

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa: J. & J. A. Redolfi S.R.L

Diseño de un Cuadro de Mando Integral

Design of a Balanced Scorecard

Autor: Ignacio Mateo Saracho Martin

DNI: 39398721

Legajo: VCPB29552

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

San José de Metan, Salta

Noviembre, 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se propone el diseño y la implementación de un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión para la empresa J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, provincia de Córdoba. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, luego de detectar diversas falencias, como parte de la propuesta, se elaboró un mapa estratégico donde se plasmaron los objetivos propuestos, mientras que para el diseño del cuadro de mando integral se utilizaron perspectivas, indicadores y metas para su medición. El objetivo de este trabajo es brindar a la compañía una herramienta de gestión que le permita contar con información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. Se llega a la conclusión que luego de implementar el CMI se logran integrar todas las áreas de la organización ayudando a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios que exige el entorno cada vez más competitivo.

Palabras claves: cuadro de mando integral, planificación estratégica, información, control, administración

Abstract

In this final degree project, the design and implementation of a balanced scorecard is proposed as a management control tool for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R.L., located in the town of James Craik, province of Córdoba, Argentina. For its development, a diagnosis of the current situation of the company was carried out, after detecting various shortcomings, as part of the proposal, a strategic map was drawn up where the strategic objectives were reflected, while for the design of the balanced scorecard they used perspectives, indicators and goals for their measurement. The objective of this work is to provide the company with a management tool that allows it to have quality information to facilitate the decision process. It is concluded that after implementing the BSC, it is possible to integrate all the areas of the organization helping the company to adapt quickly to the changes demanded by the increasingly competitive environment.

Keywords: balanced scorecard, strategic planning, information, control, administration

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	4
<i>Descripción de la empresa</i>	4
<i>Análisis de Contexto</i>	6
<i>Diagnostico Organizacional: Análisis FODA</i>	10
<i>Análisis específico</i>	11
Marco Teórico	13
Diagnostico y discusión	16
<i>Declaración del problema</i>	16
<i>Justificación del problema</i>	16
<i>Conclusión diagnostica</i>	16
Plan de Implementación	18
<i>Objetivo General</i>	18
<i>Objetivos Específicos</i>	18
<i>Alcance y limitaciones</i>	18
<i>Recursos involucrados</i>	19
<i>Acciones a desarrollar</i>	19
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	20
<i>Propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral</i>	20
<i>Propuesta de medición y control</i>	23
Conclusión	24
Recomendaciones	25
Bibliografía	26

Introducción

En la actualidad, los escenarios son más competitivos y complejos, por lo que las empresas buscan herramientas de control de gestión, necesarios para generar diversas estrategias de supervivencia y crecimiento. De allí ya se habla de empresas adaptables, que generan mecanismos flexibles frente a cambios. Estas compañías adoptan sistemas de medición de desempeño, como un mecanismo de gestión estratégica para lograr una adecuada alineación de los procesos de gestión, y enfocar a toda la organización en la implementación de una estrategia a largo plazo, dado que ésta se refiere a la formulación básica de una visión, una misión, las políticas y los objetivos, generando una relación deseable para el futuro.

J. & J. A. Redolfi S.R.L, es una empresa con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. La misma posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas, de productos alimenticios refrigerados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. La empresa goza de una excelente relación con sus proveedores, entre los principales e importantes podemos mencionar a Massalin Particulares, Papelería del Plata, Johnson y Johnson, Compañía General de Fósforos, Arcor y Kodak, entre otros.

La misma cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudades de San Francisco, Villa María, Rio Tercero y Rio Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco, Córdoba Capital y distribuye diversas marcas a distintos minoristas en toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Si bien es una empresa con amplia trayectoria y de reconocimiento en el mercado con una estrategia corporativa definida orientada al cliente con precios competitivos, se vio la necesidad de contar con más y mejor información de gestión, en línea con una planificación estratégica para tener un impacto positivo al momento del proceso de toma de decisiones.

En este reporte de caso se propone el diseño de una herramienta de control de gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, que le permita optimizar la estrategia y

los objetivos, no solo en el corto plazo sino también a horizontes futuros. De esta manera es posible alinear la estrategia con la visión, para conducir al logro de los resultados esperados, revisar desviaciones y tomar medidas correctivas.

Como antecedente en el ámbito internacional corresponde a un trabajo de campo en el cual se plantea un cuadro de mando integral que permita efectuar seguimiento, medición, análisis y mejora para orientar recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa Café Granja La Esperanza. En este trabajo, se arribó a la conclusión que la implementación de esta herramienta de gestión, articulará las diversas áreas mediante objetivos estratégicos claros y medibles, promoviendo el alcance de los objetivos estratégicos. (Suarez Naranjo, 2012).

Otro antecedente internacional que se cita, es el trabajo donde los autores hacen hincapié en la adopción e implementación de un Cuadro de Mando Integral, como modelo de gestión estratégica para agregar evidencia científica en pequeñas empresas. Como conclusión se arriba que la mayoría de las pequeñas empresas no conoce sobre el CMI, por lo tanto deben modificar su proceso de implementación, para adaptarlo a sus condiciones acorde con su complejidad, capacidad y recursos invertidos (Argüello y Quesada, 2015).

Como antecedente en el ámbito nacional, se cita un estudio que se realizó a una empresa distribuidora en la Provincia de San Luis. Dicho estudio busca el análisis de situación de la empresa, detallando su funcionamiento estructural y organizacional basado en un Cuadro de Mando Integral. Se arribó a la conclusión que la implementación de esta herramienta posibilita obtener una visión y control completo, maximizando en mayor medida las propuestas y beneficios, con el fin de mantenerla alineada y organizada (Tessore, 2019).

Como antecedente en el ámbito regional se menciona un trabajo que se realizó en la empresa IVECO Argentina S.A ubicada en la provincia de Córdoba, en la cual el autor se centra en aplicar el aporte de sistema de control de gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral. Con este trabajo se concluyó que la implementación del CMI permite a la empresa

avaluar la estrategia, alinearla con la visión y revisar cada uno de los procesos para alcanzar los objetivos propuestos a través de los indicadores de cada perspectiva (Perassi, 2015).

