

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

A.J. & J.A. Redolfi

Cuadro de Mando Integral y su aplicación

Balanced Scorecard and its application

Autor: Matias Cambaceres

DNI: 40.866.883

Legajo: VCPB24365

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Buenos Aires

Argentina, Agosto 2020

Resumen

Los problemas de gestión y control interno generan diversas dificultades en las empresas. Este es el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. por lo que en este trabajo final de grado se diseñó un Cuadro de Mando Integral para mejorar el funcionamiento de esta sociedad.

Primero, se realizaron diversos análisis para conocer los puntos fuertes y débiles que posee, en base a estos se buscaron puntos y actividades específicas que solucionarían estos inconvenientes y se consideraron para generar los objetivos del mapa estratégico.

En segundo lugar, se seleccionaron los indicadores de medición considerados más apropiados para el correcto diseño del Cuadro de Mando Integral que demuestro que con una aplicación adecuada esta herramienta puede generar una mejora en la prestación de servicio, la comunicación interna, el control y la gestión de la empresa, siendo esta una excelente opción para solucionar el principal problema de la sociedad.

Palabras claves: control, gestión, organización, planificación estratégica, toma de decisiones.

Abstract

Management and internal control problems generate various difficulties in companies. This is the case of A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Therefore, in this final degree project, a Balanced Scorecard was designed to improve the functioning of this society.

First, various analyzes were carried out to know the strengths and weaknesses that it has, based on these, specific points and activities were searched that would solve these problems and were considered to generate the objectives of the strategic map.

Second, the measurement indicators considered most appropriate for the correct design of the Balanced Scorecard were selected, which show that with an adequate application this tool can generate an improvement in service provision, internal communication, control and management of the company, being this an excellent option to solve the main problem of society.

Keywords: control, management, organization, strategic planning, decision-making.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto.....	10
Diagnostico organizacional	12
Análisis específico	15
Marco teórico	17
Control Interno.....	17
Estrategia	17
Objetivos estratégicos	17
Cuadro de mando integral.....	18
Perspectivas del cuadro de mando integral.....	19
Diagnóstico y discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación	20
Discusión	21
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance	22
Recursos Involucrados.....	22
Acciones específicas	22
Marco de tiempo	23
Desarrollo de la propuesta	23

Medición de la propuesta.....	30
Conclusiones.....	31
Recomendaciones	32
Bibliografía	33

Introducción

Oriunda de James Craik, localidad de la Provincia de Córdoba, Argentina, se encuentra A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una empresa familiar que se destaca en el sector mayorista de productos alimenticios desde hace poco más de 5 décadas y año a año ha demostrado un crecimiento constante.

Su comienzo se remonta al año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería. Al dividirse los trabajos Miguel eligió la librería y Alonso decidió abrirse paso en las localidades vecinas para comenzar a vender tabaco y golosinas. El negocio era denominado Redolfi Hermanos.

Miguel y Alonso separaron sus caminos en 1975 luego de un acuerdo común, Alonso comenzó con la distribución mayorista junto a su hijo José formando la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Por otro lado Miguel siguió con la librería y el bazar.

Lentamente comenzó la expansión de negocio, que se vio fuertemente favorecida por la buena ubicación que posee la ciudad al ser cruzada por la ruta nacional N°9 y la ruta provincial N°10.

La actual denominación y forma jurídica de la empresa se remonta al año 1990, cuando se constituyó la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

En 1993 falleció Alonso J. Redolfi. José quedó a cargo y siguió con la empresa familiar incorporando a sus hijos. En 2001 se sumó a la administración Lucas Redolfi, Ignacio lo hizo en 2006 como vendedor, y posteriormente fue designado como responsable de una unidad de negocios exclusiva de productos e insumos Kodak, por último también en 2006 ingresó al negocio Pablo Redolfi como socio minoritario.

Su capital está conformado por un 85% de las cuotas partes en la propiedad de José Redolfi y el restante 15% distribuido entre sus 3 hijos de forma igualitaria.

Hoy día la empresa cuenta con 3 automóviles, 28 utilitarios, 20 camiones y 5 montacargas, además de un plantel compuesto por 170 empleados, 4 autoservicios y 5 distribuidoras. Comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Arcor,

Johnson's & Johnson's, Kodak, Marolio, Molinos Río de la Plata y Clorox, entre otros. Lo que permite que la empresa cuente con una amplia y variada línea de productos.

Todos los años aumenta el número de clientes los cuales en general son supermercados, restaurantes, quioscos, bares y confiterías, farmacias, perfumerías, librerías y comedores.

Pese a destacarse en el sector y poseer una amplia experiencia, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. carece de un plan de gestión de control interno, no posee un área de recursos humanos, ni de seguridad e higiene y las compras a los proveedores junto al abastecimiento de las cuatro sucursales del interior de la provincia se encuentran a cargo de un único centro de distribución, ubicado en la ciudad de James Craik.

En 1992 en el número enero/febrero de la revista de *Harvard Business Review* se presentó una herramienta de gestión estratégica nombrada Cuadro de Mando Integral (CMI) creada por Robert Kaplan y David Norton, se utiliza para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la toma de decisiones a través de la reorganización de la información tanto financiera como no financiera, y la utilización de indicadores.

El CMI organiza los objetivos e indicadores en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo (Cuatropia, Olivia, Rios, & Vargas, 2012). Los indicadores son medios de información que contribuyen en la toma de decisiones. A estos Martínez Pedros y Gutiérrez (2012) los define como reglas de cálculo y ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como muestra válida de su eficiencia, se citarán antecedentes que avalan lo antes mencionado.

En su trabajo de investigación Cuatropia et al. (2012) concluyen que la implementación del CMI en una empresa de distribución brinda un gran apoyo en la comunicación, el sistema de gestión y el seguimiento de la estrategia por medio de la determinación de los objetivos estratégicos, la identificación de las variables clave necesarias para el éxito y la simplificación en la forma de establecer prioridades.

En otro caso similar, y en un trabajo de graduación sobre la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo Calle Alvarracín (2017) concluye que la implementación de esta herramienta de gestión ayuda a evitar riesgos y optimizar los recursos para el desarrollo de la actividad empresarial, a su vez, mejora la comunicación y mediante esta fomenta la misión, visión y valores.

Con el objetivo de optimizar el desempeño de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo (Morales Rodríguez, 2019) opto por la implementación de un cuadro de mando integral. En la conclusión se menciona un gran resultado económico, una optimización general de la empresa y un gran punto a favor en relación a la ayuda que proporciona el CMI a la gerencia, dando información para saber en qué enfocarse para alcanzar los objetivos organizacionales, culturales, económicos y tecnológicos.

Los resultados obtenidos de los antecedentes nos llevan a la conclusión de que una herramienta de gestión puede ser muy útil para empresas con las características de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, que se encuentren con problemas de comunicación interna, estrategia y gestión.

