

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Plan de gestión de Información Interna y Externa

Cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Internal and External Information Management

Plan based on the Balanced Scorecard

Norma Mercedes Meaurio

DNI: 32.086.380

VCPB24688

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Pico Truncado, Santa Cruz.

Argentina, Noviembre de 2020

Resumen

El presente trabajo plantea una propuesta de análisis y diseño de un cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión, con el objetivo de lograr el uso eficaz y eficiente de los recursos de los que dispone A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

El problema se encuentra en la gestión operativa en la falta de innovación y uso tecnológico, en lo referido a aspectos contables, ausencia de sistemas de costos, sistemas de ventas.

Con dicha finalidad, en el trabajo además de desarrollar un marco teórico, se identificó una serie de elementos internos de la empresa como lo son la visión, misión y valores. Además, se examinó otras características internas, fortalezas y debilidades; como externas, oportunidades y amenazas, que afectan en la organización.

A partir de ello se estableció los lineamientos del plan estratégico. Éstos buscaron incrementar el valor de la empresa y sus ingresos, aumentar la satisfacción de la clientela, la fidelización de los clientes y captación de nuevos mercados. También persiguió lograr la eficiencia y bienestar del personal. Todos estos se reflejaron en el mapa estratégico, el que constituyó un elemento clave para el logro de una propuesta de valor que generó ventaja competitiva para la organización.

Palabras clave: *Sistema de gestión - objetivos estratégicos - perspectivas - indicadores.*

Abstract

This paper presents a proposal for analysis and design of a comprehensive balanced scorecard, as a management tool, with the aim of achieving the effective and efficient use of the resources available to A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. The problem is in the operational management in the lack of innovation and technological use, in relation to accounting aspects, absence of cost systems, sales systems.

For this purpose, this work develops a theoretical framework, and identified a series of internal elements such as the vision, the mission and the values of the company. In addition to this, other internal characteristics are examined, strengths and weaknesses, as well as external characteristic, opportunities and threats that affect the organization.

This sets out the guidelines of the strategic plan. They seek to increase the value of the company and its income, increase customer satisfaction, customer loyalty and acquisition of new markets. They also aim to achieve the efficiency and well-being of the staff. All of these are reflected in the strategic map, which is a key element for the achievement of a value proposition that generates competitive advantage for the organization.

Keywords: Management system - strategic objectives - perspective -indicators

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación de la empresa</i>	4
<i>Análisis del contexto</i>	8
<i>Análisis específico</i>	15
Marco Teórico	18
<i>Estrategia empresarial</i>	18
<i>Cuadro de mando Integral</i>	18
<i>Mapas estratégicos</i>	19
<i>Perspectivas e Indicadores</i>	19
Diagnóstico y discusión	21
<i>Declaración del problema</i>	21
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Discusión</i>	22
Plan de Implementación	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Recursos</i>	23
<i>Acciones específicas o concretas</i>	24
<i>Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	26
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones	30
Recomendaciones	31
Bibliografías	32

Introducción

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L es una organización situada en la localidad de James Craik (Departamento Tercero arriba) provincia de Córdoba, Argentina, esta se dedica a la distribución de productos alimenticios, de artículos refrigerados, bebidas, cigarrillos, de elementos de limpieza y perfumería dentro del sector mayorista. Cuenta con salones de ventas propios y preventistas. Sus autoservicios mayoristas están localizados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, mientras que las distribuidoras se encuentran en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. (CADAM, 2015).

La empresa nace con su personería jurídica en el año 1990 constituyéndose como una sociedad de responsabilidad limitada. Lleva una trayectoria en la actualidad de 50 años en la comercialización y distribución mayorista. Además cuenta con 170 empleados y una flota de 3 automóviles, 28 utilitarios, 5 montacargas y 20 camiones.

Ofrece una gran variedad de productos de reconocidas marcas, cuenta con cuatro autoservicios mayoristas dentro de la provincia; como estrategia de distribución masiva realizan preventa de sus productos con posterior entrega de su propia logística.

La problemática visualizada se centra básicamente en las áreas de comunicación interna –externa, cultura organizacional y el ambiente laboral. Es decir el problema se encuentra en la gestión operativa en la falta de innovación y uso tecnológico, en lo referido a aspectos contables, ausencia de sistemas de costos, sistemas de ventas. Se establece en ese sentido la necesidad de establecer un sistema de control de gestión, como herramienta que permite visualizar de manera global el estado organizacional, fundamental para la toma de decisión gerencial.

Actualmente las organizaciones no ven la necesidad de desarrollar estrategias para la gestión óptima de la empresa, puede deberse a que no se ha fomentado la necesidad de desarrollar los componentes de comunicación dentro de la organización, de desarrollar el flujo de información, la cultura corporativa, la identidad.

Se torna indispensable la comunicación para la empresa ya que esta es el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno

necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte. Si la comunicación se presenta de manera bidireccional y se gestiona de manera estratégica tendrá un impacto positivo tal como lo sería en la sociedad. En otras palabras, si se lleva la comunicación positivamente dentro de determinada organización, se facilitará el flujo de información, mejorará el ambiente laboral y por ende las opiniones, actitudes y conductas dentro de la organización, las relaciones interpersonales, la eficiencia, la productividad, la satisfacción de los públicos internos, y por tanto la imagen y reputación de la organización..

Para lograr una comprensión precisa del tema en cuestión se presentan a continuación referencias relacionados a la temática propuesta que han tenido éxito en su ejecución.

Un estudio reciente llevado a cabo por Daruich Cristo (2019) tuvo como objetivo principal llevar un plan de acciones para mejorar los Sistemas de Control de gestión interna del Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz, el que permita establecer procesos para mejorar los indicadores de calidad, capacidad y rentabilidad para el año 2020. Para llevar a cabo su plan desarrollo un cuadro de mando integral como instrumento de gestión para clarificar las estrategias y conseguir los objetivos. Llevo a cabo un diagnostico situacional de la gestión actual de la empresa para luego desarrollar un plan estratégico. Su trabajo representa un importante aporte para el reporte de caso que se presenta ya que demuestra que implementando un sistema de gestión se mejorará de manera objetiva los procesos y ajustará las desviaciones que presenta la entidad, como así también permitirá tomar medidas de prevención a fin de revertir o paliar cualquier desvío que se presenta.

Un poco más alejado temporalmente, pero relacionado al sector alimenticio, se cita la tesis de Barrenechea (2014) quien propuso un modelo de control de gestión estratégico para la empresa, "Pisabol S.R.L, dedicada a la producción y comercialización de alimentos y productos a base de sal, utilizo como herramienta la metodología del Cuadro de Mando Integral; demuestra en ese aspecto que esta herramienta permitiría a la empresa dirigir de manera proactiva y alinear a todo el personal hacia el logro de su visión.

Por otra parte se toma como referencia el trabajo realizado por Suarez Naranjo y Marmolejo Guzmán (2012) quienes plantean un sistema de gestión a través de un cuadro de mando integral. Este trabajo demuestra que aplicar un sistema de gestión permite efectuar

un seguimiento, medición, análisis y mejora para orientar recursos y esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de la empresa Café Granja La Esperanza. Al mismo tiempo que replantearse la estructura de costos, incrementar las ventas, reducir el nivel de endeudamiento, refinanciar las deudas de corto plazo, replantear las políticas de cobro que tiene la empresa con periodos menores o iguales a 90 días.

