

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Publico

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

**Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.,
para la optimización de la toma de decisiones durante el año 2020**

Autor: Pesenti Ana Clara

Legajo: VCPB 20892

DNI: 36.446.266

Director del TFG: D'Ercole Favio

Ciudad de Río Cuarto, Córdoba

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

Para toda empresa es de vital importancia contar con una adecuada gestión interna, tanto para tomar decisiones estratégicamente como para mantener la eficacia y unidad empresarial. En el presente trabajo final de grado se buscó implementar el Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., como una eficaz herramienta para la gestión interna, solucionando así algunos de los inconvenientes más evidentes de dicha empresa.

Para esto se apoyó la investigación con la confección de un mapa estratégico, surgido de los indicadores más relevante de la organización, forjando así los lineamientos necesarios, tanto para la confección de dicho cuadro, como así también para ratificar la misión y visión de esta compañía. El estudio también tiene como soporte el análisis PESTEL, obteniendo de éste los factores externos que afectan positiva y negativamente a la empresa.

Luego de todo este análisis y confección del CMI, se logró concluir que sería muy beneficioso para la empresa apoyar su gestión interna con esta herramienta.

Palabras clave: CMI, gestión, estrategia, herramientas.

Abstract

Adequate internal management is vitally important for every company, both to make strategic decisions and to maintain efficiency and business unity. In this final degree project, it was sought to implement the Balanced Scorecard for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., as an effective tool for internal management, thus solving some of the most obvious drawbacks of said company.

For this, the research was supported with the preparation of a strategic map, arising from the most relevant indicators of the organization, thus forging the necessary guidelines, both for the preparation of said table, as well as to ratify the mission and vision of this company . The study is also supported by the PESTEL analysis, obtaining from it the external factors that positively and negatively affect the company.

After all this analysis and preparation of the BSC, it was concluded that it would be very beneficial for the company to support its internal management with this tool.

Keywords: CMI, management, strategy, tools.

Índice

Introducción	4
Objetivo general	6
Objetivos específico	6
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	10
Diagnóstico organizacional.....	12
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	13
Marco Teórico.....	15
La Información Organizacional	15
Mapas estratégicos	15
El Cuadro de Mando Integral.....	16
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema	17
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica.....	17
Plan de Implementación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Tabla 1 Recursos Involucrados	20
Tabla 2 Tabla Presupuestaria	21
Acciones específicas.....	21
Tabla 4 Mapa Estratégico	22
Conclusión y recomendación.....	25
Bibliografía	26

Introducción

Las empresas que surgen como pequeñas organizaciones dirigidas por un grupo familiar, con frecuencia se encuentran con diferentes dificultades, a medida que van creciendo, que de no ser atendidas debidamente podrían frenar dicho crecimiento.

Para el caso del presente estudio, la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. que en sus comienzos surgió como una empresa familiar compuesta por dos hermanos y que a lo largo de sus más de 50 años de trayectoria ha sufrido grandes cambios que han marcado su historia y la han llevado al posicionamiento de mercado del que hoy goza, podemos destacar que cuenta con cuatro autoservicios mayorista, cada uno ubicado en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Actualmente la empresa está conformada con el 85% de las cuotas partes para José Redolfi y el 15 % restante distribuido de igual manera entre sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio. Se dedica a la comercialización de los productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La confección del Cuadro de Mando Integral, para la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. sería una gran herramienta de gestión y simplificaría el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta las deficiencias de la empresa, ya que no cuenta con un área de Recursos Humanos, a pesar de que al momento el número de empleados a su cargo es de 132.

Según Kaplan y Norton (2000) el CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Para el correcto desarrollo de este trabajo es necesario presentar algunos antecedentes, con el objeto de aclarar y desarrollar más profundamente los conceptos implicados en el CMI.

Por su parte en el trabajo presentado por Velasco (2019) realizó la confección de un CMI para la empresa Lozada Viajes, en la cual Velasco detectó fallas como la falta de

indicadores para el seguimiento de objetivos estratégicos, lo cual hace que no cuente con un adecuado control de procesos, derivando esto en una falta de control al crecimiento de la organización y la productividad de la misma.

La implementación del Cuadro de Mando Integral supone para él una solución a los inconvenientes de la empresa, puesto que beneficiaría la comunicación interna, la motivación de sus trabajadores y la participación de estos en el proceso; lo que conduce a una alineación de sus objetivos, con acompañamiento y control a través de indicadores.

Como conclusión reafirmó la importancia de un plan de gestión sólido, tanto para el crecimiento de la empresa, como el de las personas que trabajan en ella y la propia satisfacción de sus clientes.