Es importante buscar una solución a las falencias de la empresa, debido a que repercuten en todas las áreas, desde la operativa a la financiera y a su vez dificultan las decisiones de los directivos generando así dificultades mayores que no permite que la sociedad crezca.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

En los últimos periodos A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. aumentó sus facturaciones, esto debido en gran parte a su fuerza de ventas compuesto por más de 35 vendedores. La compañía realiza el 80% de sus ventas de contado, y el 20% restante en plazos de cobros no mayores a 3 semanas, facilitando una disponibilidad de los fondos y un fácil pago a proveedores que ayuda a mantener una excelente relación con ellos. Actualmente la empresa posee 6.000 clientes, que en general son atraídos mediante redes sociales, como *Facebook* y *Google My Business* en la que quienes inician sus negocios realizan búsquedas, a esto se suma el boca a boca de la gente, además de la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Este gran número de clientes cubre gran parte de la Provincia de Córdoba y llega a Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Alcanzar tantos lugares lleva a tener un gran número de competidores. Estos son divididos en dos clases, por un lado los mayoristas con salones comerciales y por el otro las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Además de pequeños competidores, la sociedad rivaliza con empresas como Maxiconsumo, Yaguar, Macro, Rosental y Micropack, evidenciando el buen camino que lleva con respecto a un punto de su visión “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente”.

Justamente hablando, la visión de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es: “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Relacionado con su misión, también se ven puntos a favor, puesto que como se mencionó en la introducción comercializa productos de grandes y variadas empresas. La misión de la compañía es “atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

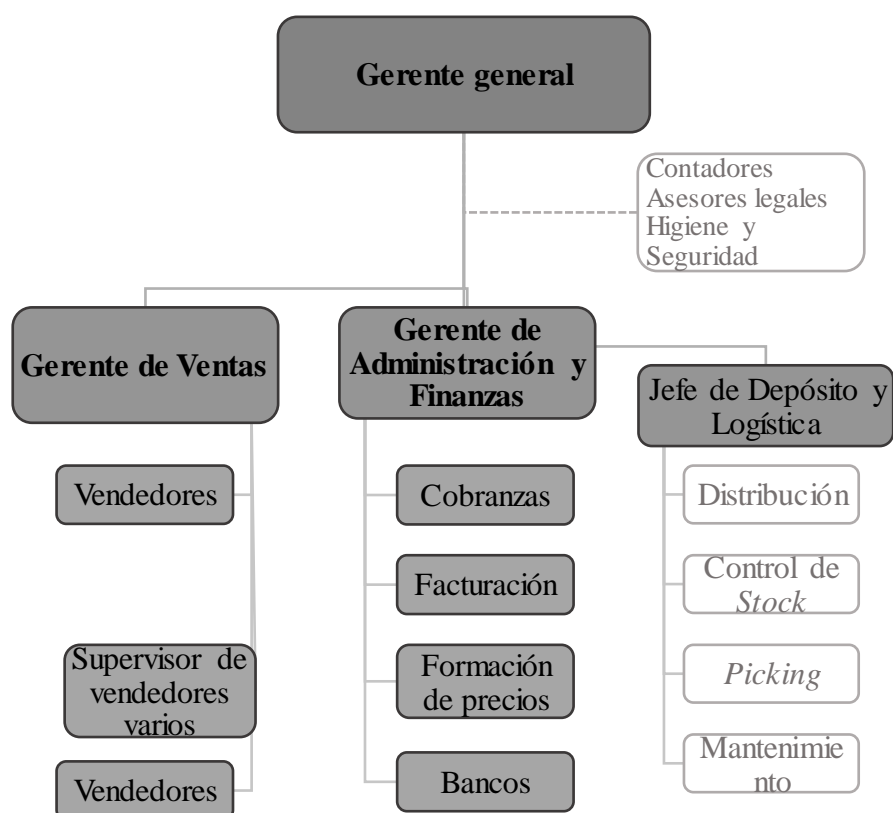
Ya vista su visión y misión, se pueden marcar sus valores, que son:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándose con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

En cuanto a la estructura interna, de la sociedad está formada de la siguiente manera.

Figura 1: Organigrama Centro de James Craik



Fuente: elaboración propia.

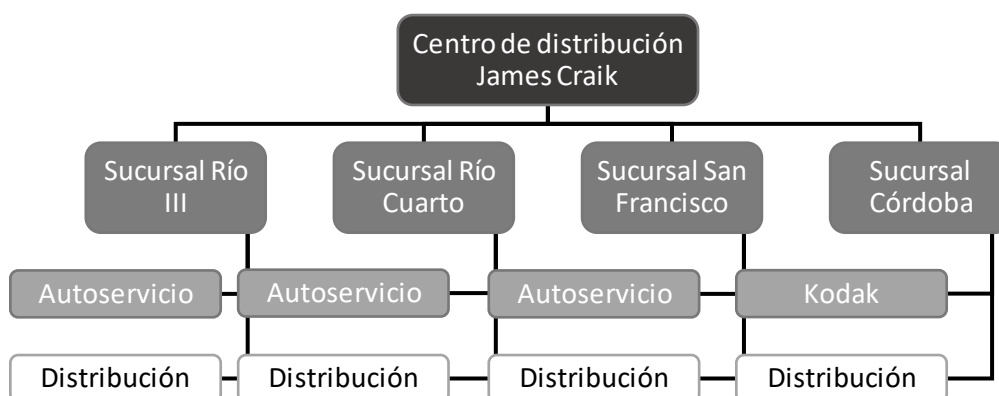
Descripción de puestos:

- Gerente comercial (rol desempeñado por el gerente general por lo que no se encuentra en el organigrama).

- Gerente de ventas.
- Encargado de Logística, depende del gerente general.
- Recepcionista (depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia)
- Encargado de Despacho, corresponde a Distribución.
- Responsable de pedidos, corresponde a *Stock*.
- Sereno, se encuentra en la sección de Distribución.
- Vendedor de mostrador, depende del gerente de ventas.

En cuanto a sus sucursales, se encuentran organizadas de la siguiente forma:

Figura 2: Organigrama sucursales



Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 en su nivel más alto se encuentra el Centro de distribución de James Craik, este centro se trasladará en poco tiempo junto a otros pequeños depósitos de la empresa a un nuevo centro de distribución que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está realizando con una inversión de \$3.000.000. La construcción está situada en la ruta provincial N°10, a 3 kilómetros de la ruta nacional N°9 y 2,5 kilómetros de la autopista Córdoba-Rosario.

A pesar de este gran movimiento financiero que aportará grandes mejoras, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene problemas de gestión que no permiten que esta siga avanzando como debería, algunos relacionados con ser una empresa familiar que no logra adaptarse a la expansión. Entre estos inconvenientes está la falta de estrategias funcionales, planificación y herramientas de

control, que producen deficiencia en las comunicaciones internas y limitan la gestión y toma de decisiones de los directivos.