Serra (2006) ante la ausencia de una planificación estratégica y objetivos claros propone una herramienta de gestión que proporcione una guía para la definición de objetivos y metas y la toma de decisión. Por otro lado propone un CMI para un control eficiente involucrando a todas las áreas. Se toma como referente ya que permite visualizar que un sistema de control permite medir los desvíos respecto de los objetivos estratégicos trazados, buscar posibles respuestas a los mismos y asignar correctamente los recursos con los que cuenta la empresa para cubrir los presupuestos de cada sección.

La relevancia del caso se centra en la falta de un sistema de gestión de control que permita desarrollar estrategias para la gestión óptima de la empresa, se evidencia una ausencia de sistemas contables, determinación clara de precios por la falta de un sistema de costos, ausencia de registro de ventas, financiamiento, etc. La gestión de la información puede ayudar a determinar el proceso a través del cual el conocimiento generado por la empresa puede ser sistematizado, y por lo tanto, reproducido internamente y así sostener una ventaja competitiva.

En ese sentido el presente escrito profundizará en los conceptos básicos de comunicación tomando en cuenta con minuciosidad cada elemento de la comunicación aplicada a las organizaciones, con el fin de mejorar a la misma y alcanzar el liderazgo y permanencia en el mercado sin olvidar la necesidad de un flujo de información, del bien del capital humano de la organización y de la gestión comunicacional en general.

Por ello se precisa inmediatamente diseñar una herramienta que permita producir y transferir conocimiento a toda la empresa, evaluar y controlar todas las acciones llevadas cabo para garantizar mejores resultados, lograr una comunicación y entendimiento al interior de la organización, lo que generará un valor agregado y diferenciador a la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la situación de la empresa

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

La estrategia es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un "servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos". Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. (Rodolfi, 2008).

Marco estratégico: Su importancia radica, ya que es uno de los componentes del plan estratégico de toda organización y dentro de la empresa se presentan tres aspectos importantes que fundamentan la existencia, el sentido y proyección, los cuales se detallan a continuación:

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". (Rodolfi, 2008).

La 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". (Rodolfi, 2008).

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.

Principales competidores

Clasificados en dos grandes grupos:

- Mayoristas con salones comerciales.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

- En Río tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Principales clientes.

Sus clientes en general son los siguientes:

- Supermercados
- Farmacias
- Kioscos
- Bares y confiterías
- Restaurantes
- Librerías
- Maxi Kioscos
- Bares-restaurantes
- Comedores
- Perfumería.

Se presentan dos organigramas: uno con las sucursales y otro con la estructura interna de James Craik.

La Figura 1, Organigrama de sucursales, muestra cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución. Se puede observar que la sucursal de Córdoba no posee autoservicio mayorista y que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

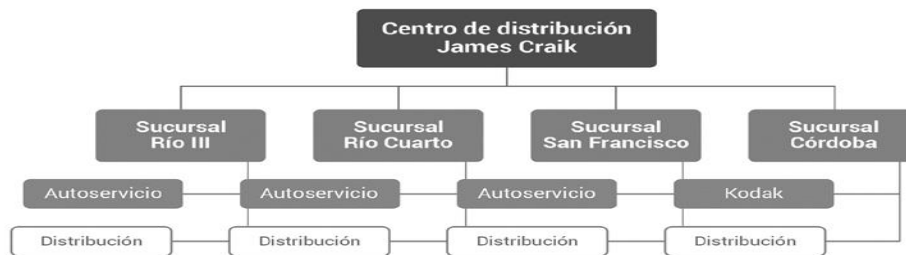


Figura 1. Organigrama de sucursales. Obtenido por (Redolfi, 2008).

La Figura 2, en cambio, muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

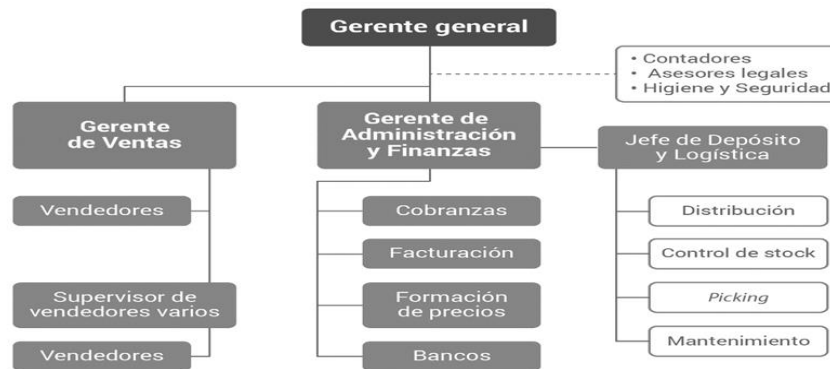


Figura 2. Organigrama Centro de James Craik. Obtenido por (Redolfi, 2008)

Se evidencia una ausencia de un sistema de gestión integral que permita realizar un seguimiento sistematizado en todos los procesos realizados por la empresa.

Elementos detectados que hacen a la problemática en cuestión:

- Falta de área estratégicas en el organigrama
- No se visualizan software específicos contables
- Falta de sistema de costos

- Ausencia de un sistema de ventas
- Falta de personal en el área de cobros y pagos
- Ausencia de recursos tecnológicos en el área de recepción de mercaderías.

Análisis del contexto

La norma ISO 9001:2015 considera que, para definir un sistema de gestión de calidad, la organización debe tener en cuenta factores internos y externos de impacto en la estructura, alcance, implementación y operación. Los factores externos pueden ser legales, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos.

Los factores internos pueden ser culturales, de conocimiento, de valores, y de desempeño de la organización. (DNV-GL, 2015). Para analizar los factores externos que tienen impacto en la empresa en cuestión, se ha escogido el análisis Pestel; un modelo de estudio del macro entorno de una organización donde opera o considera operar; creado por Liam Fahey y V.K. Narayana en 1986. Es una técnica descriptiva de la realidad cuyos aspectos a relevar tengan incidencia en la empresa. Los resultados se deben incluir dentro de los planes de acción estratégicos, (Bree, 2018).

Los factores a estudiar siguiendo las siglas del instrumento PESTEL son:

- P – Político.
- E – Económico.
- S – Socio cultural.
- T – Tecnológico.
- E – Ecológico.
- L – Legal.
- Factores políticos: Actualmente el país está siendo gobernado por la formula Fernandez-Fernandez. Argentina se encuentra en un contexto de inestabilidad y ante los posibles cambios de escenario económico, se dificulta la diagramación de planes empresariales de largo plazo. El mandato de Alberto Fernández se viene desarrollando en un contexto atípico ya que a menos de un año de su asunción se desato una pandemia. En ese sentido las políticas aplicadas se vienen desarrollado en el contexto de ASPO (Aislamiento Social, preventivo y obligatorio) muy poco

acertadas que han llevado en las últimas semanas el cierre de empresas internacionales y nacionales. Según Bloomberg, en una entrevista para el BBC New Mundo "hacer negocios en la tercera economía más grande de América Latina es demasiado complicado y poco rentable, incluso sin tener en cuenta la pandemia de coronavirus". Las principales dificultades son "los sindicatos poderosos, la política volátil, los controles de precios y divisas, y otras formas de intervencionismo estatal"(Smick, 2020). En el contexto provincial el referente político electo fue Schiaretti Juan con el que afianza por tercera vez la gobernación de la provincia. Además A nivel empresarial, las altas tasas de intereses y el alza en tarifas dificultaron la actividad económica que, combinadas con la devaluación actual generaron una perturbación a nivel comercial.