En el orden local se presenta un trabajo realizado en una Entidad Financiera ubicada en la Ciudad de Córdoba. El objetivo de este trabajo es implementar el modelo de Cuadro de Mando Integral, que le permita a la empresa controlar y crear sus propios indicadores de gestión perfeccionando el proceso de toma de decisiones. Mediante el diseño e implementación de un CMI en la sucursal, se concluyó que esta herramienta de gestión estratégica permite valorar y monitorear tanto información financiera como no financiera, proporcionando una estructura necesaria para cumplir con la estrategia de la organización (Díaz, 2015).

Los antecedentes anteriormente nombrados, fundamentan el presente trabajo final de grado, donde se justifica la importancia de dar mejoras a los posibles problemas detectados, diseñando una serie de propuestas que permitan la evolución empresarial, generar soluciones y beneficios, tanto a corto como a largo plazo para la compañía.

Las empresas están comprendiendo que el modelo tradicional de negocios está tomándose obsoleto para hacer frente a los cambios en el mercado provocados a causa de la globalización. Es por esta razón hace que sea fundamental que los directivos cuenten con herramientas de gestión, que les permitan diseñar nuevas estrategias de negocios, brindando información de calidad para ser más competitivas. Estas herramientas resultan de gran importancia, para solucionar la problemática identificada que aborda la empresa, a través de los indicadores de gestión para cada perspectiva, obteniendo beneficios como la información frecuente y de calidad, necesario para la toma de decisiones involucrando todas las áreas organizacionales, y así poder afrontar los cambios que el mercado le depara.

Análisis de la Situación

Descripción de la empresa

J. & J. A. Redolfi S.R.L fue fundada en el año 1975 por Alonso Jacobo Redolfi en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Es una empresa de trayectoria y reconocimiento en el sector, dedicada a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, refrigerados y artículos de limpieza. Inicialmente se registró como una sociedad de hecho, luego en los 90's cambio su forma societaria a S.R.L, la cual sigue hasta el día de hoy como "A. J. & J. A. Redolfi S.R.L".

La empresa J. & J. A. Redolfi S.R.L no enfoca las ventas hacia un producto en particular, sino cuenta con una amplia y variada gamas de productos de surtidos. Es importante destacar su estrategia de diferenciación que ha implementado a los largo de su ciclo de vida, a través de precios competitivos y servicios altamente orientados a la satisfacción del cliente.

A la hora de analizar su infraestructura, posee un centro de distribución principal en su localidad, James Craik, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y la ciudad de Córdoba. La empresa en todas sus sucursales, excepto en Córdoba, cuenta con salones de ventas para autoservicios mayoristas y ejecutivos de cuentas, para poder cubrir geográficamente cada una de las localidades del interior de la provincia.

En la actualidad cuenta con un número de 130 empleados y una flota de 73 vehículos que comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Posee una fuerza de ventas de 35 vendedores, distribuidos entre las cinco sucursales.

En base a la información analizada es importante destacar que no poseen un área específica de Recursos Humanos que se encargue de los empleados, por lo que todo es manejado desde el área Administrativa. Por tal motivo no existe un proceso de selección ni de inducción de personal, estos ascienden de puestos bajo el criterio de confianza.

Estructura Organizacional

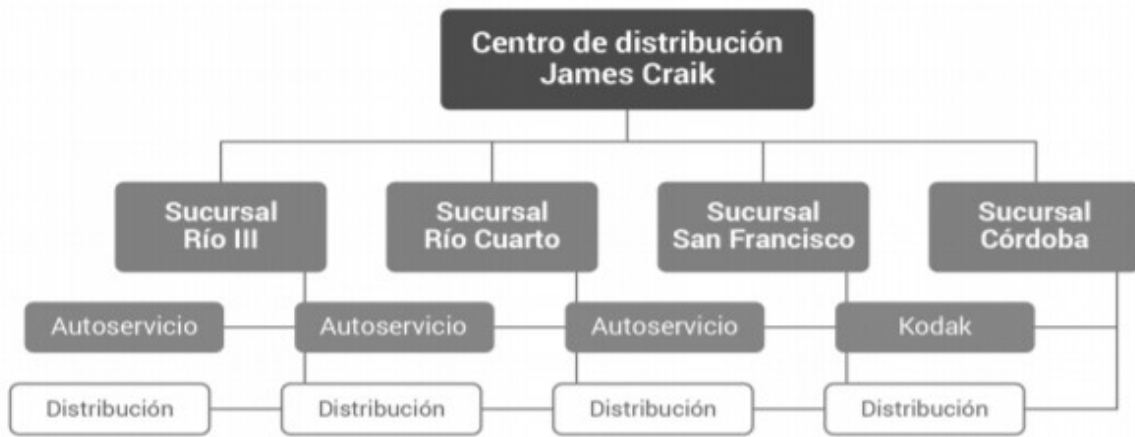


Figura 1 Estructura Organizacional de sucursales J. & J. A. Redolfi S.R.L Fuente: Datos brindados por la empresa