Sumado a esto, tampoco se cuenta con un software específico para la registración contable, no se efectúan registros diarios ni automáticos según se realizan las operaciones. No disponen de un sistema de inventarios, ni llevan planilla en la que se reflejen las existencias. Tampoco clasifica a sus clientes por volúmenes o comportamiento. En su conjunto, lo antes mencionado genera una gran cantidad de complicaciones. El no llevar registro contable a través de un software específico trae consigo una mayor carga horaria para la realización de un trabajo que con un software adecuado se haría en mucho menos tiempo, como el caso de la no registración diaria y automática de las operaciones que también representa una mayor carga para el contador. La falta de una planilla que refleje la existencia puede generar faltas de *stock*, o el vencimiento de mercadería, lo que al largo plazo se refleja en grandes pérdidas. A su vez dificulta el correcto cálculo de beneficios por venta al no saber el costo exacto al que fue adquirido el producto.

Además de estos problemas, la inexistencia de un área de Recursos Humanos genera un proceso de selección de empleados poco óptimo, los trabajadores no reciben capacitación en ninguno momento y aprenden solo por el trabajo diario. Igualmente los ascensos no se conceden teniendo en cuenta las capacidades del asalariado sino que son dados por antigüedad y confianza, potenciando aún más la falta de comunicación interna.

Análisis de contexto

Análisis P.E.S.T.E.L.:

El siguiente análisis ayudara a conocer mejor el entorno que rodea a la empresa, hablando en términos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos y legales.

Factores políticos: actualmente el presidente de Argentina es Alberto Fernández, quien asumió a la presidencia el 10 de diciembre de 2019 tras haber sido electo en las elecciones celebradas el 27 de octubre de ese mismo año.

Al poco tiempo de la asunción fue aprobada la ley de emergencia económica o ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, en la que se alcanzan temas como la declaración de emergencia pública, la sostenibilidad de la deuda pública,

sistema energético, obligaciones tributarias y se otorgan al poder ejecutivo diversas facultades especiales.

El 28 de febrero del 2020 se promulgó la ley 27.545 cuyo objetivo es contribuir a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparente y competitivo en beneficio de los consumidores. También busca ampliar la oferta de productos artesanales y/o regionales producidos por las PyMEs.

El senador por el Frente Cívico y Social de Catamarca presentó un proyecto de ley que modifica el artículo 22 de su similar 27.541 sobre reducción del costo laboral para las pequeñas y medianas empresas.

En el año próximo se realizarán las elecciones legislativas donde se renovarán 127 de los 257 escaños de la cámara de diputados y cámara baja del Congreso de la Nación Argentina, además de 24 de los 72 escaños del Senado de la Nación y la cámara alta, en representación de las provincias de Chubut, Córdoba, Corrientes, La Pampa, Mendoza, Santa Fe y Tucumán.

Factores económicos: la inestabilidad económica es algo normal en Argentina desde hace varios años, esto hace que las empresas en términos generales estén acostumbradas a la incertidumbre, aun así representa un riesgo dado que los cambios en la economía repercuten fuertemente en las demandas de los productos como en el caso de A.J. & J.A. Redolfi donde los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor.

El índice de precios al consumidor (IPC) en Argentina ha sido de un 40,1% en Agosto del 2020, con una variación mensual del 2,7% en relación al mes anterior. Se produjo también una subida del 3,5% de los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas, situándose en una tasa interanual del 44,5% (INDEC, Precios al consumidor, 2020).

Sumado a estos números Argentina tiene actualmente una deuda externa de 270.825 millones de dólares (INDEC, 2020).

Factores socioculturales: el día 31 de marzo se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio, a causa de una pandemia mundial que sigue vigente. Hoy día los distritos se encuentran en distintas fases de este aislamiento.

Se lanzaron varios decretos para ayudar a las familias a afrontar la falta de empleo y lo relacionado con la situación actual, proporcionando ayuda económica a quienes cumplan determinadas condiciones.

El desempleo y los problemas mencionados hacen que las familias sean más conservadoras en relación a los gastos extras que pueda aparejar una compra, esto deriva en el consumo de productos de menor precio, y marcas no tan exclusivas.

Factores tecnológicos: en los últimos años el uso del internet para la realización de compras creció y se ha vuelto algo más cotidiano.

En las empresas la tecnología ha ayudado a mejorar, facilitar y acelerar muchos procesos, además de marcar una diferencia operativa entre quienes la utilizan y quiénes no. También, facilita la relación con proveedores o clientes que no se encuentran físicamente cerca de la empresa a través de videoconferencias o video-llamadas.

Factores ecológicos: la Legislatura de la Provincia de Córdoba con la ley provincial N°10.208 promueve el cuidado ambiental haciendo una adecuada utilización de la Ley Nacional N°25.675.

Los cuidados medioambientales han tomado un papel muy importante en las últimas décadas, señalando a las organizaciones como los mayores responsables de este cuidado, ya que en general las empresas son las causantes de la mayor parte de la contaminación. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene grandes desventajas a la hora de pensar como adecuarse a este panorama debido a su alto consumo de energía eléctrica dado que tiene frigoríficos, aire acondicionados y luminaria. Sumado a esto, sus 73 vehículos son fuentes generadores de gases contaminantes.

Factores legales: la empresa es una Pyme que responde bajo el marco de una S.R.L. y se encuentra regulada por la ley 19.550 Ley de Sociedades Comerciales.

El 29 de julio de 2020 con el decreto 624/2020 se prorrogó por 60 días la prohibición de despidos decretada en abril del mismo año mediante el decreto de necesidad y urgencia 329/2020 que alcanza a los trabajadores tanto del sector público como privado, registrados y no registrados.

Diagnostico organizacional

Análisis F.O.D.A:

Fortalezas:

- Amplia experiencia en el sector: sus años en la distribución de productos alimenticios se ven reflejados en confianza y conocimiento del negocio.
- Gran cantidad de clientes: sus más de 6.000 clientes son un gran respaldo, más aun sabiendo que la mayor parte de estos se consiguen por el boca a boca.
- Confianza en su personal: la empresa brinda confianza a sus trabajadores, lo que genera que ellos devuelva el sentimiento comprometiéndose con la compañía.
- Compromiso con el cliente: tanto en los ejes de su visión como en los de su misión el cliente está presente, y entre sus valores se encuentra el respeto a ellos.
- Precios competitivos: al brindar un amplio surtido de productos y un bajo margen de marcación, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dispone de precios bajos comparados con los de sus competidos.
- Ubicación geográfica favorable: encontrarse en una localidad que es cruzada tanto por la ruta nacional N°9 que conecta la Capital Federal con el norte del país, y la ruta provincial N°10, proporciona a la sociedad amplias posibilidades para la distribución y expansión.
- Responsabilidad social y comunitaria: colabora permanente y desinteresadamente con las instituciones que participan en la calidad de vida de la comunidad de James Craik, por el solo hecho de beneficiar a su pueblo de origen.
- Nivel de endeudamiento bajo: el 80% de sus ventas son al contado y sus plazos de cobranzas para el resto de transacciones no son mayores a 21 días.