- Factores económicos: este aspecto se encuentra íntimamente relacionado con el anterior. Actualmente el país está enfrentando una inestabilidad económica (Orgas, 2019). Las empresas deben afrontar variaciones cambiarias de manera continua, ante la paridad del dólar, una tasa de inflación creciente y cambios de escenarios tributarios, entre otros. En relación al impacto económico que también ha traído la pandemia, el país no está funcionando en condiciones óptimas, un artículo periodístico de La Nación sostiene que “por cada semana donde el país funciona a, digamos, el 50%, se pierde cerca del 1% del PBI del año”. En ese sentido a medida que pasan los días, las empresas, los empleados y los cuentapropistas no generan ingresos, y entonces empiezan a multiplicarse los problemas financieros, las quiebras y los despidos. (Buscaglia, 2020). La falta de una asistencia fiscal, estaría provocando una caída en las ventas, hecho que impacta fuertemente en las empresas.

En relación al IPC hasta agosto del corriente año presentó una tasa del el 40,7%, 17 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 2,7%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 18,9%. (Datos Macro, 2020). Se destaca una suba en precio de los alimentos y bebidas no alcohólicas del 3,5 situándose en una tasa interanual del 44,5%.

- Factores socioculturales: las familias actualmente en Argentina se ven afectadas por la inflación que genera por lo cual se encuentran más conservadoras a la hora de

realizar gastos. También se destaca la concientización de la sociedad sobre la nocividad que trae aparejada el consumo de tabaco. A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L. comercializa tanto productos alimenticios como cigarrillos, por lo cual se espera que no sea tan afectada ante los cambios de conducta de los consumidores en cuanto a productos alimenticios pero sí, en cuanto a sus ventas de cigarrillos. Aunque la industria de tabaco se vio afectada recientemente con el cierre de algunas fábricas de cigarrillo en contexto ASPO, lo cual para algunas personas el faltante sería una gran oportunidad para dejar el mal hábito o fumar menos. No es un detalle menor, que las empresas dedicadas a la actividad deben tener presente.

En relación al índice de pobreza e indigencia Los resultados del primer semestre de 2020 arrojan que del total de aglomerados urbanos se registra que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 30,4%; en estos residen el 40,9% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 8,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. (Indec, 2020).

El desempleo en el país en el segundo trimestre del año registro una tasa de desocupación del 13,1% que representa aproximadamente unos dos millones de desocupados (Indec, 2020). En cuanto a la educación se registran que de cada 10 estudiantes solo 6 terminan los estudios secundarios. Un dato destacado es el crecimiento de 6% interanual en la matrícula de la modalidad permanente para jóvenes y adultos, dirigida a la población que no completó la educación primaria o secundaria. En tanto, la matrícula de la educación común, destinada a la mayor parte de la población, aumentó un 0,7% entre 2018 y 2019.

Los datos que aporta el Anuario estadístico educativo también permiten ver que, entre 2018 y 2019, la cantidad de estudiantes que asisten a las escuelas del sector de gestión estatal se incrementó un 2% y la matrícula de las instituciones de gestión privada disminuyó un 1,2%. (Argentina. gov.ar).

- Factores tecnológicos: las nuevas plataformas de compras afectan el rubro, lo que invita a la empresa a adaptarse a estas innovaciones tecnológicas. Actualmente las empresas han tenido que re direccionar sus tareas diarias en torno a la tecnología, hecho que ha potenciado el comercio electrónico y ante la imposibilidad de

realizar compras de forma tradicional, nuevos consumidores se sumaron a comprar en el entorno digital.

- Factores ecológicos: La empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L., no presume ser un daño para el medio ambiente, ya que no es una industria manufacturera de productos, es decir su procedimiento comercial no es producir o elaborar un producto, tampoco de generar residuos (desechos y contaminantes). Su proceso de comercialización implica el abastecimiento de mercadería, la recepción de la misma para terminar con las ventas de los productos en los distintos comercios. Se cumple con las recomendaciones técnicas de higiene y seguridad.
- Factores legales: La ley 18.284 es el marco regulatorio de las empresas de alimentos la cual establece las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en ella, esta tiene el objetivo principal de velar por la salud de la población así como el acceso a los alimentos con garantía de calidad. el impuesto a la ganancia se dividió en dos partes una renta corporativa del 25% y la distribución de dividendos del 13%, son diversos los tributos que se consideran IVA, ingresos brutos, carga social, tasa de inspección de higiene y seguridad en ese sentido las empresas deberán estar atenta a los cambios legislativos próximos para poder adecuarse. La legislación tributaria está atravesando cambios vertiginosos en los últimos tiempos.

Con este procedimiento se ha identificado y evaluado los acontecimientos, cambios y tendencias externas que podrían afectar a la empresa. Para empresas que ya están funcionando y tienen que hacer una reflexión estratégica sobre el comportamiento propio de la empresa, se debe realizar el estudio de los factores internos.

En este caso, se elige el análisis FODA, creado por Albert S.Humpherey. Como sus siglas lo dice se lleva a cabo un análisis interno de la situación de la empresa, sus Fortalezas y Debilidades, como también las Oportunidades del entorno para aprovecharlas y las Amenazas del mundo exterior que deben prevenirse. (Bree, 2018)

Fortalezas:

- Vasta experiencia: Es una empresa que cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Lo que le permite tener, entre otras cosas, un mejor poder de negociación (ya sea con los proveedores, empleados, clientes).
- Ubicación geográfica privilegiada: la empresa está instalada James Craik, provincia de Córdoba, cuya localidad es favorecida gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10 que le permite acceso a diferentes puntos del país.
- Manejo cuidadoso de las finanzas: un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que no se traslada el endeudamiento a los proveedores.
- Precios competitivos: se debe destacar que posee precios muy competitivos en todos los artículos de refineras de maíz, en marcas como Hellmann's, Ades, Knorr, etc., lo mismo sucede en Gillette, entre otras.
- Economía de escala: es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás competidores, gracias a los volúmenes de compra que la organización realiza; los clientes son extremadamente sensibles a los precios y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.
- Plazos de entrega relativamente cortos: debido a la política que persigue la empresa, de diferenciación del producto, los tiempos de entrega son acotados, en las sucursales tienen un plazo de 24 horas y en otras localidades es aproximado de 48 horas.
- Baja rotación del personal: esto es parte de su cultura empresarial, mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, cuentan con promoción interna.
- Existen distintas fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto.

