

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de Gestión de Información Interna y Externa.**

**Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial aplicada en  
la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L**

**Autor: Natalia Vanessa Suarez**

**Legajo: VCPB21400**

**DNI: 26.580.198**

**Director de TFG: Agustín, Márquez**

**2020**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de la situación</b> .....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis de contexto .....	8
Diagnostico organizacional- Análisis FODA .....	11
Análisis Específico Según el Perfil Profesional .....	12
<b>Marco Teórico</b> .....	14
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema .....	17
Conclusión Diagnóstica.....	18
<b>Plan de Implementación</b> .....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos .....	19
Alcance de contenido y limitaciones.....	19
Recursos involucrados.....	19
Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.....	21
Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.....	22
Propuesta de medición y control.....	27
<b>Conclusiones</b> .....	28
<b>Recomendaciones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	31

## **Resumen**

En la actualidad, las organizaciones, ante los cambios constantes en la dinámica empresarial, deben realizar una evaluación completa de su gestión, en mira de optimizar su desempeño. En el presente reporte de caso se exterioriza el análisis de una empresa dedicada a prestar servicios de comercialización y distribución de productos de consumo masivo, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, planteando un direccionamiento estratégico a través de la creación de un Cuadro de Mando Integral. El objetivo de este trabajo es brindar a la empresa una herramienta de gestión que le brinde información de calidad en el momento preciso para facilitar así el proceso de toma de decisiones. Para la realización del trabajo se comenzó con un diagnóstico organizacional donde se determinó como principal debilidad la falta de una herramienta de control de gestión que le permita a la empresa lograr un crecimiento sostenido en el tiempo. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control, la empresa está en condiciones de alinear la misión y la visión con la estrategia a través de los objetivos e indicadores propuestos para cada perspectiva, aplicando diferentes medidas de acción y corrección en base a los resultados logrados.

*Palabras claves:* Gestión -Planificación Estratégica - Objetivos -Indicadores - Control

## **Abstract**

Currently, organizations, faced with constant changes in business dynamics, must carry out a complete evaluation of their management, in order to optimize their performance. In this case report, the analysis of a company dedicated to providing marketing and distribution services for mass consumption products, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, is presented, proposing a strategic direction through the creation of a Balanced Scorecard. The objective of this work is to provide the company with a management tool that provides quality information at the right time to facilitate the decision-making process. To carry out the work, an organizational diagnosis was started, where the lack of a management control tool was determined as the main weakness that allows the company to achieve sustained growth over time. With the implementation of the Balanced Scorecard as a control tool, the company is in a position to align the mission and vision with the strategy through the objectives and indicators proposed for each perspective, applying different measures of action and correction based on the results achieved.

*Key words:* Management- Strategic planning – Objective-Indicators- Control

## Introducción

Actualmente, las empresas deben encontrarse en un proceso de búsqueda continua de alternativas para la optimización del uso de recursos, ya que en un mundo globalizado y competitivo, esto es fundamental para la subsistencia y crecimiento de las organizaciones. Por esto, los conceptos de eficacia y eficiencia, en el manejo de recursos económicos, financieros, humanos y tecnológicos, toman vital importancia para sistematizar tomas de decisiones que permitan una buena gestión empresarial.

Los estudios multidisciplinarios son fundamentales en los tiempos que corren, debido a la incertidumbre e inestabilidad económica. El actual contexto se puede caracterizar como turbulento, debido a la complejidad y volatilidad que le generan las condiciones políticas, sociales, económicas y financieras que atraviesa el país. Esto convergerá en la búsqueda y análisis de gran cantidad de información para tratar de llegar a una asignación racional de los recursos.