El CMI, no solo es una herramienta que ayudara a divisar las fallas, sino que también aporta un sistema de control y seguimiento para las posibles soluciones que se logren plantear. En cuanto a esto Katia Rivero Alonso, Judith Galarza López (2017) presentan en su trabajo la siguiente reflexión:

El CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la "estrategia" que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día y es posible, su aplicación, dada sus características, en instituciones universitarias. Su empleo permite definir, claramente, el direccionamiento institucional, lo que posibilita analizar hacia dónde se dirigen las acciones diarias, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Facilita la optimización de recursos y promueve el incremento del nivel de compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad universitaria al tener la oportunidad de participar a lo largo de todo el proceso de diseño, implementación y control de la estrategia. (p.94)

En este caso las alumnas de la Universidad de Cuba lograron dilucidar los inconvenientes que se presentan en el ámbito educativo.

Refiriéndonos particularmente a la empresa en estudio se puede mencionar en trabajo realizado por Salvatierra Morales, Mariana Carolina, donde se analizan las problemáticas de la empresa y su trabajo concluye en la importancia de la implementación del CMI.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento dinámico, el cual se adapta a los cambios que se produzcan en el entorno de actuación de las empresas que lo utilizan, como en este caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, proporcionándole información regular sobre variables financieras y no financieras. Esto aportará a la empresa un panorama objetivo que dará un lineamiento para simplificar la toma de decisiones por parte de la gerencia y los directivos. Salvatierra Morales (2019)

Se obtiene como conclusión de este trabajo la importancia de contar con una herramienta de gestión, que le permita a la empresa disminuir sus costos operativos, además de brindarle información en tiempo real.

En tiempos de crisis económicas y recesiones como en la que se encuentra el país, donde las empresas necesitan contar con información de calidad que les permita una óptima toma de decisiones, además de hacerlo en tiempos reducidos, donde una u otra opción cambiarían por completo el panorama de la compañía, por lo que esta información además de ser precisa debe ser pertinente y oportuna. Se considera de gran importancia con el Cuadro de Mando Integral, esta herramienta brinda información actualizada a través de variables financieras y no financieras. Un informe de Deloitte traza escenarios posibles de caída del PBI según la duración de la cuarentena, el escenario más probable, con 70% de chances, se basa en 3 a 6 meses de cierre, derivando en una caída del 9.8% del PBI. Es un año perdido dice Deloitte, pero la recuperación interanual puede empezar entre el primero y el segundo trimestre del 2021. Con un cierre de hasta 12 meses se ingresa en una economía de guerra donde la caída del PBI sería del 12.8% en línea con lo que pronostican hoy varias consultoras. Así la recuperación interanual se daría recién en el primer trimestre del 2022 (El Cronista, 2020).

Objetivo general

Diseñar del Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para la optimización de la toma de decisiones, durante el primer semestre del 2021.

Objetivos específico

- **Desarrollar un adecuado control de *stock***
- **Mejorar la gestión interna de la empresa**
- **Aumentar la participación en el mercado, consiguiendo nuevos clientes**
- **Implementar un área de gestión de los recursos humanos**

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, con una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, se encuentra presente en cuatro ciudades de la provincia, con una cadena de salones de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

La compañía actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Esta, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegas al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, y una flota de 73 vehículos, comprendiendo utilitarios y camiones de gran porte.

Visión: “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”.

Misión: “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”.

Valores:

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

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

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

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

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

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

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

Analizando la organización interna del centro de distribución de James Craik se encuentra en la Figura 1 y Figura 2 información que brinda la empresa el siguiente organigrama:

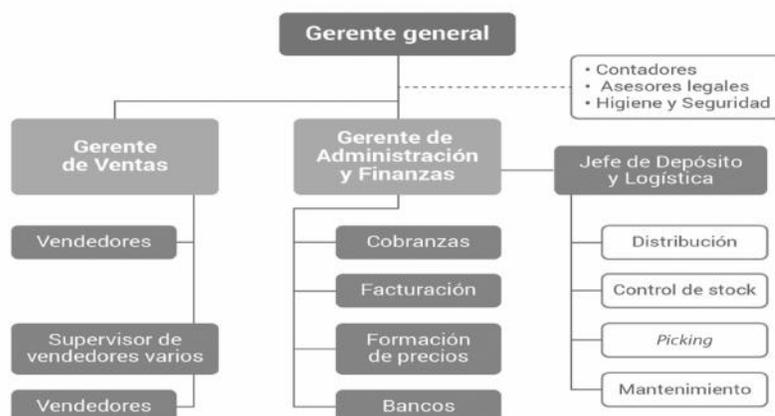


Figura 1. Organigrama. Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa Redolfi S.R.L. (2008).