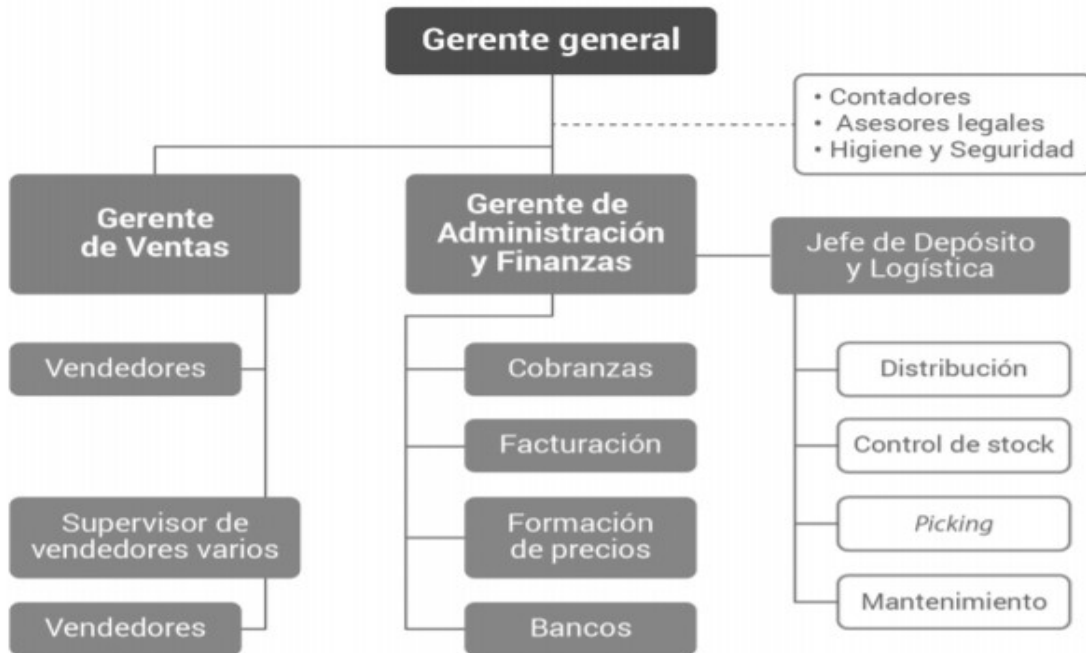


Figura 2 Estructura Organizacional Centro James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

La empresa no cuenta con procedimientos en el área específica de Higiene y Seguridad, pero a pesar de ello, cumplen con las recomendaciones técnicas aprobadas por las inspecciones realizadas.

A pesar de ser una empresa de renombre en el mercado, una de sus principales falencias que presenta, es la demora en la entrega de los productos a causa de falta de un programa de capacitación de los empleados y demoras en los plazos de entrega, ocasionados por los proveedores.

A través de los años, el número de clientes se ha ido incrementando hasta llegar aproximadamente a 6000, cubriendo casi todo el territorio de Córdoba, sur de Santa Fe, San Luis y La Pampa. Entre los principales clientes se destacan supermercados, quioscos, farmacias, restaurantes, librerías, perfumerías y comedores.

Actualmente la empresa no presenta problemas en el área financiera, donde el 80% de sus ventas son realizadas al contado, mientras que el 20% restante son financiadas a plazos no mayores a 21 días. Debido al manejo de finanzas que posee la empresa, goza de una excelente relación con sus proveedores. Entre los principales proveedores podemos mencionar a Massalin Particulares, Papelería del Plata, Johnson y Johnson, Compañía General de Fósforos, Arcor y Kodak, entre otros.

Para que J. & J. A. Redolfi S.R.L bajo estudio continúe siendo una empresa líder y logre hacer frente a los cambios que el mercado le depara, es fundamental contar con más y mejor información de gestión, para el proceso de toma de decisiones en línea con una planificación estratégica. Es primordial el compromiso asumido por todos los niveles organizacionales de la compañía, para lograr un crecimiento y competitividad.

Análisis de Contexto

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo PESTEL, el cual analiza cómo impactan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la empresa bajo análisis.

Factores Políticos

El 19 de Diciembre asumió el nuevo presidente de la Nación, Dr. Alberto Fernández, en un contexto de incertidumbre con caída del producto bruto interno, escasez en la producción industrial, disminución en el consumo, desempleo por encima del 10% y el índice de pobreza por sobre el 40%. El gobierno y sus colaboradores pusieron como objetivo a corto plazo frenar la caída de la economía, y firmaron un acta denominada “Compromiso Argentino para el Desarrollo y la Solidaridad”, en las que se comprometen a trabajar a horizontes futuros. Ante esta realidad, el gobierno impone algunas medidas: modificaciones impositivas (alícuota impositiva a bienes personales), aumentos en la asignación universal por hijo, tarjeta alimentaria, jubilados, impuesto a la moneda extranjera de un 30% (impuesto solidario) y renovación del programa Ahora 12.

El estado nacional implementa un programa llamado “Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción”, por la caída de la actividad económica para aquellas empresas e individuos que se vieron afectados. El programa otorga beneficios como ser: postergación o reducción del 95% del pago de contribuciones al SIPA, salario complementario a trabajadores en relación de dependencia del sector privado, créditos a tasa cero a monotributistas y autónomos; y créditos a tasa subsidiaria para empresas (AFIP, 2020).

Factores Económicos

Según el informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la inflación del mes de julio fue de un 1,9% y el 42.4% en los últimos 12 meses. La mayores subas se dieron en los rubros de alimentos y bebidas, impulsados por los aumentos en precios máximos y precios cuidados (Cayon, 2020).

El tipo de cambio en Argentina, es una de las variables más volátiles y complicadas para determinar, incluso para el Banco Central Argentino. El precio del dólar mayorista consensuado es de \$86,16 para el mes de diciembre del corriente año, este es el nuevo dólar que prevén más de 40 bancos, consultoras y economistas. Este año debido a la contracción económica y la alta inflación, el peso argentino va a depreciarse fuertemente (Jaimovich, 2020).

Factores Sociales

Según INDEC, el índice de pobreza en el primer semestre del año 2020 alcanzó el 40,9%, mientras que la indigencia trepó hasta llegar al 10,5% y las personas no pobres son el 30,4% restante. Al cierre del año 2019, la tasa de pobreza había sido de 35,5% y la indigencia de 8%. La canasta básica alcanzó 43.785 pesos (unos 545 dólares), una brecha de 41,2%. En el segundo trimestre del año 2020, la tasa de actividad se ubicó en 38,4%, la tasa de empleo en 33,4% y la tasa de desocupación en 13,1% (INDEC, 2020).

En relación a la situación laboral en Argentina, según un miembro de la Organización Internacional del Trabajo, mencionó que la pobreza aumentará del 35,5 % al 40,2%, la indigencia subirá del 8% a 10,8% y la desigualdad pasará de 23% a 32,5%. Además el informe realizado en base de la caída del Producto Bruto Interno, cuenta que se perderán entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020.

Factores Tecnológicos

Los cambios que se presentan y su implicancia hacen que el mercado evolucione, a tal punto que es una nueva oportunidad para la revolución digital. En la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CAME), Guillermo D'Andrea planteó una oportunidad, haciendo hincapié en dicha revolución, cambios en los hábitos de compra y de consumo, que se están produciendo en la actualidad para los mayoristas. Para eso es necesario estar conectado a través de plataformas, para llegar a todos los segmentos de clientes.