La Empresa Cordobesa, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es una organización familiar, con más de 50 años de trayectoria en el mercado, dedicada a prestar servicios de venta y distribución de productos alimenticios, ubicada en la localidad de James Craik., cuenta con una casa central y 5 sucursales, lo que demuestra un continuo crecimiento a lo largo de su trayectoria empresarial, siempre captando nuevos e importantes clientes , dado su ubicación estratégica, le ha sido posible abarcan diversos mercados de Córdoba y sus alrededores, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Si bien es una organización con amplia trayectoria y reconocimiento en el sector , con una estrategia que pretende diferenciarse por un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos , aspectos muy valorados por sus clientes, presenta falencias es sus procesos de información , al no contar con un plan de gestión interna que la conduzca hacia la medición y el control de los objetivos, lo cual dificulta contar con información certera para el proceso de toma de decisiones .

En este reporte de caso, se propone el diseño e implementación de una herramienta de gestión empresarial, utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral, que permita medir sus objetivos estratégicos y sus resultados, para contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a corto y largo plazo.

Como antecedente del ámbito internacional el Cuadro de Mando Integral fue introducido en el año 1994 para su implementación en el mercado, demostrando resultados positivos rápidamente, la empresa Mobil North América Marketing and Refining Division (división de la Mobil Oil Corporation con una cifra de negocio de 15

millones de dólares por año) ocupó el primer lugar en 1995, con beneficios un 56 % superiores a la media del sector gracias a la implementación de esta herramienta. Dicha empresa realizó una serie de cambios a nivel estructural, dividió la organización en dieciocho unidades de negocios, con responsabilidad en las cuentas de pérdida y ganancias y reorganizó las funciones del personal central, así mantuvo liderando el mercado durante los 5 años posteriores (Lasanta, 2020).

Como antecedente en el ámbito nacional, se cita un artículo de investigación científica, la implementación del cuadro Integral de mando en el sector agroalimentario, en la empresa Grupo Guissona, por el cual se pretende demostrar que la aplicación al control de gestión de la empresa, importante organización española, dedicada a los procesos de actividad agrícola, ganadera, industrial y comercial, puede ser la herramienta perfecta para definir e implementar con éxito la visión y la misión empresarial, obteniendo información actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento mediante la utilización de diversos indicadores (Salas, Banchieri y Campa-Planas, 2016)

En el ámbito local se cita como antecedente un trabajo llevado adelante en la empresa cordobesa dedicada a la producción de insumos de seguridad industrial. En este trabajo se busca agregar valor a la organización a través del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión. Como conclusión se arribó a que la implementación de esta metodología de control de gestión permite una mejora en el área de productividad realizando un monitoreo en el área de producción y la reducción de los tiempos en el área de ensamblados de productos terminados (Casas, 2015).

Debido a los constantes cambios en los mercados consecuencia de la globalización es fundamental que las organizaciones cuenten con herramientas de gestión que le brinden información de calidad para el proceso de toma de decisiones. El propósito de este Trabajo Final de Grado, es diseñar una herramienta de control de gestión a implementar en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., basada en las perspectivas del Cuadro Integral de Mando, con el objetivo de definir y ejecutar un exitoso plan estratégico, alineado a su misión, visión, que le permita definir objetivos estratégicos, financieros y no financieros, involucrando las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, que permita realizar las acciones correctivas pertinentes, para poder tener una vista panorámica y global del

funcionamiento de la empresa , y que la gerencia cuente con información de calidad para la toma de decisiones.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, se encuentra radicada en localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con una larga trayectoria en el mercado hace 50 años, en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Es una empresa familiar, fundada en el año 1975 por Alonso Redolfi, quien encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Años más tarde, año 1990, dado el crecimiento económico y estructural, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación

A lo largo de estos años, ha logrado conseguir importante logros, la expansión geográfica, contando con una casa Central ubicada en la localidad de James Craik, epicentro de donde se abastece a las 4 sucursales , distribuidas estratégicamente en la región, posicionadas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba, de las cuales 3 de ellas cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Arcor, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