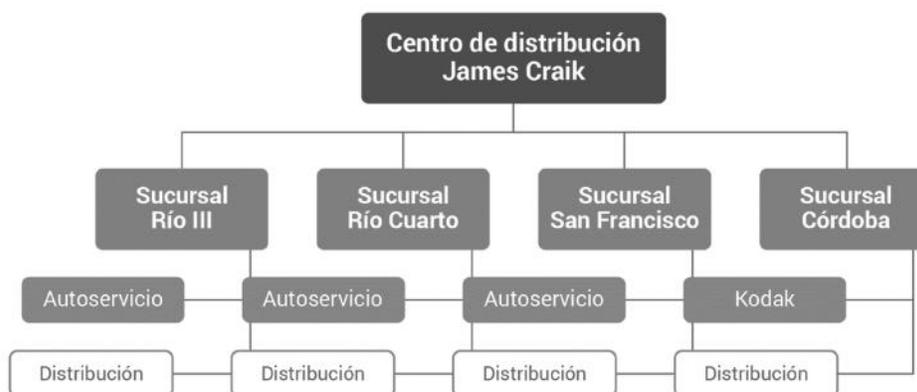


Figura 2. Organigrama. Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa Redolfi S.R.L. (2008).

En su relación con los clientes, se caracteriza por priorizar la satisfacción de los mismo. Esto lo hace a través de su amplia cartera de productos, ofreciendo líneas de Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, como las más importantes; lo que les ofrece a sus clientes un gran surtido, con un nivel de precios bajos, comparado con el de sus competidores. Estos clientes son en su mayoría, despensas y quioscos de barrio o minimercados, que no cuentan con un utilitario propio para retirar

la mercadería, o no disponen del tiempo suficiente, ya que por lo general son emprendimientos unipersonales o con escasos empleados, por lo que la entrega que les ofrece Redolfi como su proveedor es altamente apreciada.

Otro aspecto de gran relevancia dentro de la organización, es la falta de un área de Recursos Humanos, no posee un proceso de selección de personal, ni tampoco capacitación de los mismos para los diferentes puestos que la empresa necesite cubrir; el personal aprende mientras trabaja.

Esto último lleva a remarcar el alto margen de error en el trabajo al que quedan expuestos los empleados, esto se ve sobre todo en el área de depósito y transporte, ya que, al hacerse uso de la promoción interna entre los empleados, esto implica que el ascenso se otorga por antigüedad, no siempre llega el más capacitado, sino el que mayor tiempo tiene dentro de la compañía, lo que ha generado en algunas ocasiones un retroceso en la toma de decisiones.

Esta carencia en la comunicación interna de la empresa hace que la misión, visión y valores de la misma, más allá de estar correctamente definidas, se vayan perdiendo; el departamento de RR.HH. ayudaría a que se comuniquen e implementen estos mismos.

Análisis de contexto

Al momento de analizar el entorno de la organización se utilizará el método PESTEL, que es una herramienta que facilitará el análisis estratégico del entorno de una organización, ayudará a identificar los factores que la podrían afectar en el presente y el futuro. Presentaremos a continuación cada uno de sus factores;

- **Factor Político:** En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri —que fue presidente entre 2015 y 2019 y que se presentaba para una reelección— perdió con 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, expresidenta de Argentina (2007-20015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Esta votación tiene grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. Fernández deberá internar

atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción.

En las elecciones generales de 2019, un tercio del Senado y la mitad de la Cámara Baja también fueron renovados. El Frente de Todos (coalición que apoyó a Fernández) obtuvo 45,5% de los votos para la Cámara de Diputados, mientras que el partido de Macri (Juntos por el Cambio) obtuvo 40,1%. En cuanto al Senado, el Frente de Todos obtuvo la mayoría de los escaños (50%), mientras que Juntos por el Cambio obtuvo la segunda votación, con 38,8% de los escaños. (Markets, 2020)

El presidente electo, Alberto Fernández, se encuentra ante el desafío de encarar el país tras una recesión, además de hacerse cargo de la inflación, la pobreza y el desempleo, estos últimos siempre en aumento; tema que si ha resuelto fue la negociación de la deuda externa, la cual se ha reestructurado, dando alivio a la Argentina y alejándola de default.

- Factor Económico: según Santander Trade Markets (2020), Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura promercado del ex presidente Mauricio Macri. Además, según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020, y que repunte a 4,4% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia.

El efecto de la cuarentena extendida en nuestro país, ha llevado al sector económico, no solo a un estancamiento, sino que ha provocado el cierre de innumerables Pymes, las pérdidas ocasionadas en el sector, ha hecho que pequeños comercios de barrio bajen sus persianas, y algunos no tan pequeños como los del sector gastronómico han sufrido de igual manera.

- Factor socio-cultural: Según Arroyo (2020) Socialmente Argentina siempre ha sido muy desigual, la pandemia ha resaltado nuestras diferencias y las ha puesto en evidencia; "La situación social es crítica y estable. Antes de la pandemia, teníamos 8 millones que recibían asistencia alimentaria y pasamos a 11 millones", afirmó Daniel Arroyo, Ministro de Desarrollo Social.