Debilidades:

- Ausencia del área de Recursos humanos: no tiene un área de Recursos humanos para el manejo de 132 empleados, desde Administración se liquidan sueldos, tampoco tiene un proceso de selección de los empleados.
- Falta de innovación y uso tecnológico, en lo referido a aspectos contables.
- Inexistencia del proceso de inducción cargos y puestos de trabajo: al no tener el mismo, al ingresar los empleados a la organización, ellos aprende su tarea mientras trabajan, lo que le ocasiona a la empresa algunos inconvenientes.
- Ausencia de sistemas de costos, sistemas de ventas.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.
- Realizaron un cambio de logo que para ellos implicó un rediseño de imagen institucional.
- Carencia de un sistema informatizado para el control de mercaderías: la tarea de control de descarga de mercadería la realiza un empleado de forma manual, ocasionándole periodos prolongados en esa tarea al operario.
- Falta de clasificación de los clientes: no se encuentran agrupados por volúmenes de compra ni por comportamiento.
- Alta sensibilidad de la demanda de los productos: los clientes son extremadamente sensibles a los precios.
- Falta de personal en el área de cobros y pagos.

Oportunidades:

- Aparición en el campo *e-commerce*: es una realidad que los consumidores están cambiando sus hábitos de compras y, la empresa no puede ser ajena a esta situación e incursionar en dicho mercado.
- Superación de limitaciones geográficas.
- Existencia de tecnología innovadora en el entorno: la posibilidad de incorporación de éstas, le da a la compañía la oportunidad de reducir los costos y obtener mayores márgenes de ganancias.
- Cambio en la política de compra de los consumidores finales: debido a la situación económica por la que atraviesa Argentina, gran variedad de consumidores finales que, anteriormente se proveían mensualmente en un volumen grande de compra en

hipermercados; en la actualidad variaron esa conducta y, el abastecimiento lo realizan diariamente. Las compras que efectúan dichos sujetos las hacen en kioscos o pequeños almacenes, lo que lleva a aumentar los volúmenes de ventas a la organización.

- Incorporar nuevas representaciones: posibilidad de ser representantes de productos de consumo masivos.

Amenazas

- Numerosas empresas competidoras en el rubro: los productos que comercializa la organización son de consumo masivo y siempre está latente la posibilidad de la instalación de nuevos competidores.
- Inestabilidad económica del país: los últimos años fueron vertiginosos para la Nación lo que produjo escenarios económicos cambiantes con proyección a mantenerse de igual manera en el futuro cercano generando una baja importante en la demanda. (Orgas, 2019).
- Crecientes costos: este aspecto está relacionado con el punto anterior, ya que debido a la crisis económica de Argentina, los precios, por ejemplo del combustible se encuentran en continuo aumento.
- Exigencias legales e impositivas: Ciertas reglamentaciones que se puedan tomar en los distintos niveles estatales ocasionarían la posibilidad del aumento en los precios y los costos que debe afrontar A. J. & J. A. Redolfi S. R.L.

Luego de realizar los análisis FODA y PESTEL, se puede concluir que la empresa no debe pasar por alto la existencia de mercados electrónicos, incursionar en el *e-commerce* le permitirá a, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. aumentar las ventas gracias a la captación una nueva clientela sin límites geográficos.

Organizativamente la compañía presenta falencias en cuanto a que no posee un área de recursos humanos, con personal especializado tanto en lo concerniente a la liquidación de haberes y cargas sociales y, a la selección de personal, entre otras tareas.

Como así también, tampoco cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, que le permita generar un impacto positivo con respecto a la comunicación externa, imagen y reputación positivas exteriorizadas.

La productividad de los operarios del área de depósito no es explotada de manera eficiente, debido al trabajo manual y repetitivo que en ocasión de descarga de mercadería deben realizar.

Otro aspecto a destacar es que, tener un conocimiento acabado y segmentado de los clientes le permitiría a empresa estar atenta a las necesidades e inquietudes de cada grupo. Con ello se lograría la fidelización de estos.

Por último, las exigencias medioambientales cobraron tal relevancia que la compañía no debe dejar de observarlas a la hora de acondicionar sus rodados e instalaciones.

Análisis específico

En este análisis específico se plantea las cinco fuerzas de PORTER como segunda herramienta de análisis del contexto después del PESTEL. El análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

- Poder de negociación de los compradores o clientes. Los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en general son: supermercados, farmacias, quioscos, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, aproximadamente suman 6.000 clientes, abarcando un poder de distribución de clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La competencia es muy marcada, Mayoristas con salones comerciales y Empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los clientes son muchos y los proveedores también, es decir que los clientes pueden aumentar sus posibilidades de negociación, ya que tienen más posibilidades de cambiar de proveedor a uno de mejor precio y calidad.
- Poder de negociación con los proveedores. La empresa cuenta con una amplia gama de proveedores, en un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de

James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Al ser productos importantes que ofrecen para el negocio de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., aumentan el poder del proveedor.

- Amenaza de nuevos competidores entrante. El mercado es competitivo, y existen amenazas en cuanto al ingreso de cadenas mayoristas internacionales, debido a este panorama situacional la empresa establece una serie de servicios estratégicos para diferenciarse del resto de los competidores como ser precios competitivos, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, vendiendo sus productos a clientes grandes como supermercados y también clientes chicos como kioscos.
- Amenaza de productos sustitutos. Existe propensión del cliente de sustituir el producto, dependiendo del precio y de la calidad, esto se debe a que la clientela que abarca la distribuidora es muy sensible, no van a pedir descuentos o promociones, sino que ante la gran cantidad de empresas oferentes en el mercado deciden comprar a otras. Es decir, si un cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.
- Rivalidad entre los competidores. Como resultado de las cuatro fuerzas anteriores, se puede decir que al existir una alta competencia en el sector, hay mayor rivalidad y por lo tanto menor rentabilidad.

Este análisis permite conocer el comportamiento actual de la empresa en referencia a sus distintos clientes, proveedores, competidores, posibles competencia entrante y amenaza de productos sustitutos. A continuación se realiza una descripción actual de la empresa en relación a las perspectivas de estudio (financiera, clientes, procesos de trabajo internos, aprendizaje y crecimiento), para luego, en los próximos capítulos incluir una serie de propuestas y acciones específicas con respectivos indicadores (observables y medibles) con el fin de brindar a la empresa diversos beneficios de índole organizacional, estructural y económicos.

Análisis de la Perspectiva Financiera. A nivel financiero se analizan “ratios” que son herramientas que cualquier director financiero utiliza para observar y analizar la situación

financiera de la empresa. Gracias a estos indicadores, se puede analizar el estado situacional actual o pasado de la organización. Los ratios financieros calculados en el presente trabajo son:

- Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente).
- Endeudamiento (Pasivo/ Pasivo Corriente).
- Solvencia (Activo/ Pasivo).
- Ratio de rentabilidad sobre ventas (Ventas – C.M.V.) / Ventas). Con el análisis de estos indicadores se pretende analizar y conocer su situación económica financiera de la empresa (ver Tabla 1- Ratios Financieros).

Tabla 1: *Ratios financieros*

RATIOS	AÑOS		
	2019	2018	2017
Ratio de liquidez	1,57%	1,91	1,64
Ratio de rentabilidad sobre ventas	22,0%	21,0%	20,0%
Ratio de solvencias	1,62	1,74	2,48

Fuente. Elaboración propia.