La era de la digitalización genera nuevas oportunidades para las empresas, la implementación de las herramientas tecnológicas como las TICs, incluye nuevas formas de trabajo que ayudarán a ganar eficiencia, agilidad, productividad y calidad. Con consumidores cada vez más exigentes se vieron la necesidad de contar con dispositivos tecnológicos, conexiones de calidad y ciberseguridad. Se determinó la necesidad de contar con la digitalización, en todos los procesos de la empresa para aportar mayor valor al usuario y clientes.

Factores Ecológicos

La Política Ambiental ISO 14001 2015 es la norma en la que se estipulan los contenidos, que deben estar presentes en la política de calidad de una empresa en materia medioambiental. Marca los puntos que la dirección debe implantar, mantener y hacer cumplir en torno a la política medioambiental en su empresa. Entre las cosas que impone la norma es que deben incluir un compromiso para la protección ambiental, compromisos legales, compromisos sobre la mejora del sistema de gestión ambiental, y establecer el contexto de las operaciones de la empresa, junto con los impactos ambientales que se pueden derivar de su actividad.

Según la Ley 10208 de la provincia de Córdoba en su artículo 19, sanciona a quien ocasione consecuencias o efectos ambientales perjudiciales. Este artículo nos habla sobre las cantidades de residuos que se generarán durante su funcionamiento, riesgos de inflamabilidad, efectos que tengan como consecuencias directas o indirectas sobre población humana, flora y fauna. Estos son los impactos ocasionados, durante las etapas previas a la actividad o construcción del proyecto.

Factores Legales

Según el informe presentado por la empresa, en septiembre del año 1975 quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Luego en los 90's cambio su forma societaria a S.R.L, la cual sigue hasta el día de hoy como A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. (CEDAM, 2015).

El consejo deliberante de la municipalidad de James Craik en agosto del año 2003 sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exige a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del tejido urbano. El nuevo centro de distribución se terminó de construir 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, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Diagnostico Organizacional: Analisis FODA

En este apartado se utilizó esta herramienta de planificación estratégica esencial para el estudio actual de la empresa. Por un lado, se analizan las fortalezas y debilidades que pertenecen al ambiente interno y por el otro, estudia las amenazas y oportunidades del entorno externo de la organización, para anticiparse a ellas, superarlas y/o aprovecharlas. (Ver Tabla 1 Matriz FODA).

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> -Trayectoria en el mercado. -Estructura financiera sólida. -Variedad de productos y marcas Premium. -Precios competitivos. -Buena relación con los empleados. -Diversidad de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con información de calidad para la toma de decisiones. -No contar con un sistema de inventario de la mercadería. -Ausencia del departamento de Recursos Humanos. -Falta de clasificación de clientes. -Inexistencia de herramienta de promoción y publicidad. -Ausencia de un área de Higiene y Seguridad. -No posee proceso de selección ni inducción del personal. -Falta de capacitación a los empleados.
	Oportunidades	Amenazas
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> -Ante el aumento de capacidad de almacenamiento, con la incorporación de nuevas marcas y productos. -Proyectos de ley que benefician pymes. -Expansión a más provincias por su continuo crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recesión de la economía por escasez de demanda. -Cambios en los hábitos de consumo. -Suba del índice de pobreza, indigencia y desocupación. -Nuevo impuesto al dólar. -Elevada inflación. -Devaluación continúa.

Tabla 2 Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico

Se propone describir las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para realizar el análisis del perfil profesional.

Perspectiva financiera: La empresa J. & J. A. Redolfi cuenta con una estructura financiera sólida, donde se fijaron objetivos relacionados con la rentabilidad y el crecimiento. La principal problemática que afronta la compañía, es que debe absorber los costos operativos e insumos que incrementan a mayor tasa que la de los precios de venta, para seguir siendo competitiva en el mercado. Se propone la figura del contador como asesor estratégico, donde será el encargado de vincular la perspectiva financiera con las estrategias planteadas por los altos mandos de la organización.

Perspectiva del cliente: La política de la empresa está orientada a la satisfacción del cliente con precios competitivos. Si bien conoce a los clientes con lo que normalmente opera, no se posee una clasificación de ellos por volumen y compra, no cumpliendo completamente con dicha perspectiva. Se sugiere que el responsable del área administrativa de ventas, mida este indicador que permita evaluar el grado de satisfacción al cliente, para evaluar la calidad de la gestión comercial de la empresa.

Perspectiva del proceso interno: La empresa presenta un grado de excelencia satisfactorio, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia. Se destaca la problemática en los procesos de comercialización puntualmente en la etapa de recepción, donde no cuenta con un sistema informatizado, que permita comparar la información del pedido con la que se recibe. Se plantea diseñar un software para que el encargado del depósito tenga un mayor control de la mercadería empaquetada, permitiendo la optimización de los procesos lo que dará lugar a una empresa más eficiente.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: En la última perspectiva del CMI impulsa el aprendizaje y el crecimiento de la organización. En base a la información analizada la compañía no cuenta con un área específica de RRHH, donde todo es manejado desde la Administración. Por consiguiente no existe un proceso de selección ni de inducción del personal, estos ascienden bajo el criterio de confianza. La organización ha de fomentar un

sistema de inserción laboral y capacitaciones al puesto de cada nuevo empleado, lográndose resultados tales como la satisfacción laboral, sentimiento de permanencia en grupo e incrementar el compromiso del personal.

Marco Teórico

Para diseñar una herramienta de control de gestión, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se llevó a cabo la revisión de bibliografía de autores reconocidos y especializados, para entender la importancia que tiene en las empresas, contar con esta herramienta para hacer frente a los entornos cambiantes y competitivos del mercado.

Definiciones de Cuadro de Mando Integral

El CMI se ha planteado como un mecanismo de gestión estratégica que aporta información relevante y necesaria en las empresas. Dadas sus características de claridad, eficacia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional (Gan y Jaume, 2012).

Desde otro enfoque según Baraybar (2017) comenta que se trata de un técnica de gestión, por medio de la cual la estrategia de la organización es transformada en objetivos altamente medibles y relacionados entre sí, logrando alinear estratégicamente tanto a las personas dentro de la empresa, como los recursos empleados en la misma. Además agrega que es una metodología fácil de comprender, con la cual se logra tangibilizar y tocar la estrategia.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los autores Kaplan y Norton (2016) hacen referencia a las perspectivas del CMI, entre las que se mencionan la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

La perspectiva Financiera indica la rentabilidad económica, obtenida por las actividades llevadas a cabo por la organización. Es necesario que se establezca de manera clara los objetivos e indicadores financieros a largo plazo, ya que definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como objetivos de las demás perspectivas del CMI (Kaplan y Norton, 2016).