- Factor tecnológico: Según el sitio *Emprende Pyme*, las tecnologías mejoran la gestión del tiempo y el acceso de más personas a la misma información desde lugares remotos. Esto impacta en lo laboral de manera muy positiva, dado que los trabajadores pueden hacer uso del teletrabajo, acoplado mejor sus necesidades personales o familiares con el trabajo, está demostrado que esto afecta de manera positiva en la productividad de los factores humanos.

Estos avances también facilitan la comunicación directa de la empresa con sus destinatarios, le permite a esta conocer las opiniones de sus clientes de manera automática, esto acerca a los consumidores y los hacen sentirse parte de la empresa, lo que deriva en una alta fidelización. (García, 2018) En estos momentos de aislamiento social, la forma tradicional de trabajo, estudio, hasta nuestra forma de comprar se ha visto modificada, nos hemos apoyado para todo esto en las tecnologías. Claro está que también las empresas debieron actualizarse, teniendo en cuenta esto para el estudio de nuestro caso, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., un distribuidor mayorista, sin duda alguna debió de utilizar mucho más las tecnologías para llegar a sus clientes.

- Factor ecológico: dentro de las llamadas energías limpias, se puede mencionar la energía solar y eólica como las que más han crecido y se han impuesto ante las demás, sin embargo, estas fuentes de energía limpia no logran ganar peso dentro del debate del gobierno actual. Aquí las empresas deben invertir por propia decisión.
- Factor legal: en este aspecto se puede mencionar que para una empresa como la que se está analizando, que cuenta con 132 empleados, este factor es de vital importancia. Sus empleados están bajo la nómina de empleados de comercio, teniendo la empresa que atenerse a todas las disposiciones legales que esto conlleva, además de atender las disposiciones legales de la actividad comercial que desarrolla.

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA, es una herramienta de diagnóstico, análisis y planificación, utilizada por empresas y emprendedores con el objetivo principal de identificar líneas de

acción y planes estratégicos para llevar adelante los objetivos de la empresa. A continuación, se analiza cada uno de los factores de este análisis en la Figura 3 Análisis FODA de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Figura 3. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa Redolfi S.R.L. (2008).

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Este análisis permite conocer la situación general de la empresa, obtenida a través de la información que esta brindó, se puede observar algunos de los inconvenientes que esta enfrenta, los cuales se abordarán para la confección e implementación del Cuadro de Mando.

Se puede observar cómo mayor problemática la falta de un área de Recursos Humanos, lo que genera dificultades para la gerencia a la hora de contratar o promover a su personal, ocasionando algunos inconvenientes como el retroceso en la toma de decisiones, además de la pérdida de tiempo que esto le origina, para la empresa sería muy beneficioso contar con esta área, ya que este departamento se haría cargo de la gestión administrativa, reclutamiento y selección de personal, además de formar y desarrollar

profesionales fomentando la buena relación laboral entre estos; evaluando su desempeño y previniendo los riesgos laborales.

Así mismo la empresa presenta deficiencias en el control de stock, el cual no está sistematizado, por lo que el vendedor solo cuenta con la orden de compra como respaldo, que es entregado al cadete o transportista, lo cual impide un control detallado de las ventas, o el registro de compras de cada cliente, a raíz de esto será muy difícil, para el encargado de compras poder tomar decisiones con respecto a estas en cuanto a la demanda de los variados productos que se comercializan. La empresa además no tiene una política clara con respecto a los descuentos otorgados a sus clientes, esto queda a criterio de cada vendedor, a veces hasta son autorizados por alguno los dueños.

Otro factor a considerar es la rentabilidad de la empresa en estos momentos, debido al incremento en los precios, para seguir siendo competitiva, la compañía, debió absorber algunos de estos, lo que ha hecho caer su rentabilidad, aunque haya aumentado las ventas, llegando estas a un récord de 53 millones, lo que le significa un aumento del 5% en dichas ventas.

Marco Teórico

En este momento se procederá a incorporar los lineamientos teóricos necesario para el presente trabajo, teniendo en cuenta autores reconocidos en dicho ámbito de estudio, lo que luego permitirá emitir una opinión fundada sobre la resolución del problema.

La Información Organizacional

En su libro de administración contemporánea (Jones y George, 2010) hablan del entorno específico y el entorno global, como fuerzas que pujan a las empresas, las primeras son las de los proveedores, clientes y competidores, estas condicionan el accionar de la gerencia, puesto que impactan de forma directa en la toma de decisiones del corto plazo; en las segundas, del entorno global, estas están fuera del control de la empresa, como el desarrollo de una nueva tecnología, o disponibilidades, pero también impactan en el operar y la conducta de ésta, lo que hace que las empresas modernas deban prestar especial atención a todos estos indicadores, por lo que resulta de vital importancia contar con un sistema de información interno.