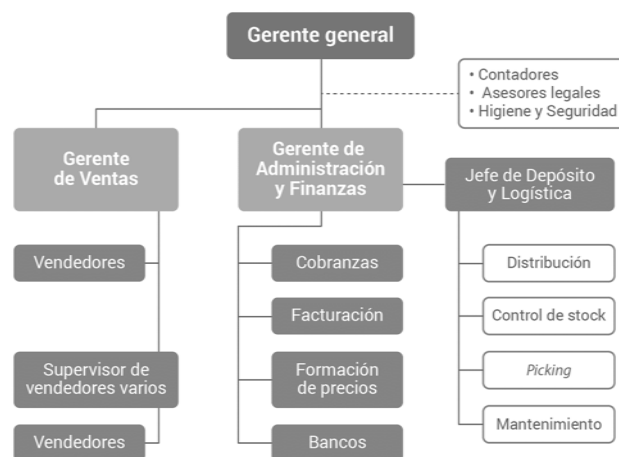
La empresa distribuye sus productos a todo el territorio de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa Y San Luis, llegando a un total de aproximadamente 6000 clientes, con un total de 35 vendedores distribuidos en las cuatro sucursales. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas, entre los principales clientes se destacan mini mercados, quiosco, almacenes, farmacias y despensas de barrios.

La empresa enfoca las ventas hacia un mix de productos de primeras marcas, la línea de productos es muy variado, plantea La estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos muy valorado por sus clientes, lo que favorece el posicionamiento en el mercado.

Para realizar el servicio logístico , asegurando una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados distribuidos en las diversas unidades de negocios.-

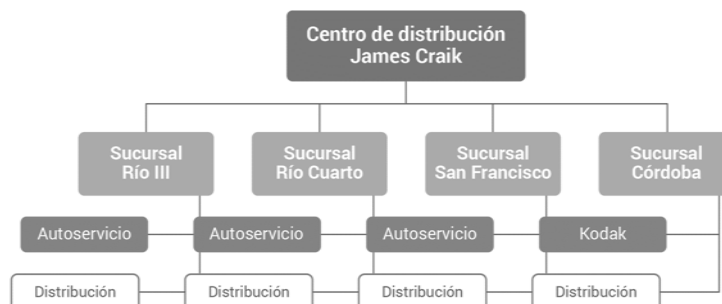
### *Estructura organizacional –Organigramas*

Figura 1: Estructura Organizacional Centro de James Craik.



Fuente: Dato brindados por la empresa

Figura 2: Organigrama de sucursales



Fuente: Dato brindados por la empresa.

A grandes rasgos, después de analizar la información relevante de la empresa, podemos destacar las falencias más importantes, en términos generales y en todas las áreas que componen la organización.

Si bien es una empresa grande, posicionada en el mercado, con gran volumen de operaciones de todo tipo, a descuido los procesos de control, ya que carece de la implementación de un sistema de gestión Interna, Informático o Software de gestión, que nutra el sistema de información referentes a los distintos departamentos, compras (proveedores, pagos, recibos, informes), ventas (facturación, cobranzas, recibos, informes), control de stock (entrada, salida, informes), que permita obtener información precisa, rápida y acotada por fechas, periodos, años, volúmenes de venta, de compra, para la toma de decisiones, para la confección de balances y otros informes Contables. Contar con un sistema integral de información permite visualizar las necesidades de cada área.

En el Área pertinente a Clientes, si bien tienen una clientela importante, abastecen a gran parte de empresas minoristas de la región, como quioscos, supermercados, farmacias, entre otros, no cuentan con planes de financiación y formas de pago con medios electrónicos, opciones que captarían mayor número de clientes, dada la situación actual del país donde esta modalidad está siendo muy utilizada.-

Si hablamos de la gestión en procesos internos, al no contar con un sistema informático o de códigos de barras en el sector de recepción de mercaderías de proveedores, el control de los pedidos se dificulta. Si hablamos del servicio de logística y distribución también existen problemas de cumplimiento en los tiempos de entrega por parte de proveedores en consecuencia no se entrega en tiempo y forma al cliente.-

Otra de las falencias que posee la empresa es no cuenta con un departamento de marketing, que defina una estrategia de publicidad y comunicación, que se encargue de realizar campañas publicitarias, actualizar la pagina web, mantener a la empresa vigente en las redes sociales, permitiendo incrementar las ventas mediante estos medios.-

Otro de los Aspectos importantes a suplir es el del Área de Recursos Humanos, la empresa cuenta con un gran número de empleados, los cuales necesitan de capacitaciones mensuales, anuales, desacuado a las necesidades de cada perfil de puesto, no cuentan con un mecanismo de selección de personal, donde se evalué las capacidades de los candidatos, que se evalué las capacidades de desempeño, los



ascensos dentro de la organización se otorgan en base a los años de antigüedad, es de vital importancia la selección adecuada del personal para cada puesto.