Oportunidades:

- Introducción al mercado en línea: cada vez es más elegida la compra *online*, y es una forma de aumentar la cantidad de clientes.
- Captación de nuevos proveedores: siempre está la posibilidad de conseguir nuevos abastecedores y con ello nuevos productos, esto a causa del crecimiento tanto de la empresa como de su reputación.
- Aumentar la publicidad con carteles en las cercanías al nuevo centro de distribución: al estar ubicado en la ruta esto proporcionaría un alcance mayor.

Debilidades:

- Inexistencia de un área de Recursos Humanos: la administración realiza la liquidación de sueldo de 170 empleados, pero no hay ningún área dedicada especialmente a esto, tampoco tienen proceso de selección de empleados.
- Falta de estrategias funcionales: la falta de este tipo de estrategias produce problemas en los procesos internos.
- Control interno con ineficiencias: esta ineficiencia trae dificultades generales dado que el control interno sirve para evaluar los procedimientos administrativos, contables y financieros.
- Ausencia de un plan de gestión: no poseer este tipo de planes dificulta el alcance de las metas, puesto que en este tipo de planes se aclaran las responsabilidades y roles dentro de la organización de una forma más minuciosa.
- Comunicación interna ineficiente: este factor limita a los directivos a la hora de la toma de decisiones.
- Falta de capacitación de sus empleados: sus empleados aprenden únicamente del trabajo diario.
- Ausencia de políticas contables: no cuenta con un software contable específico, no se realizan registraciones contables diarias.
- Elevado quiebre de *stock*: aproximadamente \$660,000 anuales de órdenes de pedidos generados pero no entregados por falta de mercadería.

Amenazas:

- Gran número de competidores: es un mercado con gran cantidad de empresas y siempre está la posibilidad aparezcan nuevos adversarios.
- Aumento del consumo de segundas y terceras marcas: la economía Argentina es cada vez más inestable, esto hace que los consumidores cuiden su bolsillo de una manera mucho más estricta, y los lleva a consumir en gran parte productos de segundas y terceras marcas.

- Incremento de costos: el sector al que pertenece la empresa está sufriendo de un aumento en costos operativos e insumos lo que lleva a que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tenga que absorber parte del incremento de precio.
- Incertidumbre económica: en Argentina la incertidumbre económica es un factor muy peligroso, de un día a otro puede que el contexto económico cambie bruscamente y eso presenta problemas para una planificación financiera a largo plazo.

Figura 3: FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en el sector. • Gran cantidad de clientes. • Confianza en su personal. • Compromiso con el cliente. • Precios competitivos. • Ubicación geográfica favorable. • Responsabilidad social y comunitaria. • Nivel de endeudamiento bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al mercado en línea. • Captación de nuevos proveedores. • Aumentar la publicidad con carteles en las cercanías al nuevo centro de distribución.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de área de Recursos Humanos. • Falta de estrategias funcionales. • Control interno con ineficiencias. • Ausencia de plan de gestión. • Comunicación interna ineficiente. • Falta de capacitación de sus empleados. • Ausencia de políticas contables. • Elevado quiebre de <i>stock</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de competidores. • Aumento del consumo de segundas y terceras marcas. • Incremento de costos. • Incertidumbre económica.

Fuente: elaboración propia.

Análisis específico

Con los análisis efectuados, la información recopilada y con un enfoque profesional se realizó un análisis teniendo como foco las perspectivas del cuadro de mando integral. Se detalla

primero la perspectiva financiera, luego la del cliente, procesos internos y finaliza y por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Desde lo financiero se encuentra una empresa con bajo endeudamiento, acompañado de un ratio de liquidez del 1.57 y un ratio de solvencia del 1.62, con aumento en los últimos periodos de los costos operativos. Se tienen falencias tanto administrativas como operativas que repercuten en pérdidas económicas importantes. Se encuentra en marcha una gran inversión que en un sector como el de distribución puede afectar la percepción de la empresa por parte de accionistas aun habiéndose realizado con un punto de vista estrictamente financiero que tuvo en cuenta un VAN mayor a cero y una TIR mayor que la tasa de descuento.

La perspectiva del cliente es una de las más importantes para este rubro y está muy bien abordada por A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La satisfacción de los clientes forma parte de los valores principales de la sociedad y es uno de los puntos que más se atiende, esto se refleja en una encuesta realizada en la zona, donde los clientes valoraron a la distribuidora y sus prestaciones, siendo casi la totalidad de votos positivos y muy pocos negativos.

Año a año el número de clientes aumenta y se mejoran las condiciones para llegar a todos de la mejor manera, tanto en precio como transporte, ya que gran parte de estos no cuenta con los medios necesarios para transportar mercadería. Sin embargo la no clasificación de los clientes es un punto negativo, debido a que clasificarlos podría ayudar a segmentarlos correctamente y así conseguir una mayor diferenciación en relación a los competidores aprovechando las ventajas que provienen de una buena segmentación de clientes.

Pasando a los procesos internos aquí es donde se encuentran los mayores inconvenientes. Como problema principal se puede marcar la falta de un plan tanto estratégico como de comunicación, que limitan el control de las distintas unidades de la distribuidora, dificultando así el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos. Estos problemas de gestión generan inconvenientes que repercuten en toda la organización. La carencia de un control de *stock* y el alto índice de mercadería dada de baja por roturas genera problema a la hora de satisfacer el cliente, los problemas de selección de empleados derivado de la ausencia de un área de R.R.H.H. repercuten en dificultades para mejorar el aprendizaje y crecimiento. En relación con la perspectiva recién mencionada, es necesaria la capacitación periódica de los trabajadores, tanto para adaptarlos a las nuevas tecnologías que se implementan, como para cambios de puestos y ascensos. La falta

de esta formación laboral genera problemas de comunicación entre los distintos niveles empeorando así los problemas internos.

Marco teórico

Para una mejor comprensión de los conceptos que se abordaran más adelante, se desarrollara un marco teórico. Se comenzará por una definición de control interno, estrategia y objetivos estratégicos. Luego se describirá y explicara el cuadro de mando integral y cada una de sus perspectivas.

Control Interno

No hay una definición exacta o universal para este término, los distintos autores e investigadores lo aplican de formas distintas. El Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO por sus siglas en ingles) (2013) lo define como: “un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”. Esta definición es tomada y extendida en las Normas Internacionales de Auditoria (2013) donde se agrega a lo antes mencionado la eficacia y eficiencia de las operaciones.

Tomando la definición de COSO es importante remarcar la “seguridad razonable”, ya que no se puede decir que el control interno proporciona una seguridad absoluta.

Estrategia

Se puede definir como lo hace Hugo Ricardo Ocaña (2012) diciendo que la estrategia es: “una forma de plan”.

Por otro lado, y con una definición más clara, en el libro de Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III (2012) se define a la estrategia como: “el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (pág. 4).

Objetivos estratégicos

Para la definición de este concepto se puede primero realizar

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la organización (Amo Baraybar, 2010).