Para las organizaciones el crecimiento implica atesorar capital físico y recursos humanos, este aumento de dimensión se ve reflejada en una mayor aceptación de sus productos y/o servicios por parte de los clientes o potenciales clientes; este crecimiento de gesta desde el interior de la organización, a través del adecuado uso y disposición de sus recursos, permitiendo así un posicionamiento externo que generara crecimiento (Aguilera Castro, 2012).

Mapas estratégicos

Estos mapas son la estructura racional y completa para formular luego las estrategias que sientan las bases para la confección del Cuadro de Mando Integral. Los mapas estratégicos plantean una macro visión de la estrategia organizacional, suministran el lenguaje para describirlas, antes de que se generen los parámetros propiamente dicho, el principio de esto fue que no se puede controlar lo que no se puede medir (Kaplan y Norton, 2016).

Según los autores (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, y Araújo Pinzón, 2015) el CMI da a las empresas una herramienta para identificar y traducir la estrategia de negocio,

mediante la utilización de diferentes objetivos e indicadores, a través de estos las empresas pueden, por ejemplo, deducir ventas futuras y en base a esto tomar las decisiones correspondientes al área de producción y comunicación de la oferta que harán al mercado.

El Cuadro de Mando Integral

Esta herramienta desarrollada en la década del `90 resulto ser extremadamente útil a la hora de gestionar una empresa, ya que en la era de la información, las empresas que logran una ventaja sobre sus competidoras son las que logran adaptar sus recursos al momento en que se encuentran y esto se logra a través de la información que dicha herramienta nos brinda.

Dentro de esta preciada información, el CMI, no solo nos brinda los aspectos financieros, sino que además analiza la perspectiva de clientes, la del proceso interno y la de formación y desarrollo.

Diferentes empresas, a través de sus directivos utilizan esta herramienta, debido a que les permite cuantificar, tanto la forma en que sus unidades de negocio producen valor para clientes presentes y futuros, y el modo en que es recomendable para esta potenciar sus capacidades internas y la inversión en personal, sistemas y procedimientos que deberían seguir para perfeccionar su posición presente.

La creación del Cuadro de Mando Integral comienza en el momento en que la gerencia o dirección de una unidad de negocio específica comienza a traducir la estrategia de esta en objetivos estratégicos específicos.

A la hora de establecer los objetivos financieros, se debe pensar si la atención estará en hacer crecer el mercado y los ingresos o si esta estará en la promoción de *cash flow*. En lo que se refiere a clientes la importancia radica en la segmentación de los mismos y los mercados en los que se pretende introducirse (Kaplan y Norton , 2020).

Esta herramienta de gestión estratégica se basa en tres pilares fundamentales, la estrategia, el Cuadro de Mando le da a la organización de comunicar y describir la estrategia de modo que sea comprendida para su posterior aplicación; el enfoque, todas las actividades de la empresa, con cada recurso de estas unidades, queda alineado con el

objetivo común que determina la estrategia; y por último la organización, se reestructuran los vínculos y las relaciones laborales de las unidades de negocios, servicios compartidos y empleados individuales (Kaplan y Norton, 2016).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Estudiando la organización, se observó como principal problema, la falta de una herramienta de gestión y control interno, llevando esto a diversas complicaciones a la hora de la toma de decisiones, ya que no se cuenta con un área de Recursos Humanos, tampoco un control de stock efectivo y el registro de clientes es deficiente a la hora de informar a la gerencia sobre diferentes cuestiones como las ventas, volumen de compras deseado, entre otros.

Justificación del problema

Se considera que será de gran utilidad la realización del Cuadro de Mando Integral, ya que el mismo es fuente de información de vital importancia para las empresas, brindando indicadores financieros y no financieros, lo que da a la organización indicadores de procesos internos, de perspectivas de clientes y de formación y desarrollo; todo esto permite tomar mejores decisiones, analizando el contexto externo e interno en el que se encuentra la empresa, contemplando así todos los actores de la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo. El Cuadro de Mando también permite la implementación y seguimiento de las correcciones pertinentes a la hora de cambios en el ambiente de actuación de esta.

Conclusión diagnóstica

Considerando que las empresas se encuentran inmersas en constantes cambios, económicos y sociales, lo que hace variar la oferta y demanda de bienes o servicios que

estas brindan, es de gran utilidad la confección e implementación del CMI, ya que permite un seguimiento, corrección y retroalimentación de los objetivos y estrategia empresarial.

Sería de gran beneficio la confección e implementación del CMI para la empresa Redolfi S.R.L., ésta mejoraría su enfoque a la hora de la toma de decisiones, daría nuevos parámetros para la gestión y organización de todos sus recursos, evitando así errores innecesarios por mero desconocimiento.