Y para terminar otro aspecto importante a destacar es la falta del Área de Higiene y Seguridad, que si bien tienen un responsable externo que realiza inspecciones, es importante internamente contar con un departamento que planifique las inspecciones diarias de las maquinarias, vehículos, de las condiciones edilicias, luminarias y otras disposiciones reglamentarias, planificación de auditorías internas, para estar alineados con posibles auditorías externas a las que se someten empresas distribuidoras de grandes empresas multinacionales como Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson.-

En base a todas las falencias detectadas, es de suma importancia desarrollar esta útil herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por medio de la misma lo logra la optimización del proceso de toma de decisiones, se alinea la estrategia con la visión, misión, y los objetivos estratégicos. Para implementar esta herramienta es fundamental el nivel de compromiso asumido por los miembros de la firma para lograr un crecimiento y competitividad.

#### *Análisis de contexto*

Para realizar el análisis del contexto de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L, se utiliza el método PESTEL, herramienta que nos analizando el impacto que ocasionan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales en la empresa. Es importante el uso de esta herramienta, la cual permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización, lo que permitirá crear estrategias, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos o amenazas.

#### *Factores Políticos.*

El gobierno anunció un paquete de medidas para aumentar la oferta de dólares a través de un incremento de las exportaciones y la producción. Estas medidas tienen el fin de generar una mayor oferta del dólar en el último trimestre del año y garantizar así la estabilidad cambiaria. Muchas de estas medidas apuntan a impulsar las exportaciones de los sectores agropecuario, industrial, petrolero y minero, mediante rebaja de retenciones y aumento en los reintegros. Entre las medidas más relevantes podemos mencionar, Compensación y estímulo a pequeños productores de soja y cooperativas mediante la inversión pública de hasta \$11.550 millones para el sector, prometida con la sanción de la Ley de solidaridad , otra de las medidas es la reducción de retenciones de forma

transitoria (por tres meses) para el complejo sojero, bajan las alícuotas tanto para las ventas al exterior de grano de soja, que disminuirá del 33% al 30%, como para sus principales derivados. Cambios en el esquema de derechos de exportación y reintegros para el sector industrial, con el fin de incentivar la producción con alto valor agregado Lanzamiento de planes exportadores para generar ahorro de divisas, estos planes están apuntados a sectores con potencial exportador, entre los que se destacan, carnes, vinos, economía del conocimiento, automotriz, petróleo y gas, foresto industrial, textil, calzado, minería y metalmecánica .Además, reveló que el Banco Central adoptó una serie de medidas para “armonizar” las diferentes tasas de interés, poder definir gradualmente la tasa de interés que sea la referencia de toda la sociedad y que el sistema financiero canalice el ahorro del sector privado en inversiones productivas (Donato, Natalia;, 2020)

Otro de los aspectos a tener en cuenta, son las decisiones políticas tomadas en torno a la crisis mundial generada por el COVID-19, las decisiones políticas están orientadas a la atención, la contención social y a la salud. El Gobierno nacional delegó a los intendentes la facultad de fiscalizar y controlar a los comercios, con el objetivo de que cumplan con las listas de precios máximos. Otorgando facultades a las autoridades municipales para sancionar a quienes tomen ventaja de la alta demanda de alimentos y artículos de primera necesidad, en medio de la crisis sanitaria vigente. Según estableció el decreto 351/2020, el Ejecutivo otorgó a los intendentes "el poder de policía" entre las jurisdicciones nacionales y locales, con el fin de garantizar el control de la resolución 100/ 2020, del 19 de marzo, la cual dispuso por el término de 30 días la fijación de precios máximos a los bienes de consumo (la nación, 2020).