Walter Andía Valencia (2016) los define como: “objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión”. Los objetivos estratégicos deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente (Andía Valencia, 2016).

Cuadro de mando integral

Como se mencionó en la introducción el CMI es una herramienta de gestión. Su creación se remonta a los años 90, en una publicación hecha por Robert Kaplan y David Norton en la revista *Harvard Business Review*. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2014).

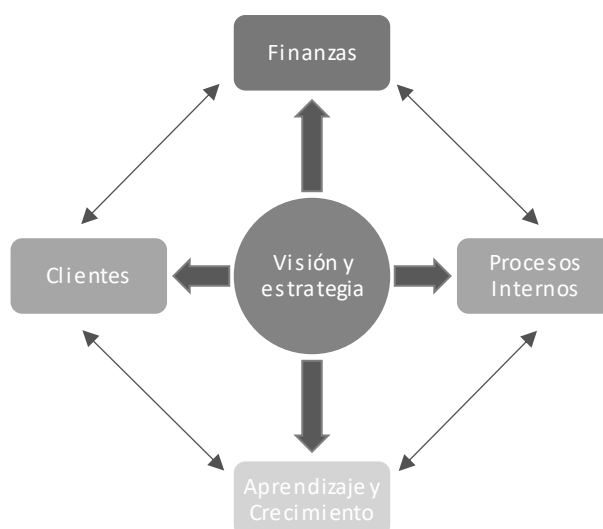
Amo Baraybar (2010) define esta herramienta como:

“Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (pág. 10).

Kaplan y Norton (2014) señalan que esta herramienta permite a las empresas seguir además de los resultados financieros, los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI está estructurado en cuatro perspectivas que reflejan la misión, la visión y las estrategias en objetivos medibles: financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (da Silva, Pastor Tejedor, & Pastor Tejedor, 2014).

Figura 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan y Norton (2016)

Perspectivas del cuadro de mando integral

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) definen a las perspectivas como “diferentes grupos de análisis de los resultados en toda organización”.

Perspectiva financiera: es una perspectiva clásica, en esta se describen los resultados en términos económico-financieros. Su objetivo es responder a los intereses de los accionistas, crear valor para ellos garantizando un crecimiento, rendimiento y mantenimiento del negocio. Responde a la pregunta: ¿Qué objetivos estratégicos debemos alcanzar para maximizar el valor a nuestros accionistas?

Perspectiva del cliente: supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan (Gan Bustos & Triginé i Prats, 2013). Responde a la pregunta: ¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?

Perspectiva del control interno: identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente (Kaplan & Norton, 2013). Responde a la pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas?

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva establece los objetivos sobre la base de la organización. Los objetivos de esta perspectiva, suelen hacer referencia a los siguientes conceptos: personas, cultura, organización, formación, tecnología, sistemas de información (Amo Baraybar, 2010). Responde a la pregunta: ¿Con qué infraestructuras debemos contar para alcanzar nuestros objetivos?

Con el marco teórico presentado se puede concluir que un correcto control interno, una buena estrategia y objetivos estratégicos bien planteados son fuente fundamental de cualquier organización.

Diagnóstico y discusión

En base a los análisis realizados y el marco teórico presentado, se pueden evidenciar los problemas que presenta la empresa.

Declaración del problema

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee problemas relacionados con la gestión, control y manejo de la información interna como se mencionó en el análisis de situación, análisis específico y FODA. Estas falencias son causantes de una ineficiente toma de decisiones que se refleja en toda la organización dificultando el alcance de los objetivos y metas establecidos.

Justificación

Es importante solucionar este problema porque que la mala gestión de la información y la comunicación ineficiente dificultan a los directivos a la hora de tomar decisiones, dado que no poseen los medios suficientes para valorar el estado de la empresa. Además la nula planificación estratégica deja a la sociedad expuesta ante cualquier cambio en el entorno, debido a que la sociedad debe gestionar medidas en el momento que se verán dificultadas por la ineficiente toma de decisiones.

Lo antes mencionado repercute en todas las áreas y solucionar estas falencias mejoraría todos los aspectos de la organización, aun teniendo en cuenta que los ratios financieros de la sociedad son buenos, la correcta implementación de una solución podría aparejar mejoras en ese sentido, dado que entre los problemas que posee A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra lo relacionado al sector contable, y las pérdidas económicas resultantes del ineficiente control y manejo de stock.

Los problemas de gestión se reflejan también en sus empleados, dado que la empresa no posee con un área de recursos humanos que verifique la idoneidad de estos para el puesto, ni los capacite, además de no realizarse una selección adecuada a la hora de tomar nuevos trabajadores. Todo esto empeora aún más la comunicación y problemas de la distribuidora.

En su conjunto lo recién expuesto deja en evidencia la importancia de llevar un correcto control interno para cualquier tipo de empresa, más en un ámbito tan competitivo como la distribución de productos alimenticios. Este tipo de gestión organizacional marca una diferencia considerable en relación a los competidores.

Discusión

En búsqueda de una solución factible a los problemas antes mencionados, se buscará implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión. Este proporcionará un mayor control sobre el avance de las actividades en relación al objetivo general, puesto que establecerá distintos objetivos estratégicos e indicadores de medición en relación a cada perspectiva del esquema, brindando así un mayor control y facilitando la toma de decisiones.

De ese modo se podrá conseguir una mayor eficiencia operativa, administrativa y financiera, generando una mejora en el servicio, en la comunicación y la rentabilidad, así como se reforzará la relación con sus clientes, empleados y accionistas.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que permita mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Objetivos específicos

- Establecer para cada perspectiva del cuadro de mando integral sus objetivos estratégicos.
- Diseñar un mapa estratégico integrando las cuatro perspectivas.
- Determinar indicadores y metas para facilitar la medición de cada perspectiva.
- Elaborar y presentar el cuadro de mando integral.
- Brindar un esquema para el seguimiento de la implementación.

Alcance

Alcance de contenido: se trata como tema el uso de un Cuadro de Mando Integral en pos de una mejora en el control interno, la comunicación y toma de decisiones adecuado a la empresa en estudio.

Alcance geográfico: la compañía posee diversas sucursales pero el centro de distribución es el encargado del control de estas, por lo que se toma como ámbito geográfico abarcado al centro en cuestión, este está ubicado en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal: el estudio abarca un periodo de tiempo aproximado de un semestre.

Recursos Involucrados

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se necesitara una gran inversión por parte de la sociedad.

Se deberá crear un área de RRHH, acompañado de una oficina para el desarrollo de esa actividad, incluir nuevo personal para esta rama y capacitar a los empleados de la empresa según la actividad que desarrollen. Estas capacitaciones pueden ser por medio de cursos, folletos, carteles y manuales de procedimientos.

También se deberá invertir en muebles, útiles, equipos de computación y software necesarios para una correcta gestión y control de la información.