En referencia al índice liquidez, si el resultado es superior a 1,00 la entidad posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones más inmediatas (Zamora Eva, 2019, Contabilidad). Traduciendo estos valores en los datos arrojados en la empresa, en los tres años (2017, 2018 y 2019) tiene valores mayores a “1”, indicando que tiene solvencia adecuada para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tanto en el año 2017, 2018 y 2019 la empresa cuenta con solvencia económica, ya que el valor óptimo de este ratio financiero es en torno a 1,5 (Infoautónomos, 2017) y en los tres años supero dicho valor, indicando que la empresa cuenta con capacidad para hacer frente al pago de sus deudas y sus obligaciones.

En lo que respecta a rentabilidad sobre ventas, en el año 2019 se obtuvo una rentabilidad del 22%, en el año 2018 se obtuvo un 21% y en el 2017 una rentabilidad del 20%.

Marco Teórico

En este apartado se procede a definir conceptos relacionados al tema a abordar, para poder llevar una mejor comprensión de la terminología utilizada a lo largo del desarrollo del trabajo.

En esta nueva era, la ventaja competitiva de las empresas está más relacionada a los activos intangibles que en la inversión de activos físicos. Para ello se necesita que toda la organización se encuentre alineada a la estrategia empresarial. (Martinez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Estrategia empresarial

Tarziján (2018) cuenta que la palabra estrategia proviene del término griego *estrategos*, asociada a la planificación y organización de campañas de guerra con el objetivo de derrotar al enemigo. De allí que define a la estrategia como un plan de acción con la asignación de los recursos que se utilizarán para conseguir los objetivos de la organización. Los resultados de la misma deben ser medibles a través de indicadores de desempeño, para determinar las correcciones y actuaciones futuras.

En el año 1992, Norton y Kaplan desarrollaron en la Universidad de Harvard, una herramienta que describe la estrategia en términos operativos, llamado Cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2014).

Cuadro de mando Integral

Es una herramienta que integra objetivos e indicadores derivados de la estrategia y visión de la empresa con las actividades diarias. Incluye indicadores financieros del pasado con indicadores no financieros que se encuentran relacionados con objetivos significativos, e inductores que impulsan la actuación futura. (Kaplan & Norton, 2014).

Según Kaplan y Norton (2013) los puntos a tener en cuenta al realizar un cuadro de mando integral son:

1. Traducir la estrategia en términos operativos:

El proceso comienza creando un mapa operacional que traduce la estrategia a través del análisis de cuatro dimensiones equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento-aprendizaje-innovación.

2. Alinear la organización con la estrategia: Las organizaciones se encuentran divididas por departamentos, unidades de negocios o por conjuntos de unidades de servicios compartidos. Debe comunicarse desde los altos mandos a nivel general, los objetivos de alto nivel transformados en subobjetivos de las unidades descentralizadas, para conseguir una visión compartida de la estrategia. De esta manera la integración se logra alineando las cuestiones estratégicas comunes.

3. La estrategia debe ser el trabajo diario de toda la empresa: Vincular al empleado con la estrategia para alcanzar los objetivos, a través de una comunicación completa y continúa, que permita la adaptación de sus actividades diarias y descubran innovadoras oportunidades de contribuir a las metas de la organización.

4. La estrategia debe ser un proceso continuo: A través del feedback de cada departamento o unidad de negocio, el cuadro de mando debe ser revisado y actualizado por períodos determinados para reflejar las oportunidades y condiciones competitivas. Con información actualizada se elabora y planifica un presupuesto de nuevos objetivos para el período siguiente; se estudia la estrategia más eficaz a futuro con los cambios que se deben realizar tomando de referencia lo aprendido del pasado.

Mapas estratégicos

En su libro el autor Baraybar observa la evolución del CMI, utilizándolo como una herramienta de gestión permitiendo transformar la estrategia en objetivos operativos medibles mediante la consecución de mapas estratégicos (Baraybar F.A., 2011).

El papel de los mapas estratégicos proporciona una visión completa de la organización, integrando los objetivos de la misma y las principales relaciones que se establecen con ellos (Rodríguez Quesado, Aibar Guzmán, & Lima Rodríguez, 2017).

Perspectivas e Indicadores

Mediante su investigación Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Pinzón establecen que los objetivos, factores e indicadores conforman cuatro grupos que se interrelacionan, representando las distintas perspectivas, financieras, del cliente, interna y de innovación y aprendizaje. (Araujo Pinzon, Sanchez Vazquez, & Velez Elorza, 2016) según el autor Salgueiro, estos indicadores son esenciales para la consecución del cuadro de mando, los mismos informan los resultados a las empresas, solucionando los problemas sobre la

marcha. (Salgueiro, 2015). El cuadro de mando integral permite separar el plan estratégico en perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y formación y aprendizaje. (Kaplan & Norton, 2016).

Uno de los beneficios que Boronat indica es que, en momentos de crecimiento y expansión, el cuadro de mando es una herramienta potente y muy necesaria ante un escenario centrado en crisis con una duración incierta. Esto permitirá a la organización cambiar su estrategia a su conveniencia para sobrevivir (Boronat Ombuena, 2010).

Esta herramienta de gestión, como lo es el CMI se destaca por ser un beneficio para a las organizaciones, siendo un instrumento de rápida aplicación para un entorno que sufre una constante evolución. (Gan Busto y Trigné Prats).

Como desventaja se puede mencionar la falta de compromiso por parte de la dirección, si esta dirección no está comprometida el éxito del CMI no será posible, dado a que no existe un liderazgo fundamental en este cuadro de mando integral. (Santos Cebrian, Mónica; Fidalgo Cerviño, Esther).

Los autores Castillo, Coronado, Negrete y Toro, exponen en este trabajo la existencia de empresas que han fracasado en la aplicación de herramientas gerenciales, ya que es imprescindible que los empleados conozcan cual es la visión, las metas y la estrategia de la empresa, uniendo sus metas individuales y así lograr comprometerse para poder cumplir con la estrategia. (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro).

A partir de la información recabada, el presente trabajo final de grado tiene como objetivo implementar un cuadro de mando integral en la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. propone seguir no solo los pasos de los creadores del CMI, Kaplan & Norton, sino también de quienes fueron perfeccionando su teoría con el correr de los años.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de los análisis pertinentes, FODA y PESTEL, PORTER, se puede expresar que la empresa presenta falencias organizativas. Ésta, no cuenta con un área de recursos humanos que le permita gestionar todo lo inherente al manejo del personal en relación de dependencia, en forma técnica y adecuada por profesionales idóneos en la materia.

Un aspecto del que no puede abstraerse es, que en el rubro de comercialización y distribución de productos masivos, existe una competencia agresiva, por lo cual, poder diferenciarse del resto, es imperioso para la empresa. Esto le permitirá obtener un valor agregado en comparación con el resto de las organizaciones que comparten la misma actividad en el mercado. Si bien A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L, tiene una destacada trayectoria y reconocimiento, no debe ser ajena a que la tendencia de compra de los consumidores está cambiando. Los mismos requieren que se les acompañe en sus nuevas necesidades y tiempos que destinan para sus compras. Tampoco se puede dejar de destacar, que en la actualidad existen sistemas informatizados, de los que se puede valer la compañía para ser gestionada de manera efectiva y eficiente.

De la realización del presente reporte se desprende un diagnóstico sobre el principal problema de que tiene la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., la falta de una herramienta de control de gestión interno, permitiendo una demora a la hora de tomar decisiones en las diversas circunstancias que atraviesa la empresa para la consecución de sus objetivos. Ya que no cuenta con información en el momento oportuno, porque su guía se basa en los indicadores financieros.