#### *Factores Económicos.*

La República Argentina hace varios años se encuentra transitando un ciclo de recesion economica, en la actualidad esta situacion se ve a gravada en el marco de emergencia sanitaria debido a la Pandemia , padecida a nivel mundial,el INDEC dio a conocer un informe especial obtenido mediante encuesta realizados en periodo de pandemia, el mismo arrojó que 55.6 % de los supermercados indicaron que disminuyeron sus ventas durante el mes de Agosto, un descenso mayor que el mes de Julio. Y en el caso de las empresas mayoristas la caída de ventas durante agosto alcanzó al 62,5% de las firmas, contra el 50% de la medición anterior, en este caso con un aumento de 12,5 puntos porcentual entre una medición y otra (Blanco Gomez, Daniel;Infobae, 2020)

Otro aspecto importante que afecta el crecimiento de las empresas mayoristas es el aumento del desempleo, El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, en el año 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19. Actualmente, se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021, .La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza (Santandertrade, 2020).

#### *Factores sociales*

Un informe realizado en el mes de Junio del presente año, por las Naciones Unidas (ONU) en Argentina en el marco de la pandemia, preocupa el impacto que el coronavirus va a tener sobre la economía, el empleo y en todos los sectores de la población, sobre todo en los niños y jubilados. Roberto Valent, representante de la ONU en Argentina, aseguro que el panorama es preocupante y alarmante sobre el impacto socioeconómico de la pandemia en el país. Argentina registra una caída en la producción y un crecimiento de la pobreza y la cantidad de personas en estado de emergencia sanitaria, alimentaria y económica, La economía argentina caerá un 8,2% en 2020 y llegara a un 10 % si hubiera un segundo brote, de acuerdo con los datos que maneja Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Por otra parte la Organización Internacional del Trabajo, en relación con la economía y la situación laboral en Argentina, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5 y mostro preocupación por la situación de los adultos mayores, ya que tienen una reducida cobertura del sistema jubilatorio y necesitan seguir trabajando, ya que el 66% sigue como jefe del hogar, y en su mayoría mujeres mayores. EL informe revela que se perderán entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020, de acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (ONU Arg, 2020).

#### *Factores Tecnológicos*

Un estudio realizado *por* la consultora D'Alessio IROL para Microsoft revelo que La pandemia puso a la tecnología en la mira de las pymes, ya que la mayor parte de las empresas intensificó el uso de estas herramientas en el contexto particular de la pandemia de Covid-19, demostró que para el 79% de las pymes la tecnología fue clave

para atravesar la pandemia, y está dispuesta a invertir en el rubro en el futuro, el 66% tiene expectativas de hacerlo, el 38% tiene claro que es una necesidad irreversible y que lo harán sin duda. Este estudio demostró que entre lo poco de bueno que se puede rescatar de esta crisis global está el aprendizaje que muchas empresas pymes en el país acerca de las ventajas y potencialidad de estos recursos y la decisión de avanzar por este camino para posicionarse en el mundo pospandemia (Lanzafame;El Cronista, 2020)

#### *Factores Ambientales*

En los tiempos en que vivimos las grandes organizaciones son conscientes del impacto ambiental que generan y se encuentran comprometidos al cuidado del medio ambiente, mediante la utilización de recursos sustentables.

En el año 2017 la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa llevó adelante la entrega de premios del concurso “Poné tu energía para cuidar el ambiente”, donde se entregaron premios en efectivo y Becas a Pymes y Emprendedores que promueven el uso de energías renovables y la eficiencia energética (CAME, 2017).

#### *Factores legales*

Dentro del factor legal, cabe destacar, el proyecto de ley de blanqueo laboral, propuesto por el Gobierno, donde se beneficia a las Pymes, fomentan el blanqueo laboral. Los beneficios consisten en condonaciones de deudas por falta de pagos de aportes y contribuciones, disminución de aportes, reducción de multas y extinción de acciones penales (Iprofesional, 2019).