Dentro de la perspectiva Clientes, los autores mencionan que es una perspectiva clave para el CMI, ya que satisfacer las necesidades de los clientes es uno de los principales

objetivos que se plantean en las empresas, por lo que estas deben identificar el segmento de clientes y el mercado en el que han elegido competir. En esta perspectiva se describe cómo satisfacer la demanda, como crear valor para los clientes y porqué los clientes pagan por los productos de esta empresa (Kaplan y Norton, 2016).

Con respecto a la perspectiva Procesos Internos, Kaplan y Norton (2016) hacen hincapié que la misma está relacionada de manera directa, con la cadena de valor y la calidad del producto, por lo cual es fundamental identificar los procesos críticos que pueden ocurrir dentro de todo el proceso. Con respecto a los objetivos de esta perspectiva se mencionan: procesos de gestión de innovación, procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes y procesos reguladores sociales.

Por último, se menciona la perspectiva Formación y Crecimiento, donde se establecen objetivos e indicadores relacionados al aprendizaje y crecimiento del personal de la organización. Esto refleja la importancia de sus conocimientos y habilidades esenciales que permiten potenciar las ventas, ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente en tiempo y forma (Kaplan y Norton, 2016).

Mapas Estratégicos

Un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente, describir la estrategia de una empresa, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores para poder gestionarlos. El mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba, entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2007).

Berrios y Flores (2017) agregan que el mapa estratégico facilita la integración de los indicadores, ya que describe el proceso de transformación de activos intangibles en resultados tangibles. La principal ventaja de aplicar un mapa estratégico, es la posibilidad que todo el personal comprenda la estrategia, objetivos y tome participación en los resultados.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Baraybar (2017) sostiene que el CMI aporta principales beneficios a todos los niveles de la empresa, en los que se destacan: el manejo de medidas financieras, operativas, cuantitativas, cualitativas, promueve la comunicación de la planificación estratégica, fomenta el aprendizaje organizativo y permite tomar medidas correctoras a través de indicadores, por posibles desviaciones en concesión de los objetivos. Además los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2007) agregan que es una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, ya que permite a las empresas adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios provocados por un entorno incierto, competitivo y turbulento.

Dificultades en la implementación del Cuadro de Mando Integral

Siguiendo con la línea de los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2007) exponen las principales dificultades en las empresas, las cuales se encuentran: estrategia no implementada en todos los niveles, ausencia entre la estrategia de la empresa y la acción, visión a corto plazo, excesiva concentración en indicadores financieros, y carencia en la relación causa-efecto, que dificulta la toma de decisiones. Por otro lado, los autores Rodríguez, Lima, y Aibar (2017) mencionan que el uso del CMI no se ha generalizado en muchas organizaciones, debido a distintos factores como el tiempo, la organización, presupuesto y la elevada inversión monetaria. Los problemas que afectan la implementación del CMI están asociados a la falta de implicación de la alta dirección, ausencia de una cultura de gestión del desempeño y falta de percepción de los beneficios, que trae la aplicación de un sistema de gestión.

En base a la recopilación bibliográfica de autores destacados en la temática en este trabajo final de grado, cuyo objetivo es la implementación de una herramienta de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, se proponen seguir a los pioneros Kaplan y Norton, quienes han aprovechado las críticas constructivas de diferentes colegas, lo que ha permitido modelar esta herramienta, hasta convertirla en un éxito de gestión a través de su correcta implementación.

Diagnostico y discusión

Declaración del problema

J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa con amplia trayectoria y de reconocimiento en el mercado con una estrategia corporativa definida, orientada al cliente con precios competitivos. No obstante, del diagnóstico realizado en el presente reporte de caso, se puede inferir en la principales problemáticas que aborda la compañía, tales como altos costos operativos, falta de segmentación de clientes, ausencia de un sistema informatizado para los procesos internos e inexistencia de un área de RRHH. Los cuales ocasionan que no se cuente con información de gestión en conjunto con una planificación estratégica, por lo que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en un contexto de incertidumbre, ya que la firma no cuenta con un sistema de gestión integral y medición, que le permita alcanzar sus objetivos y metas.

Justificación del problema

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se considera indispensable para J. & J. A. Redolfi S.R.L, el diseño e implementación de una herramienta de gestión que permita dar respuesta a los problemas detectados en el presente TFG. Cada una de las soluciones actuales y practicas utilizadas en la empresa, no fueron eficientes ni eficaces, por lo cual resulta de gran importancia buscar una herramienta para obtener mejores resultados. Es considerado como una herramienta que aporta valor, facilita el control, permite el crecimiento a largo plazo, proporciona información de calidad para la toma de decisiones y mejora el desempeño de los miembros de la organización.

Conclusión diagnostica

En base al análisis realizado a la empresa, se considera indispensable el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para brindar mejores resultados, planes de mejora, neutralizar las principales debilidades de la compañía y de esta manera potenciar su posición competitiva. A partir de la implementación del CMI, será posible alinear la estrategia con la misión, definir objetivos e indicadores estratégicos propuestos para obtener información de los

resultados alcanzados y analizar si los mismos cumplen con las metas propuestas e implementar medidas de acción y corrección para atacar desviaciones. A partir de estos objetivos se elabora un mapa estratégico, el cual es fundamental para comprender la relación causa-efecto entre los objetivos. En base a la información brindada por cada uno de los indicadores se podrá establecer cuál será la estrategia a seguir, lo que será comunicado a cada uno de los miembros de la organización, permitiendo hacer frente a las constantes transformaciones del entorno en el que está inmersa y los cambios imprescindibles de la economía actual.

Plan de Implementación

Objetivo General

Proponer en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, una herramienta de control de gestión basado en el diseño del C.M.I para contar con información de calidad, para facilitar el proceso de toma de decisiones a partir del primer semestre del año 2021.

Objetivos Específicos

- Realizar un mapa estratégico que sirva de guía para medición y control de los objetivos propuestos.
- Constituir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del C.M.I.
- Diseñar indicadores de gestión y metas para cada perspectiva, para facilitar el control de cada uno de los objetivos propuestos.
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación.