Estos puntos críticos desconcentran a los dueños de las empresas, teniendo que resolver a diario la problemática que presenta el entorno, y los alejan del foco central de la operativa diaria, la visión organizacional y las estrategias proyectadas al crecimiento de la empresa. El problema se acentúa cuando no se cuenta con una estructura de procesos internos bien definidos; vuelve endeble a la organización, con ausencias de certezas, llevándola a situaciones desfavorables para la misma.

Justificación del problema

Lo anterior se ve reflejado en varios sectores como se detalla a continuación:

- No hay una constante motivación hacia los empleados para que los mismos se capaciten, mejoren sus progresos y optimicen los tiempos.
- No aplica sistemas de información que permita llevar un mejor control de las gestiones realizadas.
- No buscan captar clientes nuevos, solo se incorporan si ellos se contactan con la empresa.
- No poseen control de la mercadería que tienen en stock.

Estos indicadores llevan a pensar que es difícil que puedan afrontar una gran expansión, sin que tengan grandes consecuencias que pongan en juego el funcionamiento actual de la sociedad. Además, todas estas situaciones provocan un desgaste continuo del capital humano de la empresa y de los recursos que ella posee para enfrentar nuevos desafíos.

Discusión

Diseñar un cuadro de mando integral será de gran utilidad para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, primariamente para sus directivos, quienes toman las decisiones estratégicas, pero también para sus empleados, de modo tal de lograr sinergia en las acciones tendientes al logro de los objetivos.

Los colaboradores de la organización, a través de la citada herramienta, podrán tomar conocimiento de las metas que se propone la dirección, de manera más clara y trabajar en función a las mismas. Tal como se dijo, el cuadro de mando integral será útil para medir el accionar de la organización en términos estratégicos. Con ella se podrá conocer, qué tan cerca o alejada está la empresa del cumplimiento de sus objetivos, como también se podrá saber si se deben tomar decisiones para corregir el accionar empresarial que le permitan estar más cerca de alcanzar las metas planeadas.

Entre algunos de los beneficios que obtuvieron las empresas que aplicaron el balanced scorecard y, que sería provechoso repetir en la empresa en cuestión, se pueden mencionar: la maximización de la rentabilidad, mejorar la relación con los clientes, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y, favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones. Es por estas razones, que el cuadro de mando integral es la herramienta que garantiza mejores resultados para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral para aplicar a la firma A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la ciudad James Craik, provincia de Córdoba que permita una mejora en el margen de beneficio para aplicar en el ejercicio económico 2021.

Objetivos Específicos

- Definir las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y confeccionar el mapa estratégico y sus indicadores para el año 2021.
- Proponer metas a alcanzar en cada perspectiva que compone el cuadro de mando integral.
- Definir un esquema para el seguimiento de implementación del cuadro de mando integral para A.J. &J.A. Redolfi.

Alcance

Alcance Temporal: El desarrollo del reporte de caso se lleva a cabo durante cuatro meses del año 2021 y los objetivos estratégicos a lograr, alineados al diseño del Cuadro de Mando Integral se proponen realizar en toda la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, de la ciudad James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance de contenido: Contenido de aplicación de herramientas de gestión y el cuadro de mando integral de la institución, como instrumento para mejorar el manejo de la información interna y externa de la misma.

Alcance Geográfico: Con respecto al alcance geográfico, este estudio es aplicable exclusivamente a la empresa Redolfi, que tiene como actividad principal la distribución mayorista de diversos productos.

Limitaciones: En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo, no se ha presentado ninguna, por el cual el desarrollo del mismo se ha producido sin complicaciones.

Recursos

En cuanto a los recursos que posee la empresa y se utilizaran para llevar adelante este plan de implementación, podemos hacer una distinción entre dos grandes grupos, los tangibles y los intangibles.

Dentro de los primeros, se puede encontrar el personal con el que cuenta la empresa, las oficinas, los centros de distribución, los medios de transporte que posee y los demás bienes de uso que tiene en su poder. El segundo grupo está compuesto por las habilidades y competencias de los trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas y aprovechadas al máximo. Otro componente importante son los contratos de exclusividad que tienen firmados con reconocidas marcas. La reputación que tiene la firma, también se encuentra en este grupo.

Para la implementación del cuadro de mando integral, los recursos materiales son necesarios. Para la comunicación interna de los objetivos estratégicos del cuadro de Mando Integral se necesita realizar un formato de comunicación visual y didáctico, mediante la confección de posters, folletos, al igual que computadoras para poder medir los distintos indicadores por medio de la utilización de un software (programa que permite a la computadora realizar tareas específicas), que puede ser en Excel.

Se sugiere contratar un profesional experto en ciencias económicas, en lo posible Contador Público o Lic., en Administración de empresas, o alguien a fin para poder administrar, controlar y llevar adelante las distintas mediciones de los distintos indicadores a utilizar en el proceso de implementación del CMI, tarea que realiza en conjunto y coordinada con los dueños de la empresa de manera que participe no solo una persona y de esta forma lograr un control más exhaustivo.

En el momento de utilizar recursos que nos permitan desarrollar la perspectiva de formación y aprendizaje, se tomará en cuenta el capital humano de la empresa, para tratar de sacar provecho y potenciarlo al máximo, a través de capacitaciones y de un mayor trabajo en equipo.

Acciones específicas o concretas

Analizando el diagnóstico actual de A. J. & J. A. Redolfi SRL, para su diseño, es fundamental que los dueños sientan las ganas de cambiar situaciones deficientes de la empresa, o de mejorar aún más el proceso presente, siendo el motivo principal para poder construir el mismo. Luego sus dueños junto a los directores de distintas áreas se reúnen y analizan que aspectos deben ser modificados y mejorados. Es así que se proponen las siguientes acciones específicas para implementar un exitoso CMI:

Acción 1: Entrevista con los dueños de la empresa Redolfi para establecer objetivos adecuados y representativos.

Acción 2: Se revisará la organización de la información recaudada, a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Acción 3: Proponer indicadores para poder medirlos y disponer de información sobre el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos planteados.

Acción 4: Implementación de la propuesta, en él se presentará el cuadro de mando integral para su aprobación, se confecciona el mapa con sus respectivos indicadores y su medición, se utilizaran y aprovecharan al máximo los recursos disponibles para poder realizar la misma de la manera más exitosa y luego la medición del desempeño.

Lo expuesto anteriormente se puede visualizar en el siguiente diagrama de Gantt, en el cual también se especifica el tiempo de cada una de las tareas a desarrollar.

Diagrama de Gantt

Tabla 2. Diagrama de Gantt.