Otra medida importante, es la Ley Pymes II, que establecerá algunos beneficios fiscales, como pagos de saldos de IVA a 30 días y la posibilidad de trasladar los saldos de débitos a créditos al pago de otros impuesto (Iprofesional, 2019).

#### *Diagnostico organizacional- Análisis FODA*

El estudio de la matriz FODA permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades, el análisis profundo de los datos relevados permitirá formular y seleccionar las estrategias a seguir (Imaginario, 2020)

Tabla 1

FODA Empresa A. J. &amp; J. A. Redolfi S.R.L

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	Liquidez Estructura financiera Sólida Diversidad de productos. Precios Competitivos. Buena relación con los proveedores Posicionamiento y conocimiento del mercado Comercialización de marcas líderes.	Falta de sistema informático o software de gestión interna Falta de Manual de procedimientos.- Falta de plan de financiamiento para clientes Falta de medios de pagos electrónicos.- Falta de área de RRHH. Falta de área de seguridad e higiene. Falta Área de Marketing
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	Medidas económicas IVA cero. Suba del mínimo no imponible. Proyectos de ley que benefician a las Pymes Aumento de compras online, redes sociales	Inestabilidad económica. Devaluación de la moneda local con respecto al dólar. Impuesto País Elevada inflación. Alta Presión Tributaria Aumento de desempleo Aumento de índice de pobreza.- Aumento de tarifas de los servicios Caída del consumo de productos de la canasta básica

Fuente de Elaboración propia

### *Análisis Específico Según el Perfil Profesional*

Para realizar el análisis del perfil profesional se propone describir las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Perspectiva Financiera: La empresa A. J. & J. A. Redolfi es un empresa con una solvencia económica solida, posicionada en el mercado, con un nivel de endeudamiento mínimo, las inversiones realizadas en su mayoría, son con recursos propios. Una desventaja es la falta de un plan de financiamiento para clientes, lo cual impide un incremento de ventas y crecimiento económico.-

Tabla 2 –Indicador liquidez

INDICADOR	AÑO	AÑO2	AÑO3
LIQUIDEZ CTE	2018	2017	2016
Activo corriente	1,57	1,91	1,57
Pasivo corriente			
%	156,60	191,10	156,60

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3–Indicador endeudamiento

INDICADOR	AÑO	AÑO2	AÑO3
ENDEUDAMIENTO	2018	2017	2016
<b>CORTO PLAZO</b>			
Pasivo corriente/ Pasivo total	0,6589	0,6761	0,8837
<b>LARGO PLAZO</b>			
Pasivo NO corriente/Pasivo total	0,3411	0,3239	0,1163
<b>RELACION ACRE-SOCIOS</b>			
Pasivo/patrimonio neto	1,6114	1,3545	0,67067

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Clientes: La empresa marca como objetivo estratégico un plan de expansión y organización interna que tiene en marcha mediante la estructuración del centro de distribución , con el principal objetivo es el crecimiento sostenido del volumen de ventas, mediante la ampliación del espacio, para poder cumplir con las demandas de stock y poder ampliar la cartera de clientes. Como falencia, como hicimos mención anteriormente, es la falta de un plan de financiación y la habilitación de medios de pagos electrónicos que permita captar nuevos clientes, ya que en la actualidad la mayoría de las operaciones compra –venta se realizan por estos medios. Otra de las falencias es la falta de un sistema informático que me permita tener acceso a datos precisos sobre ventas, calidad del cliente, plazo de cobranzas, etc, el cual es de suma importancia para la toma de decisiones y mejorar la rentabilidad.-

Perspectiva procesos internos: No cuentan con un Sistema de control de gestión interno, informático de soporte digital, por cada modulo, lo que dificulta el control, de stock de mercadería, que me permita tener información inmediata de informes , y

facilitar las compras, las ventas, disminuir roturas, reducir costos operativos, como combustibles, gastos de mantenimiento, etc.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: La empresa no cuenta con un Área de Recursos humanos, sumamente importante para el correcto funcionamiento de la organización, el personal no cuenta con un plan anual de Capacitaciones, un plan de incentivos para los empleados, de suma importancia para que los empleados trabajen motivados, lo cual repercute en la calidad laboral de cada empleado. No cuentan con un manual de gestión, con sus respectivos procedimientos a seguir en cada área, planificación de auditorías, etc. No cuentan con un área de Seguridad e Higiene, importante porque mediante la corrección de problemas, la detección de fallas y la evaluación de riesgos, podemos llegar a prevenir un número importante de accidentes y enfermedades dentro del ámbito laboral.