Estos cambios harían que la organización este adaptada al entorno de forma inmediata, pudiendo así aprovechar los cambios que le permitirían tener más presencia en el mercado, y mejoras en la rentabilidad, ya que permitiría tomar decisiones más acertadas a la hora de adquirir los bienes de cambio, conociendo las disponibilidades y pudiendo aprovechar por ejemplo los descuentos que ofrecen los proveedores.

Plan de Implementación

Objetivo General

Mejorar la gestión interna de la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L., a través de la confección e implementación de un cuadro de mando, atendiendo así las dificultades que presenta actualmente en el área de recursos humanos y control de *Stock*, para el año 2021.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las problemáticas de la empresa, respecto de la gestión de los recursos humanos y el control de *stock*;

Tomar las medidas correspondientes sobre los aspectos más relevantes, teniendo en cuenta los indicadores de cada una de las cuatro perspectivas;

Emitir los reportes necesarios, para así tener datos de calidad que apoyen la toma de decisiones;

Seguir la implementación del cuadro de mando, a través de la monitorización del mismo por parte de la organización.

Alcance

Con este trabajo se pretende sentar lineamientos y estrategias de control y gestión internos, para mejorar todos los procesos que nos llevan a la consecución de los objetivos generales de este mismo.

Es importante remarcar lo esencial de la implicación de la alta dirección, ya que depende de ellos la aprobación y supervisión de este plan, y también la puesta a disposición de los recursos de la organización, tanto humanos como de instalaciones.

El plan de implementación será desarrollado en la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, a llevarse a cabo durante el primer semestre del año 2021.

Recursos

Para detallar los recursos a emplear se deberá observar la Tabla 1 estas son sugerencias de los recursos y materiales más necesarios para el desarrollo y la implementación del CMI

Tabla 1 Recursos Involucrados

Informáticos Software Hardware	Aquí se necesitan computadoras de escritorio, con conexión a internet y programas específicos.
Escritorios	Estos deberán tener la capacidad de contener tanto la computadora como los soportes en papel o bibliografías que podamos necesitar
Útiles varios	Serán necesarios resaltadores, lápices y lapiceras, papel, impresora y demás útiles de oficina
Personal capacitado	Este es el pilar fundamental del trabajo, ya que serán quienes recolecten la información, la transformen en datos y se encarguen de implementar los cambios, por lo que se requerirá de un Contador Público o Administrador de Empresas, además de personal conocedor del área de control de stock y un profesional en recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Para definir el presupuesto para la elaboración e implementación del CMI, debemos tener en cuenta que el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, establece un monto mínimo para los honorarios profesionales, como así también una cantidad mínima de módulos de trabajo, actualmente el consejo directivo aprobó una actualización en el valor del módulo fijándolo en \$1860, con vigencia desde el 20 de agosto.

Se considera que para la lectura de la información que la empresa brindo, la elaboración de una propuesta, y presentarla ante a la dirección, demandara

Tabla 2 Tabla Presupuestaria

	Tiempo	Precios unitarios	Precios totales
Capacitación del personal involucrado	25 módulos	\$1860	\$46500
Contador Publico	40 módulos	\$1860	\$74400
Asesoría posterior a la implementación	15 módulos	\$1860	\$27900
Presupuesto total			\$148800

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas

Como primer paso se deberán analizar las perspectivas, seleccionar las que más se adecuan a la problemática de la empresa y a partir de éstas elaborar el mapa estratégico.

Luego se procederá a plantear los objetivos estratégicos, y elegir los indicadores que servirán para medirlos. Para establecer estos indicadores se deberá tener en cuenta el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos establecidos.

Implantar los resultados de las mediciones de los indicadores para interpretar así lo que sucede y tomar las medidas pertinentes.

Por último, se presentará el cuadro de mando para que sea aprobado por la gerencia, se deberá confeccionar el mapa con los indicadores y la medición realizada.

Los tiempos de las tareas a realizar se analizarán a través del Diagrama de Gantt, éste plasmará cada una de las actividades con el correspondiente insumo de tiempo transcrito en semanas.

