-acumulo-una-suba-de-428-en-los-ultimos-12-meses/>
- Felani, C. R. (2018). *Diseño de Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Azul, Buenos Aires.
- Gutierrez, M., & Pedros, M. (2012). *Introducción al Cuadro de Mando Integral*. Madrid.
- iProfesional. (09 de 04 de 2020). *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/negocios/313274-ser-sustentable-en-2020-clave-para-evitar-el-fracaso-de-las-empresas>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, https://web.archive.org/web/20060715185403/http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/hbr/hbr_home.jhtml.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral 2da Edición*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral 3ra Edición Revisada*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lucerito. (25 de mayo de 2011). *Blog del Salmon*. Obtenido de Blog del Salmon: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>
- MBA, E. T. (4 de marzo de 2019). *The Power MBA*. Obtenido de <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

- Messina, M. (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logistica*. Mendoza.
- Pascuanela, J. S. (31 de 12 de 2015). *Infoautonomos*. Obtenido de www.infoautonomos.com
- Perez, J. O. (2014). *Analisis de los estados contables: Un enfoque de gestion*. Cordoba: eecc.
- Petri, M. (12 de junio de 2018). *MundoIT*. Obtenido de <http://www.mundoit.com.ar/sistemas-de-gestion-contable-en-la-nube/>
- Sarur Zantta, M. (30 de Mayo de 2013). *Repositorio UDGv*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2146>
- Scavizzi, G. (2018). *Análisis turístico territorial*. Cartagena, España.
- SRL, A. &. (2020). *Informacion de la empresa*. Cordoba.
- Tarjizan, J. (2018). *Fundamentos de la estrategia empresarial*. Santiago de Chile.
- Tibaldo, M., Taverna, M. L., & Mariela, R. (2011). *Analisis de Aplicacion de un Cuadro de Mando Integral a los Poderes Judiciales de Argentina*. Santa Fe.
- Zamora, E. (2019). *Contabilidae*. Obtenido de www.contabilidae.com
- Zuniga-Jara, S., Perez, M. P., & Vargas, C. (2011). *Un cuadro de mando integral para una empresa del sector minero chileno*. Santiago de Chile.