Acciones específicas

- Establecer objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI: serán la base para conseguir los objetivos específicos de la organización.
- Formular el mapa estratégico: permitirán entender la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos.
- Determinar indicadores para la medición apropiada de cada perspectiva: servirán como guía para determinar el estado de los objetivos establecidos.
- Semaforizar los indicadores a implementar en el CMI: permitirá medir el rendimiento.
- Confeccionar el CMI.
- Confeccionar esquema de seguimiento de la implementación:
- Presentar el CMI a los directivos.
- Implementar el CMI.

Marco de tiempo

Figura 5: Diagrama de Gantt.

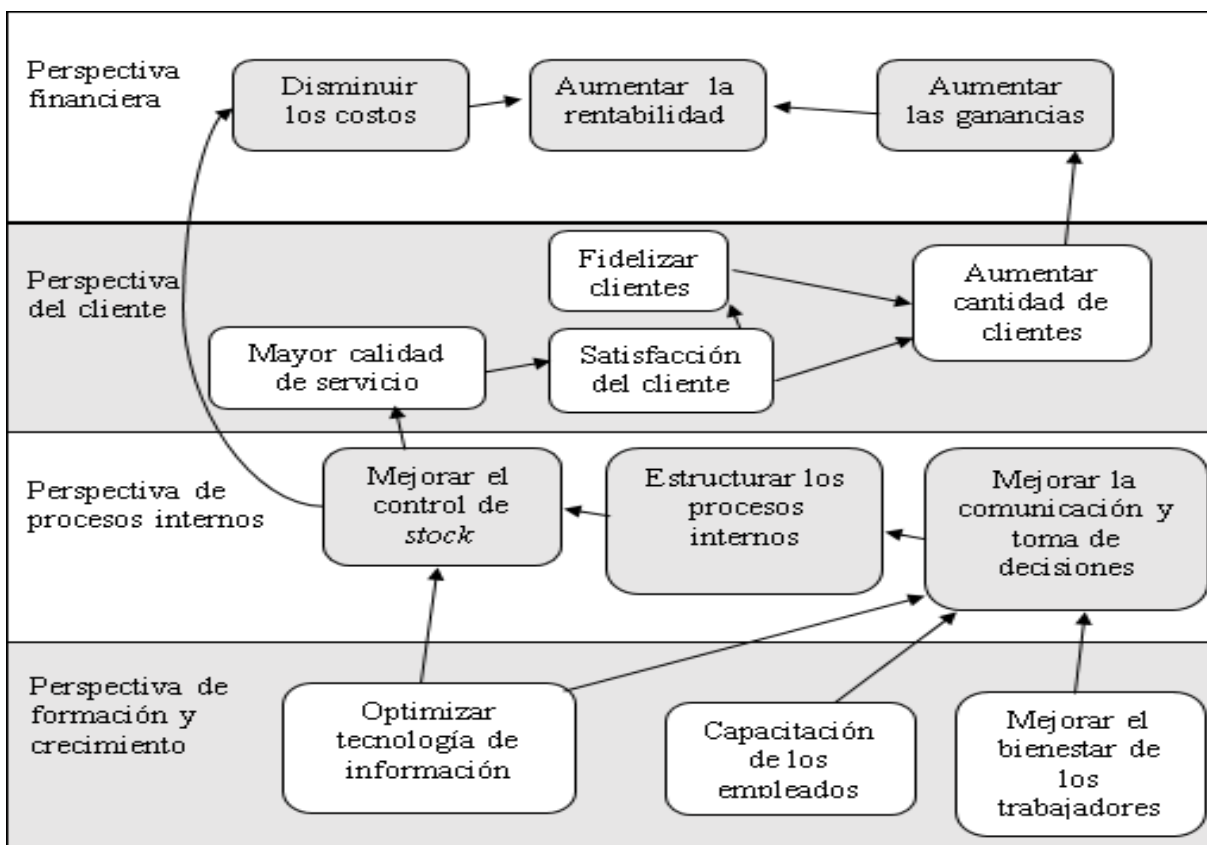
Actividades	Semanas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Analizar la empresa en términos de estrategia, misión y visión.	■	■																		
Analizar la situación de la sociedad en base a las cuatro perspectivas del CMI.			■	■	■															
Establecer objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.						■	■	■												
Formular un mapa estratégico.									■	■										
Determinar indicadores para cada perspectiva.											■	■								
Semaforizar los indicadores a implementar en el CMI												■	■							
Confeccionar el CMI														■	■					
Confeccionar esquema de seguimiento de la implementación																	■			
Presentar el CMI a los directivos.																	■			
Implementar el CMI																		■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Se muestra a continuación el mapa estratégico, en este se pueden visualizar en su conjunto los objetivos estratégicos de cada perspectiva y sus correspondientes causa y efecto.

Figura 6: Mapa estratégico.



Fuente: elaboración propia.

Indicadores de medición:

Los indicadores servirán para evaluar el estado de la sociedad en términos de cada perspectiva, ayudando así en la planificación tanto de corto como de largo plazo y la toma de decisiones.

Tabla 1: Indicadores de medición para la perspectiva financiera.

Indicador	Liquidez	Margen de utilidad neta
Objetivo	Conocer la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	Aumentar los beneficios económicos de la empresa.
Medición	$\left(\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}\right) * 100$	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}\right) * 100$
Indicador	Variación de costos	
Objetivo	Disminuir los costos	
Medición	$\left(\frac{\text{Costos periodo n} - \text{Costos periodo n-1}}{\text{Costos periodo n-1}}\right) * 100$	

Indicador	Incremento de ventas
Objetivo	Aumentar cantidad de ventas
Medición	$\left(\frac{\text{Total ventas n} - \text{Total ventas n-1}}{\text{Total ventas n-1}}\right) * 100$
Indicador	ROE
Objetivo	Optimizar estructura de capital
Medición	$\left(\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}\right) * 100$

Fuente: elaboración propia.

En busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados se eligieron los indicadores recién presentados para la perspectiva financiera. Tanto el margen de utilidad neta, como el ROE ayudaran a controlar la rentabilidad de la empresa. La liquidez facilitará la toma de decisiones al conocer la capacidad de la sociedad para cumplir con obligaciones a corto plazo. Por su parte conocer las variaciones en las cantidades de ventas y la búsqueda de una disminución en los costos ayudara a conseguir una mayor rentabilidad.

Tabla 2: Indicadores de medición para la perspectiva del cliente.