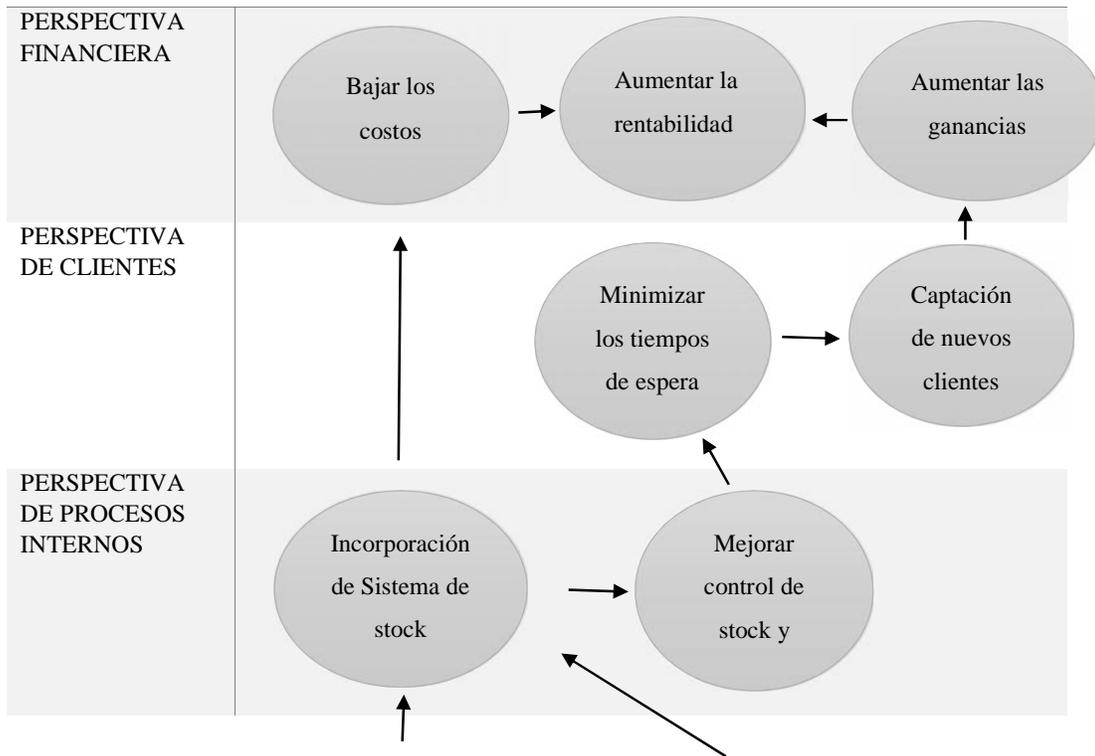
Tabla 3 Diagrama de Gantt

N°	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico organizacional, Análisis de perspectivas y elaboración del mapa estratégico.	█															
2	Planteo de objetivos estratégicos					█											
3	Presentación del plan de implementación a la gerencia					█											
4	Exposición del CMI a los empleados					█				█							
5	Contratación de un área de RRHH para la capacitación de los empleados									█							
6	Implementación de los objetivos estratégicos									█				█			
7	Seguimiento de la ejecución													█			
8	Medición y documentación de los resultados obtenidos													█			

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de la propuesta se presentará el mapa estratégico con cada uno de los objetivos y la forma en que se relacionan con cada perspectiva de la empresa. Quedará plasmado de la siguiente forma:

Tabla 4 Mapa Estratégico



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Para una mejor interpretación de los datos de los balances brindados por la empresa se confeccionó una tabla de ratios con sus correspondientes gráficos

Tabla 5 Ratios

RATIOS	2019	2018	2017		Fórmula	Significado
Tesorería	0,04	0,24	0,02		$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{EXIGIBLE A CORTO}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias
Liquidez	0,59	0,80	0,78		$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
Capital de trabajo // Fondo de maniobra	-89.788.573	-22.944.321	-28.395.569		$\text{RECURS. A LARGO MENOS INMOVILIZADO}$	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.

Fuente: elaboración propia en base a datos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

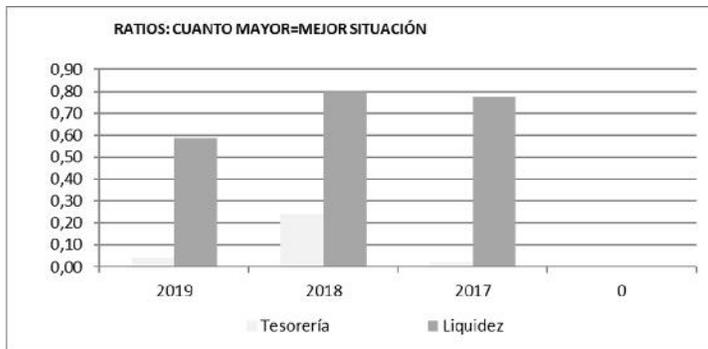


Figura 4. Gráfico de ratios. Fuente: elaboración propia en base a datos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	verde	amarillo	rojo	Meta %	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Incremento de ventas	10%	7-5%	3%	10	$Ventas(n)/venta(n-1)$	Trimestral	Gerente de ventas
		Margen de utilidad bruta	10%	8-6%	4%	10	$(ventas-costo\ de\ ventas)/ventas$	Trimestral	Gerente de ventas
Clientes	Retener y Captar nuevos clientes	Nuevos clientes	5%	3%	1%	5	Nuevos clientes por promoción(n)/clientela total	Mensual	Gerente general
		Nivel de satisfacción del cliente	5%	4%	3%	5	Encuestas de satisfacción	Trimestral	Gerente general
Procesos	Mejorar el Control de Stock	Índice de rotación de inventarios	35%	30-25%	15%	35	$Ventas\ del\ periodo(costo)/stock\ medio\ del\ periodo$	Semanal	Jefe de depósito y logística
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la gestión del capital humano	Índice de rotación y promoción interna	25%	23-20%	15%	25	Personal promovido/ personal total	Trimestral	Jefe de Recursos Humanos
	Incorporar área de RR.HH.	Grado de satisfacción en cursos de capacitación	40%	35-30%	25%	40	Encuesta con preguntas sobre satisfacción general, calidad e contenidos, experiencias, condiciones de enseñanza, etc.	Semestral	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