Alcance y limitaciones

Alcance de contenido: Se propone el diseño y la implementación de una herramienta de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a partir del segundo semestre del año 2020.

Alcance geográfico: El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance temporal: La investigación ha de comprender el segundo semestre del año 2020.

Limitaciones: Durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades e inconvenientes que pudiesen afectar la ejecución del análisis propuesto. La

realización fue factible, se contó con los recursos necesarios para su desarrollo y realización.

Recursos involucrados

A continuación se mencionan los recursos de carácter tangible e intangible necesarios para desarrollar la herramienta de control de gestión.

Recursos tangibles:

- Muebles y útiles.
- Computadoras de escritorio.
- Estados contables.
- Flota de vehículos.
- Recursos monetarios.
- Terrenos e instalaciones.
- Listado de clientes y proveedores.
- Nómina de empleados.

Recursos intangibles:

- Capacitaciones a toda la estructura organizacional de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral.
- Software para los registros contables.

Acciones a desarrollar

A continuación se despliega el plan de acción a desarrollar para llevar adelante el TFG, se mencionan las siguientes:

- Realizar un diagnóstico organizacional permitiendo llevar a cabo un análisis de la situación actual de la organización, que permita detectar sus problemas, potenciar su desarrollo e informar a la gerencia la situación de la compañía.

- Diseñar un mapa estratégico el cual es la representación visual de la estrategia de la organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos.
- Establecer objetivos estratégicos que determinaran que es lo importante en su estructura organizacional, son las acciones y medios que se ejecutaran para cumplirlos.
- Elaborar indicadores y metas, que permitan medir y cuantificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por el sistema de gestión de la organización.
- Capacitaciones al personal y la alta gerencia como herramienta efectiva y eficiente para el desempeño dentro de la organización, desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales.
- El control aplicación de medidas correctivas dependerán de los resultados arrojados por el cuadro de mando integral y en relación con ellas se optara por mantener, mejorar o rediseñar las políticas implementadas por la empresa.
- Implementación de la propuesta que será llevada a cabo por la empresa, brindando las condiciones de traducir la estrategia corporativa, produciendo una mejora en el control interno y obteniendo información certera para la toma de decisiones.

Marco de tiempo para la implementación

Posteriormente se expone un Diagrama de Gantt como una herramienta para planificar y programar tareas a los largo de un periodo determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar un seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas. De detallaran las tareas específicas a desarrollar, los responsables involucrados y los plazos en que se realizaran.

Tabla 3 Diagrama de Gantt

Tareas	Responsables	Periodos (meses/semanas)			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Realizar el diagnóstico de la organización	Contador Administrador	■			
Diseñar el mapa estratégico	Contador		■		
Establecer objetivos estratégicos	Contador Directivos			■	
Elaborar indicadores y metas	Contador			■	
Capacitaciones a los empleados y la alta gerencia	Contador Administrador			■	■
Implementación del CMI	Contador Directivos			■	■
Esquema de medición	Contador				■

Fuente: Elaboración propia

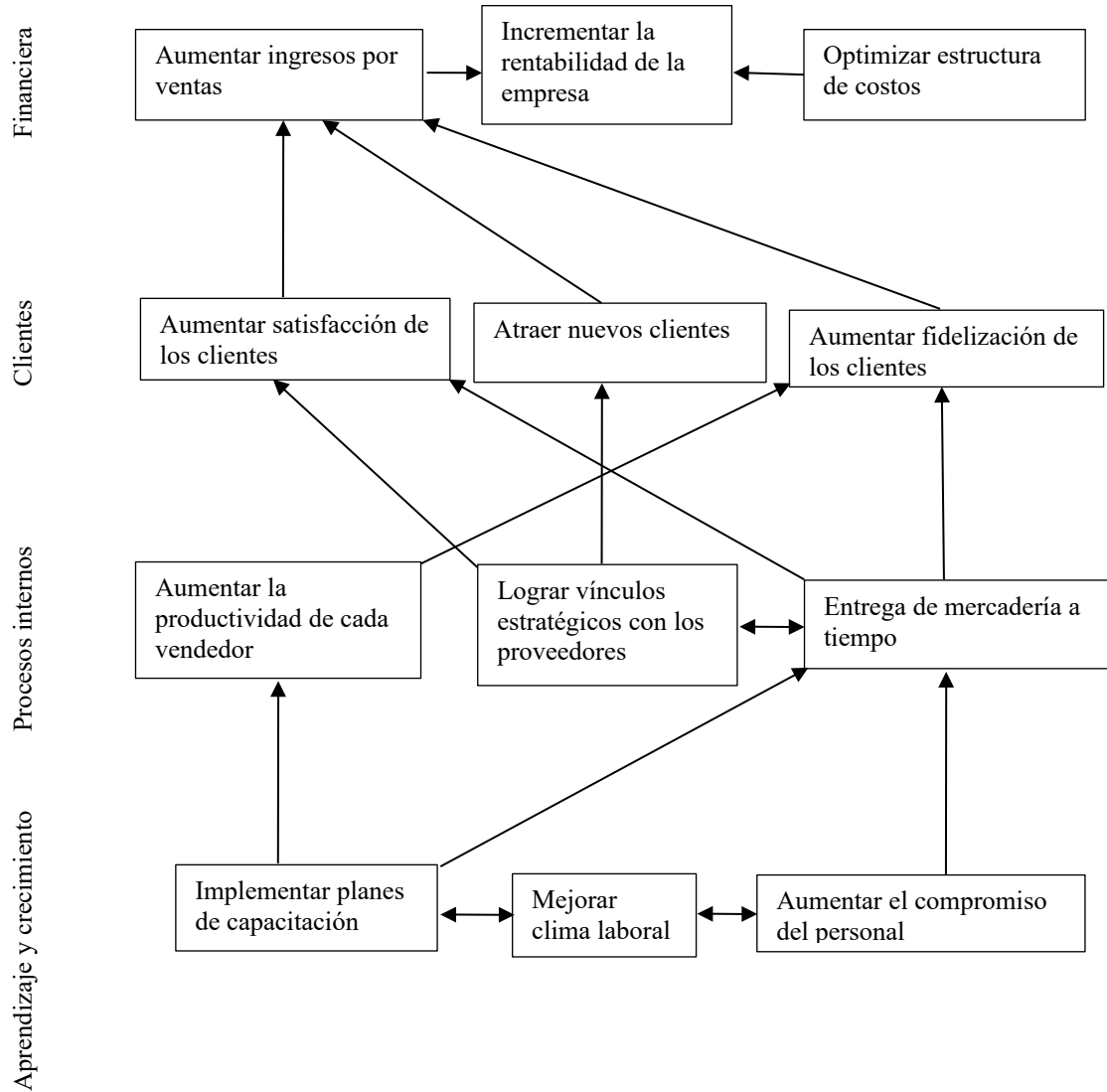
Propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral

En este TFG se propone diseñar una herramienta de gestión basada en el modelo de CMI, que le permitirá optimizar la gestión interna de la organización, permitiendo contar con información de calidad que facilitara el proceso de toma de decisiones.