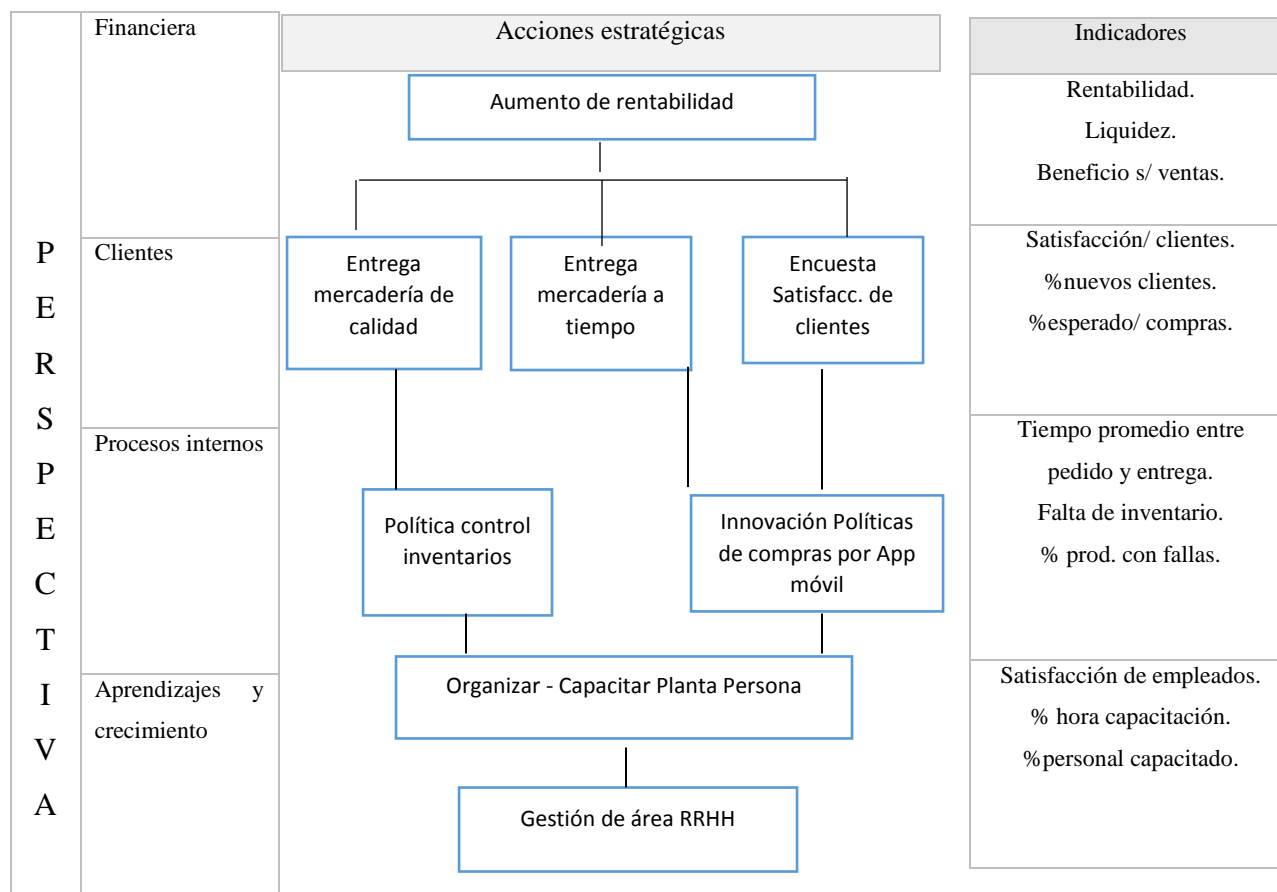
N ^a	Tareas/actividades/acciones	MES 1				MES 1				MES 3				MES 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrevista con los dueños de la empresa, observación de la forma de trabajo.																
2	Revisión de la organización de la información recaudada y presentación de un bosquejo del cuadro de mando integral.																
3	Determinación de los indicadores para poder medirlos y disponer de información sobre el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos planteados.																
4	Implementación y evaluación Medición del desempeño																

Fuente. Elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

A continuación se realiza un mapa estratégico tomando los cuatros perspectivas de un cuadro de mando integral para una mejora rentabilidad.

Tabla 3. Mapa Estratégico.



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, podríamos incluir los siguientes, los cuales se detallaran considerando cada una de las perspectivas que forman el cuadro de mando integral. Se recuerda, como se mencionó anteriormente que la administración, control y medición del mismo es realizado por un profesional en ciencias económicas, logrando que se implemente por personal idóneo en la materia, profesionalizando cada proceso.

Tabla 4
Perspectiva Financiera

Perspectiva	Indicador	Fórmula indicador
Perspectiva Financiera	Índice de rentabilidad.	En el caso del índice de rentabilidad mide la rentabilidad del negocio, precisamente la relación entre el beneficio de explotación y el activo neto, se calcula dividiendo el beneficio bruto sobre activo total neto
	Índice de liquidez.	El índice de liquidez mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo
	Beneficio sobre ventas.	Por ultimo en el caso de los beneficios sobre ventas se obtiene dividiendo el beneficio antes o después de impuestos sobre las ventas del ejercicio, permitiendo conocer el margen neto.

Fuente. Elaboración propia.

En la perspectiva financiera engloba las necesidades estratégicas de la organización y las transforma al lenguaje de las finanzas para comunicarlos a las demás áreas (Kaplan y Norton, 2002). Teniendo en cuenta que la meta perseguida es el crecimiento de ingresos.

Tabla 5.
Perspectiva Clientes

Perspectiva	Indicador	Fórmula indicador
Perspectiva Clientes	Índice de satisfacción del cliente.	Para el índice de satisfacción del cliente, se mide mediante encuestas a clientes, en el caso de los porcentajes de clientes nuevos se obtiene mediante el n° de clientes nuevo sobre el n° total de clientes facturados.
	Porcentajes de clientes nuevos.	Para los porcentajes de compras que se estiman tener se obtiene mediante el número de clientes con facturas sobre el total de clientes.
	Porcentajes de compras esperadas.	

Fuente. Elaboración propia.

En la perspectiva clientes, el objetivo es identificar al cliente al cual la organización le está ofreciendo sus productos. Al identificarlo se pueden definir las actividades orientadas a lo que necesita el cliente logrando una ventaja competitiva. Se refiere a la satisfacción fidelización, adquisición de nuevos, rentabilidad, y el valor que aporta la organización al cliente.

Meta perseguida: Satisfacción del cliente.

Tabla 6
Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva	Indicador	Fórmula indicador
Perspectiva de los	Tiempo promedio de pedido y entrega.	El tiempo promedio de pedido y entrega, indica promedio del día en que fue tomado el pedido y día de entrega.

Procesos Internos	Faltante del inventario.	En el caso de faltante del inventario se mide por la cantidad total físico - Cantidad de reporte.
	Porcentajes de productos con fallas.	En cuanto a los porcentajes de productos con fallas se mide calculando el número de artículos con fallas sobre el total de artículos ingresado.

Fuente. Elaboración propia.

En la perspectiva de procesos internos se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes.

Meta perseguida: Eficiencia

Tabla 7.
Perspectiva del Aprendizaje

Perspectiva	Indicador	Fórmula indicador
Perspectiva del Aprendizaje	Índice de satisfacción del empleado.	El índice de satisfacción del empleado se obtiene mediante entrevistas, y el porcentaje de horas para las capacitaciones se obtiene relacionando horas asistidas de capacitaciones sobre horas programadas de capacitaciones.
	Porcentajes de horas para capacitaciones.	Para los porcentajes del personal capacitados se obtiene relacionando el personal capacitado sobre el total de personal.
	Porcentajes del personal capacitados.	

Fuente. Elaboración propia.