Conclusión y recomendación

Esta propuesta del CMI para la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L. le dará a ésta la posibilidad de reconocer y medir las actividades de gestión de la empresa, lo que permitirá implementar y hacer un seguimiento de las mejoras, concluyendo así en la importancia de esta herramienta de gestión.

En este trabajo se mejoró la gestión interna de la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L., a través de la confección e implementación de un cuadro de mando, atendiendo así las dificultades que presentaba en el área de recursos humanos y control de *Stock*, llevado adelante en el primer semestre del año 2021.

Lo más importante fue el diagnóstico de la problemática de la empresa porque permitió dilucidar las falencias que hacían que ésta no pueda tener una administración eficiente de sus recursos y capitales, tanto humanos como de sus bienes de cambio.

Lo que más ayudo al plan de implementación, fueron las cuatro perspectivas planteadas, porque permitieron ordenar las acciones que se debían tomar para ejecutar el plan de acción;

Lo más difícil fue la confección del cuadro de mando porque requirió tiempo de investigación previa y conceptualizar de forma correcta las variables de éste.

Reflexionando sobre la importancia de esta investigación y en función de los resultados obtenidos, se enuncian algunas sugerencias tanto para la gerencia como para todos los usuarios de la información interna de la empresa mencionada en este trabajo, con la intención de lograr la eficacia de gestión y el armónico funcionamiento de cada una de las áreas que la componen.

De esta forma se hacen llegar las siguientes recomendaciones:

- Implementar de manera permanente un área de recursos humanos y ejecutar programas de capacitación para los empleados además de dejar en manos de esta nueva área la promoción de dichos empleados;
- Adquirir un sistema de control de *stock* y definir un encargado para la implementación de este nuevo recurso, además de capacitar a cada uno de los intervinientes en este proceso.

Bibliografía

- Aguilera Castro, A. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.
- Deloitte. (09 de septiembre de 2020). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-recuperacion-de-la-economia-a-niveles-prepandemia-llevara-hasta-tres-anos-segun-el-sector-20200909-0053.html>
- Deloitte. (9 de septiembre de 2020). La recuperacion de la economia a niveles prepandemia llevara hasta tres años, segun el sector. Buenos Aires , Buenos Aires, Argentina.
- El Cronista. (09 de 09 de 2020). *Economía y Política*. Obtenido de Este artículo fue hecho gracias al esfuerzo de trabajo de un periodista profesional. Reconocelos compartiendo esta nota mediante este link: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-recuperacion-de-la-economia-a-niveles-prepandemia-llevara-hasta-tres-a>
- Garcia, G. (21 de Mayo de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administracion Contemporanea* . 186.
- Kaplan, R., & Norton , D. (junio de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/33/32306_COMO_UTILIZAR_EL_CMI%20.pdf.
- Markets, S. T. (20 de junio de 2020). *Santander Trade* . Obtenido de <https://santandertrade.com>
- Olivieri, V. M. (22 de Noviembre de 2019). *Repositorio Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18351/TESIS%20FINAL%20DE%20GRADO%20-%20Dise%c3%b1o%20de%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20%28C>

MI%29%20para%20el%20Hotel%20Howard%20Johnson%20de%20Villa%20
Carlos%20Paz%20-%20Pcia%20de%20C%20c3%b3rd

Salvatierra Morales, M. C. (Agosto de 2019). *Repositorio Institucional Universidad Siglo*

21. Obtenido de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18452/SalvatierraMo](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18452/SalvatierraMorales_MarianaCarolina_TFG%20-)

[rales_MarianaCarolina_TFG%20-](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18452/SalvatierraMorales_MarianaCarolina_TFG%20-%20Mariana%20Salvatierra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (31 de 12 de 2015).

Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. Obtenido de <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>

Velasco, J. P. (2019). *Repositorio Institucional Universidad Siglo 21*. Obtenido de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18438/VELASCO_J](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18438/VELASCO_Juan%20Pablo_Entrega%20Final%20-)

[uan%20Pablo_Entrega%20Final%20-](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18438/VELASCO_Juan%20Pablo_Entrega%20Final%20-%20Juan%20Pablo%20Velasco.pdf?sequence=1&isAllowed=y)