Para el diseño de esta herramienta, se establecen os objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas. A partir de estos objetivos se elabora un mapa estratégico, el cual es fundamental para comprender la relación causa-efecto entre los objetivos.

A continuación se presenta el mapa estratégico, con los indicadores pertenecientes a cada perspectivas, los cuales se adaptaran y darán solución a la problemática ya identificada.

Tabla 4 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidos los objetivos y prioridades para cada perspectiva, se procede a la elección de los indicadores de gestión, los cuales permiten evaluar el grado de cumplimiento. A partir del resultado, aplicar las medidas de acción necesarias para corrección de los desvíos en caso de ser necesarios.

Tabla 5 Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Motivo de selección	Meta	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Aumentar los ingresos por ventas	Índice de ingresos por ventas	Su medición brinda información sobre variación de ingresos y evaluar acciones para mejorarlo.	20%	Semestral	Mayor igual que 20%	Valores entre 12% y 19%	Valores menores a 12%
Financiera	Incrementar la rentabilidad del PN	Rentabilidad de la empresa	Permite conocer la rentabilidad de los activos y su conveniencia.	25%	Semestral	Mayor igual que 25%	Valores entre 15% y 24%	Valores menores a 15%
Financiera	Optimizar la estructura de costos	Costos de ventas	Si reduce el costo, se puede absorber otros factores y ayuda a mantener precios y calidad.	15%	Trimestral	Mayor igual que 15%	Valores entre 8% y 14%	Valores menores a 8%
Clientes	Aumentar satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción de clientes	Brinda información sobre la imagen que tiene el cliente, dando lugar a mejorar continuamente.	70%	Semestral	Mayor igual que 70%	Valores entre 45% y 69%	Valores menores a 45%
Clientes	Atraer nuevos clientes	Índice de aumento de clientes	Medición de clientes nuevos, plasma el margen de crecimiento presentado por la empresa, y evaluarlo.	20%	Trimestral	Mayor igual que 20%	Valores entre 12% y 19%	Menores a 12%
Clientes	Aumentar fidelización	Clientes retenidos	Otorga información sobre cantidad de clientes permanentes.	80%	Semestral	Mayor igual que 80%	Valores entre 60% y 79%	Menores a 60%
Procesos Internos	Entrega de mercadería a tiempo	Índice de cumplimiento de plazos de entrega	Mide en que porcentaje la empresa está cumpliendo a sus clientes, y da lugar a mejorar.	5 días hábiles	Mensual	Menor igual a 5 días	Valores entre 6 a 8 días	Valores superiores a 8
Procesos Internos	Lograr negociados y vínculos estratégicos	Vínculos estratégicos con proveedores	Otorga relaciones estrechas con los proveedores y trabajo conjunto para el desarrollo de planes estratégicos.	40%	Semestral	Mayor igual que 40%	Valores entre 20% y 39%	Valores menores a 20%
Procesos Internos	Aumentar nivel de productividad por vendedor	Productividad de cada vendedor	Permite medir la tasa de productividad en la que un vendedor aumenta los ingresos y poder mejorarla.	20%	Trimestral	Mayor igual que 20%	Valores entre 12% y 19%	Menores a 12%
Aprendizaje y crecimiento	Implementar planes de capacitación	Índice de capacitación	Representa el nivel de personal calificado que cuenta la empresa.	50%	Trimestral	Mayor igual que 50%	Valores entre 35% y 49%	Menores a 35%
Aprendizaje y crecimiento	Lograr empleados satisfechos	Índice de satisfacción en el trabajo	Mide el bienestar otorgado a empleados, y permite incrementarlos	80%	Trimestral	Mayor igual que 80%	Valores entre 60% y 79%	Menores a 60%
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar el compromiso del personal	Índice de ausentismo del personal	Permite evaluar en qué ambiente se trabaja, y mejorar los puntos que no sean favorables.	10%	Trimestral	Mayor igual que 10%	Valores entre 5% y 9%	Menores a 5%

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de medición y control

A continuación se presenta un cuadro con la evaluación, control y medición de las acciones implementadas, el cual es necesario a la hora de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en cada perspectiva del CMI.

Tabla 6 Propuesta de medición y control

Acciones a controlar	Unidad de medida	Medidas a implementar	Responsable
Incremento de los ingresos por ventas	Mayor a 20%	Mantener el plan comercial implementado hasta el momento. Continuar con la política de captación de posible clientes	Gerente General Administración
	Hasta un 20%	Reforzar la gestión comercial, implementar nuevas políticas comerciales, mejorar estrategias publicitarias, revisar estrategias de captación de clientes potenciales.	
Incremento de la rentabilidad de la empresa	Mayor a 25%	Continuar con el plan de ventas. Mantener estructura de costos.	Gerente General Administración
	Hasta un 25%	Revisar las estrategias comerciales y el plan de ventas. Rever la estructura de costos	
Nivel de satisfacción de los clientes	Mayor a 70%	Continuar con las estrategias implementadas. Mantener la gestión comercial y estrategias de marketing puestas en marcha.	Gerente General Administración Área Comercial
	Hasta un 70%	Rever el cumplimiento en la entrega de pedidos. Analizar causas de reclamos, mejorar las políticas de descuentos y bonificaciones. Proponer medidas de financiamiento.	
Aumento de la cartera de clientes	Mayor a 20%	Continuar con estrategias de captación empleadas. Continuar con el plan comercial y estrategias de marketing. Mantener políticas de descuentos, bonificaciones y financiación.	Gerente General Administración Área Comercial
	Hasta un 20%	Revisar estrategia comercial. Aplicar nuevas estrategias publicitarias por diferentes medios para captar nuevos clientes. Mejorar el abanico de productos y ofrecer descuentos y bonificaciones por volúmenes de compra.	
Mejora de gestión comercial entregando pedidos en tiempo y forma	Menor a 5 días	Mantener con la alianza y negociados con los proveedores. Continuar con las capacitaciones a los empleados e incentivos a aquellos que mejoren y mantengan el desempeño laboral.	Gerente General Área Comercial Área Logística
	Hasta 5 días	Rever posibles causas de demora y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de inventarios y control de stocks.	
Capacitación de los empleados de la firma	Mayor a 50%	Continuar con el plan de capacitación. Mantener los incentivos aplicados para quienes mejoren y mantengan el desempeño logrado en el periodo analizado.	Gerente General Administración Área de RRHH
	Menos del 30%	Mejorar las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Ampliar el periodo de capacitación. Proponer nuevos incentivos motivacionales.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Cumplimiento de indicadores