En esta perspectiva es necesario el crecimiento de los factores claves como los empleados, el aprendizaje, los sistemas y la infraestructura. Existen tres categorías dentro de esta perspectiva, las mismas son la capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan y Norton, 2002).

Meta perseguida: Satisfacción de los empleados

Cuadro de Mando Integral

Para el diseño de este cuadro de mando integral, se establecieron indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos de los dueños de la empresa. Cada uno de estos indicadores posee una fórmula cuyo resultado podremos comparar con un valor objetivo, se definieron rangos aceptables y no aceptables, para aplicar en estos últimos las correcciones para alcanzar el objetivo propuesto. Para determinar cada indicador se consideraron variables que deben modificarse para que la empresa funcione eficientemente.

Tabla 8. *Cuadro de Mando Integral*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta deseada	Responsable
Finanzas	Crecimiento de ingresos	Índice margen de productos	20	Gerente financiero
	Maximización del valor económico	Maximización del valor económico	20	
		Índice incremento en ventas	30	
Clientes	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción y lealtad del cliente	75	Gerente de Marketing
	Fidelización del cliente	Satisfacción y lealtad del cliente	40	O Dueños de la empresa
		Cuota de mercado	40	
	Captar nuevos mercados	Atracción nuevos mercados	40	
Procesos Internos	Eficiencia	Productos defectuosos	6	
	Innovación en representaciones comerciales	Índice representaciones nuevas	20	
Perspectivas del Aprendizaje	Satisfacción de los empleados	Capital humano	85	Gerente general
		Encuesta capital humano	85	
	Actualización de sistemas	Capital de información	30	
	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas por capacitación	10	

Fuente. Elaboración propia.

Propuesta de Medición y Evaluación

Para el seguimiento y evaluación de este CMI cada responsable deberá realizar controles de forma anual, semestral, mensual o diarios, de acuerdo a lo estipulado para cada aspecto a evaluar, comparando los resultados obtenidos con resultados de periodos

anteriores y verificar así el avance de esta herramienta. Se sugiere controlar la cantidad de descargas, el tiempo en que se realizan las mismas, relacionándolo con la satisfacción del cliente. Capacitar continuamente a los empleados les permitirá realizar un mejor trabajo, y al comparar dichos los resultados con el de periodos anteriores, podrán ver el cambio motivándose.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente estudio de caso se realiza sobre la empresa A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L., radicada en la ciudad de James Craik, Córdoba, Argentina. Como se describió anteriormente, se trata de una organización dedicada a la distribución de productos alimenticios, de artículos refrigerados, bebidas, cigarrillos, elementos de limpieza y perfumería.

El objetivo principal de este trabajo es que la compañía logre utilizar de manera más eficaz los recursos de los cuales dispone para mejorar el control de gestión. Es por ello que se diseñó un Cuadro de Mando integral, el cual será impulsado y controlado por la empresa. Mediante el diseño del CMI y diagnóstico, se notaron aspectos de la organización del negocio a mejorar para generar eficacia, eficiencia y competitividad en el mercado. Por medio de la comunicación del plan de implementación, se brinda el conocimiento a los empleados de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa, de manera que todo el personal se sienta comprometido e implemente en sus actividades laborales las estrategias y propuestas planteadas.

Los aspectos a mejorar que se destacan son los concernientes a la capacitación de personal, la implementación de *softwares* adecuados, y organizativamente la compañía deberá contar con un área de recursos humanos que le permita gestionar el personal. Poseer un proceso de inducción de cargos y puesto, es otra recomendación para la empresa. Ya que este, le permitirá a A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L. minimizar los tiempos de las tareas de los empleados que acaban de ingresar a la compañía, como así también de aquellos que son promovidos. El proceso de inducción contribuirá a evitar inconvenientes por tareas realizadas de manera errónea.

Como conclusión, se debe mencionar que la implementación del cuadro de mando integral es de suma utilidad para el gestionar de la empresa, ya que a través de este evalúa y

mide su accionar evitando que la compañía se aleje de los márgenes de competitividad de un sector altamente exigente.

Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

Un dato nuevo a recomendar es que para obtener una mayor expansión y crecimiento, tanto interno como externo, en lo que se refiere a ampliar, sectorizar y definir más las tareas de trabajo, ir incorporando por ejemplo un área de recursos humanos, el cual debería encargarse de la selección del personal, debido a que actualmente, esa tarea se reparte entre diversos sectores.

Los aspectos a mejorar que se destacan son los concernientes a la capacitación de personal, la implementación de softwares adecuados, y organizativamente la compañía deberá contar con un área de recursos humanos que le permita gestionar el personal.

Poseer un proceso de inducción de cargos y puesto, es otra recomendación para la empresa. Ya que este, le permitirá a A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L. minimizar los tiempos de las tareas de los empleados que acaban de ingresar a la compañía, como así también de aquellos que son promovidos. El proceso de inducción contribuirá a evitar inconvenientes por tareas realizadas de manera errónea. La compañía debe dedicarse a segmentar los clientes para luego poder ofrecerles los productos de la forma y financiación se adapte que cada grupo.

Bibliografías

- Daruich Cristo, D. (2019) *Plan de gestión de información interna y externa – Reportes de Control de Gestión Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz* (Trabajo final de grado) Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17336/DARUICH%20CRISTO%20DANTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Felani, C. R. (2018). Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes agrícolas (Tesis de grado). Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Girardi, M. (2017) *El Contador Público en la Contabilidad Gerencial de la Argentina Siglo XXI* (Trabajo final de Maestría) Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0532_GirardiMC.pdf
- Gutiérrez, C. R. (2015). Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera (Tesis de grado). Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12906/GUTIERR EZ%20Claudio%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kaplan, R., D. P. (2ª Edición) (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión S.A
- Marrero, M. (Noviembre de 2016). La importancia de contar con un Cuadro de Mando Integral en las empresas. Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de Momo Marrero: <http://momomarrero.com/2016/11/22/la-importancia-de-contar-con-uncuadro-de-mandos-integral-en-las-empresas/>.
- Muñoz Barrenechea, D. (2014) Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L. *Perspectivas*, 33. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000100005#:~:text=El%20cuadro%20de%20mando%20integral,facilitadores%20para%20alcanzar%20el%20objetivo

- Parada Torralba, P. (2013) Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Romero, F. (Enero 2015). Todo lo Que Hay que Saber sobre Cuadros de Mando. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020, de <https://es.slideshare.net/FernandoRomeroSanche/e-book-cuadro-mando-integral>.
- Smink, V. (3 de agosto, 2020) Coronavirus en Argentina: por qué hay multinacionales que abandonan el país y se habla de una "masacre de empresas" peor que en la crisis de 2001. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>
- Sarur Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Ciencia Administrativa: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2146/1/La%20importancia%20del%20capital%20intelectual%20en%20las%20Organizaciones.pdf>.
- Suarez Naranjo, L y Marmolejo Guzmán, D. (2012) Propuesta del cuadro de mando integral (cmi) para la empresa café granja la esperanza (Tesis de grado) Universidad ICESI. Santiago de Cali. Recuperada de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68164/1/propuesta_cuadro_integralcmi.pdf
- Zamora, E. (2019). Ratio de liquidez, Formula, Interpretación y Ejemplos. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Contabilidad: <https://www.contabilidae.com/ratio-liquidez/>.