Indicador	Productividad comercial	Índice de morosidad
Objetivo	Concretar mayor cantidad de ventas	Minimizar cuentas por cobrar más antiguas
Medición	$\left(\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}\right) * 100$	$\left(\frac{\text{Total cartera vencida} > 120 \text{ días}}{\text{Total de cartera}}\right) * 10$ 0
Indicador	Porcentaje de satisfacción de clientes	Porcentaje de devoluciones
Objetivo	Satisfacción del cliente	Mejorar calidad de servicio
Medición	$\left(\frac{\text{Clientes encuestados satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}}\right) * 100$	$\left(\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas realizadas}}\right) * 100$
Indicador	Retención de clientes	
Objetivo	Conocer si hay fugas de clientes	

Medición	$\left(\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes al inicio del periodo}}\right) * 100$
Indicador	Nuevos clientes
Objetivo	Conocer el crecimiento de la cartera de negocios
Medición	$\left(\frac{\text{Clientes que compran por primera vez}}{\text{Total de clientes}}\right) * 100$

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje de devoluciones, la productividad comercial, el índice de morosidad, la satisfacción del cliente, los nuevos clientes y la retención de estos son indicadores muy importantes para saber si el trabajo realizado por la distribuidora está bien hecho y es bien recibido por la clientela, dado que proporcionan un *feedback* acerca de la confianza e imagen que tienen en la sociedad.

Tabla 3: indicadores de medición para la perspectiva de procesos internos.

Indicador	Porcentaje de entregas a tiempo	Tiempo de entrega de pedidos
Objetivo	Mejorar calidad de servicio	Mejorar calidad de servicio
Medición	$\left(\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Entregas totales}}\right) * 100$	Horas transcurridas desde que el cliente realizo su pedido.
Indicador	<i>Stock real</i>	Quiebre de <i>stock</i>
Objetivo	Evitar pedidos innecesarios, y perdidas por falta y vencimiento de mercadería	Ayuda a conocer el porcentaje de veces que no se puede cubrir una venta por falta de <i>stock</i>
Medición	$\left(\frac{\text{Stock real}}{\text{Stock en sistema}}\right) * 100$	$\left(\frac{\text{Pedidos no satisfechos por stock}}{\text{Pedidos totales}}\right) * 100$

Fuente: elaboración propia.

Para los procesos internos se seleccionó el quiebre de stock y el stock real, dado que son indicadores muy importantes que repercuten en aspectos en los que la sociedad debe ser bueno, como lo es la satisfacción del cliente desde la disponibilidad de productos demandados. Por otro lado y con el mismo propósito de satisfacer al cliente, la entrega a tiempo y el porcentaje de entregas a tiempo son indicadores que en sus valores óptimos harán que la sociedad marque diferencia en cuanto a sus competidores.

Tabla 4: Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Indicador	Personal capacitado	Satisfacción del personal
Objetivo	Conocer porcentaje de empleados capacitados	Generar bienestar en los empleados
Medición	$\left(\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal total}}\right)*100$	$\left(\frac{\text{Personal satisfechos según encuesta}}{\text{Personal total encuestado}}\right)*100$
Indicador	Porcentaje de ausentismo	Elementos de protección suministrados
Objetivo	Conocer el tiempo de ausentismo laboral	Mejorar la seguridad de los trabajadores
Medición	$\sum \frac{\text{días ausentes}}{\text{días trabajados}} *100$	$\left(\frac{\text{Elementos de protección suministrados}}{\text{Empleados}}\right)*100$
Indicador	Sistemas tecnológicos implementados	
Objetivo	Mejorar tecnología de información	
Medición	$\left(\frac{\text{Nuevos sistemas tecnológicos}}{\text{Total sistemas tecnológicos}}\right)*100$	

Fuente: elaboración propia.

Para que una empresa funcione correctamente es necesario que sus empleados trabajen en un ambiente laboral positivo, que estén capacitados, que tengan elementos de seguridad y cuenten con los instrumentos necesarios, por eso mismo, se seleccionaron los indicadores del cuadro recién presentado.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral diseñado específicamente para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Cuadro 1: Cuadro de Mando Integral.

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Conocer la disponibilidad económica para hacer frente a las obligaciones	Liquidez	Unidad	$\leq 1,55$	Mensual	$\leq 1,55$	1,5	$\geq 1,3$		Directivos
Aumentar los beneficios económicos de la empresa	Margen de utilidad neta	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1,9%		Directivos
Disminuir los costos	Variación de costos	Porcentaje	10%	Anual	10%	7,5%	3%		Gerente de Administración y Finanzas
Aumentar número de ventas	Incremento de ventas	Porcentaje	20%	Anual	20%	16%	9%		Gerente de Administración y Finanzas
Optimizar estructura de capital	ROE	Porcentaje	15%	Anual	15%	12%	10%		Directivos
Concretar mayor cantidad de ventas	Productividad comercial	Porcentaje	95%	Anual	95%	90%	80%		Gerente de Ventas
Minimizar cuentas por cobrar más antiguas	Índice de morosidad	Porcentaje	5%	Trimestral	5%	7%	10%		Gerente de Administración y Finanzas
Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de clientes	Porcentaje	95%	Trimestral	95%	87,5%	80%		Gerente de Ventas
Mejorar calidad de servicio	Porcentaje de devoluciones	Porcentaje	5%	Mensual	5%	7%	10%		Gerente de Ventas
Conocer si hay fugas de clientes	Retención de clientes	Porcentaje	4,5%	Semestral	95%	88%	80%		Gerente de Ventas

Conocer el crecimiento de la cartera de negocios	Nuevos clientes	Porcentaje	15%	Anual	15%	10%	6%		Gerente de Ventas
Mejorar calidad de servicio	Porcentaje de entregas a tiempo	Porcentaje	95%	Mensual	95%	90%	85%		Jefe de Depósito y Logística
Mejorar calidad de servicio	Tiempo de entrega de pedidos	Horas	≤48Hrs	Mensual	≤48Hrs	60Hrs	≥60Hrs		Jefe de Depósito y Logística
Evitar pedidos innecesarios, y pérdidas por falta y vencimiento de mercadería	Stock real	Porcentaje	100%	Semanal	100%	97,5%	90%		Jefe de Depósito y Logística
Conocer el porcentaje de veces que no se puede cubrir una venta por falta de stock	Quiebre de stock	Porcentaje	≤1%	Semanal	≤1%	1,50%	≥2,5%		Jefe de Depósito y Logística
Conocer porcentaje de empleados capacitados	Personal capacitado	Porcentaje	100%	Semestral	100%	87,5%	75%		R.R.H.H.
Generar bienestar en los empleados	Satisfacción del personal	Porcentaje	95%	Semestral	95%	90%	75%		R.R.H.H.
Conocer el tiempo de ausentismo laboral	Ausentismo laboral	Porcentaje	0%	Semestral	0%	0,25%	1%		R.R.H.H.
Mejorar la seguridad de los trabajadores	Elementos de protección suministrados	Porcentaje	100%	Mensual	100%	95%	85%		R.R.H.H.
Mejorar la tecnología de información	Sistemas tecnológicos implementados	Porcentaje	85%	Anual	85%	70%	50%		Gerente de Administración

Fuente: elaboración propia.

Medición de la propuesta

Para llevar un correcto control de la implementación se propone realizar reuniones quincenales con los directivos en las que se analice el progreso de los indicadores y se controle que estén direccionados correctamente según lo planteado en el Cuadro de Mando Integral.