Cumplimiento de los indicadores	Optimo	Mayor a 80%	Mantener la políticas implementada	Responsables
	Tolerable	Valores entre 79% y 60%	Reforzar la política implementada	Gerente General
	Deficiente	Menores a 60%	Rediseñar la política de la empresa	
Meta de un 80%		$\left(\frac{\text{indicadores cumplidos}}{\text{total indicadores}} \right) * 100$		
Revisión	Quincenales			

Fuente: Elaboración propia

Se plantea un cuadro de seguimiento en el cual se plasma la sumatoria de los indicadores o resultados propuestos, si fueron exitosos o no para la organización. A partir de los datos que arrojen el mismo, se hará una revisión quincenal para aplicar medidas de acción necesaria para corregir desviaciones, reforzar las políticas y en caso de cumplir con el objetivo seguir con lo propuesto. De esta forma es posible un mejor seguimiento, obteniendo información certera y fehaciente para la toma de decisiones.

Conclusión

Con el presente Trabajo Final de Grado se concluye que es imprescindible para la empresa J. & J. A. Redolfi diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que le permita contar con información confiable en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones, permitiendo hacer frente de manera exitosa a las condiciones cambiantes del mercado.

A través de la implementación de la herramienta de control de gestión, la empresa está en condiciones de traducir la estrategia corporativa en objetivos medibles e indicadores para cada perspectiva, y a partir de los resultados que arrojen los mismos es posible aplicar las medidas de acción necesarias para corregir las desviaciones, mejorando así la gestión y el control interno, obteniendo de esta forma información certera y fehaciente para la toma de decisiones. Esto es posible gracias a la combinación de los factores tangibles e intangibles, involucrando a todas las áreas organizacionales en consecución de la estrategia, logrando encausar los mismos hacia las metas propuestas. Sin embargo, sus responsables deben ser preparados para su correcto funcionamiento porque no solo depende de su diseño, sino de una correcta implementación.

Con esta propuesta se quiso aprovechar los medios y recursos al máximo, tanto humanos como materiales con los que cuenta la firma, permitiendo poner en práctica el plan estratégico de una manera más eficiente, ayudando a la efectividad de la toma de decisiones. Además ofrecerá un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales, contribuyendo a la relación de las acciones realizadas hoy con la implicancia sobre las metas planteadas para un futuro.

Recomendaciones

Se recomienda para J. & J. A. Redolfi fundar un área de Recursos Humanos donde se trabaje el mejoramiento de las condiciones laborales, procesos de inducción a la empresa y diseños de nuevos canales de comunicación. Además se recomienda que desde el área se implemente incentivos y/o un sistema de premios económico o de reconocimiento a la productividad y responsabilidad por parte del empleado, lo cual llevara a obtener una mayor cartera de clientes e incrementar en volumen de ventas.

Por último, se recomienda a la firma crear un sistema informático donde se agrupe la información de cada una de las áreas, logrando de esta forma tener un acceso rápido a una base de datos que brinde al momento oportuno información precisa y de calidad. Además se sugiere con la incorporación del sistema de gestión, el responsable de la carga de datos y de realizar el control de los mismos, sea un personal capacitado y oprimido para dichas tareas.

Bibliografía

- AFIP. (04 de Abril de 2020). *Afip.gob.ar*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Afip.gob.ar: <https://www.afip.gob.ar/noticias/20200409-programa-asistencia.asp>
- Argüello, E., & Quesada, C. (2015). *Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura*. Costa Rica: Revista de Ciencias Economicas.
- Baraybar, A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid, Spain: ESIC Editorial. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <https://elibro.net/es/lc/ucasal/titulos/119597>
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de mando integral*. Santiago: CIES. Recuperado el 03 de Octubre de 2020
- Cayon, D. (13 de Agosto de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/13/la-inflacion-de-julio-fue-del-19-y-acumula-un-424-en-el-ultimo-ano/>
- CEDAM. (2015). *Camara Argentina de distribuidoras y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: CEDAM. Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de http://cadam.com.ar/files/revistas/20150708173814_revista-digital-cadam-n%C2%BA-127.pdf
- Díaz, I. A. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas.
- Gan, F., & Jaume, T. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <https://elibro.net/es/lc/ucasal/titulos/62709>
- INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia- Tasas e indicadores socioeconómicos*. Buenos Aires: INDEC. Recuperado el 09 de Octubre de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf
- Jaimovich, M. (15 de Agosto de 2020). *Iprofesional.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/finanzas/323568-nuevo-precio-del-dolar-para-diciembre-segun-40-expertos>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000. Recuperado el 02 de Octubre de 2020
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado el 02 de Octubre de 2020
- Perassi, N. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Córdoba: Universidad Nacional de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Escuela de ingeniería industrial. Recuperado el 07 de Septiembre de

2020, de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2113/PI%20Nicotra%20Julian%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodriguez, P., Lima, L., & Aibar, B. (2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral*. Dr. Flaviano Costa.

Suarez Naranjo, I. (2012). *Propuesta del Cuadro De Mando Integral para la Empresa Café Granja La Esperanza*. Santiago de Cali: Universidad Católica "Santo Toribio de Mogrovejo". Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68164/1/propuesta_cuadro_integralcmi.pdf

Tessore, A. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020