La siguiente tabla deberá ser completada los responsables de evaluación de cada indicador.

Tabla 5: Informe de medición

Indicador	Optimo - tolerable	Deficiente
Liquidez		
Margen de utilidad neta		
Variación de costos		
Incremento de ventas		
ROE		
Productividad comercial		
Índice de morosidad		
Porcentaje de satisfacción de clientes		
Porcentaje de devoluciones		
Retención de clientes		
Nuevos clientes		
Porcentaje de entregas a tiempo		
Tiempo de entrega de pedidos		
Stock real		
Quiebre de stock		
Personal capacitado		
Satisfacción del personal		
Ausentismo laboral		
Elementos de protección suministrados		
Sistemas tecnológicos implementados		

Fuente: elaboración propia.

Se buscará en el análisis que como máximo el 25% de los indicadores pertenezcan a la calificación deficiente. Los indicadores financieros deberán estar obligatoriamente dentro de los valores óptimo y tolerable.

Aquellos indicadores que se encuentren en valores deficientes deberán ser clasificados según su grado de posibilidad de ascenso al rango tolerable. Marcar con una X la clasificación correspondiente.

Indicador	Deficiente con posibilidad de ascenso de rango	Deficiente sin posibilidad de ascenso de rango

Se deberá analizar el sector correspondiente al indicador que no tenga posibilidades de aumentar el rango a tolerable en busca de un problema generador de esa situación.

Sumado a lo antes expuesto se propone realizar encuestas a los empleados en busca de conocer su punto de vista en cuanto al estado de la organización, si esta ha mejorado en términos de comunicación y si sienten mejoras en los tiempos de respuesta por parte de sus superiores.

Indicador	Vista positiva de los empleados
Objetivo	Conocer si la implementación del CMI está siendo percibido en toda la organización
Medición	$\left(\frac{\text{Encuestas con resultados negativos}}{\text{Encuestas con resultados positivos}}\right) - 1 * 100$

Conclusiones

Luego de realizados los distintos análisis en el transcurso de este Trabajo Final de Grado, se pudieron conocer los problemas que posee A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ligados a una falta de planificación y gestión estratégica, que limitan la toma de decisiones e impiden su crecimiento.

Tras revisar y evaluar a distintos pensadores se pudo destacar la importancia de una herramienta de gestión en empresas de similares características, siendo en conclusión la ayuda que necesita la distribuidora para solucionar sus dificultades e inconvenientes mejorando el alcance de los objetivos generales, desglosándolos en distintos objetivos específicos y asignándoles diversos indicadores de medición mediante los que se tendrá un control directo de la organización facilitando la obtención de información y mejorando así toma de decisiones.

La implementación del Cuadro de Mando Integral ayudará también a brindar un mejor servicio, mejorará la satisfacción de los empleados, la comunicación interna y además disminuirá

los costos de la empresa en términos operativos permitiendo que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. pueda seguir creciendo y alcance sus objetivos y metas.

Recomendaciones

Se recomienda mejorar las políticas de control interno, generar mayor incentivo a los empleados por medio de la escucha, teniendo en cuenta sus opiniones sobre mejoras de infraestructura y tecnología en los sectores a los que pertenecen. Se sugiere también realizar encuestas a los clientes con el objetivo de conocer su opinión en términos de productos que creen necesarios agregar. Por otro lado se recomienda la implementación de luminaria y tecnología de bajo consumo, esto ayudara a disminuir costos dado que posee varias sucursales y además beneficiará la imagen de la empresa reflejando una conciencia medioambiental.

Bibliografía

- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid: Esic Editorial.
- Andía Valencia, W. (12 de octubre de 2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público*. Obtenido de Revistas de Investigación - Universidad Nacional Mayor de San Marcos: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12534/11238>
- Calle Alvarracín, J. K. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves del desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca*. Obtenido de DSpace - Repositorio Institucional de la Universidad de Azuay.: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7072>
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. Obtenido de COSO.org: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Cuatropia, L. A., Olivia, M. E., Rios, M. F., & Vargas, E. G. (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones, aplicación a empresa comercial*. Obtenido de Biblioteca digital UNCUYO: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4856/cutropiacetrabajo-de-investigacion.pdf
- da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (octubre-diciembre de 2014). *El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- Gan Bustos, F., & Triginé i Prats, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Google Libros: https://books.google.com.ar/books?id=09TBkpkG58gC&source=gbs_navlinks_s
- INDEC. (2020). *Cuentas internacionales*. Obtenido de INDEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-35>

- INDEC. (2020). *Precios al consumidor*. Obtenido de INDEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf
- Internacional Auditing and Assurance Standards Board. (15 de Octubre de 2013). *Normas Internacionales de Auditoría 315 - Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno*. Obtenido de Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas: <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (11 de Diciembre de 2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral 2° edición*. Obtenido de Google Libros: <https://books.google.com.ar/books?id=HY69AQAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Julio de 24 de 2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Obtenido de Google Libros: <https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (10 de Mayo de 2016). *El Cuadro de Mando Integral 3° ed*. España: Ediciones gestión 2000. Obtenido de Planetadelibros: <https://www.planetadelibros.com/libro-como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral/212941#soporte/212941>
- Lesáková, L., & Dubcová, K. (09 de 2016). *Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/308739251_Knowledge_and_Use_of_the_Balanced_Scorecard_Method_in_the_Businesses_in_the_Slovak_Republic
- Martinez Pedros, D., & Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Google Libros: <https://books.google.com.ar/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=Martinez+Pedros,+D.,+%26+Guti%C3%A9rrez&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzebe9tLsAhUIG7kGHQ7TAycQ6AEwBHoECAUQA#v=>

onepage&q=Martinez%20Pedros%2C%20D.%2C%20%26%20Guti%C3%A9rez&f=false

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. Obtenido de Google Libros: <https://books.google.com.ar/books?id=h0Pl1DEdSN0C&printsec=frontcover&dq=Martinez+Pedros,+D.,+%26+Guti%C3%A9rez&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjaoNqb99LsAhXAIbkGHdmpDWY4ChDoATAEegQIBhAC#v=onepage&q=Martinez%20Pedros%2C%20D.%2C%20%26%20Guti%C3%A9rez&f=false>
- Morales Rodríguez, C. M. (2019). *Optimización de una distribuidora de productos de consumo masivo en arequipa, a través de herramientas de planificación estratégica*. Obtenido de Repositorio institucional UNSA: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9185>
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Obtenido de Google Libros: https://books.google.com.ar/books?id=GXQHoT7dyRYC&dq=estrategia+organizacional&source=gbs_navlinks_s
- Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañon Gomis, A. J. (27 de Julio de 2016). *Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas*. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489116300164?via%3Dihub>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (Junio de 2016). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Obtenido de Revistas Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Militar Nueva Granada: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos 18va edición*. (R. M. Rubio Ruiz, J. F. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, & P. Mascaró Sacristán, Trads.) Nueva York: The McGraw-Hill Companies, INC.