### **Marco Teórico**

A continuación se presentan los conceptos teóricos necesarios para diseñar una herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para lo cual se ha consultado bibliografía de diversos autores, para comprender las bases necesarias para llevar a cabo su diseño e implementación.

El entorno dinámico y competitivo ha incitado a las empresas a buscar la excelencia operativa y una mayor eficiencia. En este contexto nace el Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido en inglés como Balanced Scorecard (BSC) , fue presentado por primera vez en 1992 , por sus creadores Robert Kaplan y David Norton, con el objetivo de plantear un sistema administrativo que va mas allá de las perspectiva financiera, este innovador modelo de Gestión propone, medir las actividades de la organización en términos de visión y estrategia a largo plazo , incorporando principalmente en lo referente a los activos intangibles e intelectuales, que generan un crecimiento en el futuro (Felani C. R., 2018), proporcionando a los directivos información desde una perspectiva global sobre la estrategia y evolución de la organización (kaplan y Norton, 2016) .

Dicho modelo es una herramienta capaz de superar las limitaciones de los sistemas clásicos de información y control de gestión, el CMI se ha planteado como un modelo de evaluación de desempeño y de gestión estratégica que proporciona a los gestores información relevante y necesaria para evaluar la implantación y desarrollo de

la estrategia, facilitando la toma de decisiones, traduciendo la estrategia en objetivos relacionados entre sí, midiendo la actuación de la organización en cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formulación y crecimiento, permitiendo que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida, y que todo el personal canalice sus ideas hacia la consecución de la misma( Kaplan, y Norton,2014).

Las mediciones que arrojan los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto a corto como a largo plazo. La metodología de Cuadro de Mando Integral hace referencia a la implementación de indicadores financieros y no financieros como un factor clave para dar información a todos los niveles organizacionales (Berrios y Flores, 2017).

Kaplan y Norton (2016) hacen referencia que la herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Consideran que los indicadores representan un equilibrio entre las medidas externas; accionistas, clientes y las medidas internas tales como procesos internos y formación y crecimiento.

En cuanto a la perspectiva de finanzas, se enfoca en los rendimientos obtenidos sobre inversiones, y el valor económico agregado (Kaplan y Norton, 2002), y según (Baraybar F. A., El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard", 2017), se debe conocer que satisface a los accionistas. Los objetivos de esta perspectiva deben ser dirigidos, para asegurar los fondos continuos en la organización de acuerdo al trabajo de (Trijine y Gan, 2013). Entre los objetivos estratégicos más utilizado para esta perspectiva se mencionan; la rentabilidad, retorno sobre la inversión, reducción de costos y valor económico agregado (Kaplan y Norton, 2016)

Kaplan y Norton (2016) dentro de la perspectiva Clientes se consideran los diferentes segmentos tanto de clientes como de mercado donde la empresa desea incursionar para competir. Entre los objetivos de la mencionada perspectiva se mencionan los relacionados a los atributos de productos y/o servicios como precio, calidad; las relaciones con los clientes y la imagen de la marca.

Con respecto a la perspectiva procesos internos los autores Kaplan y Norton (2016), hacen hincapie que la misma está relacionada de manera directa con la cadena de valor y la calidad del producto, por lo cual es fundamental identificar los procesos críticos que puedan ocurrir dentro de todo el proceso. Con respecto a los objetivos de



esta perspectiva se mencionan; proceso de gestión de innovación, procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes y procesos reguladores sociales

Dentro de la perspectiva Formación y Crecimiento, Baraybar (2011) menciona que en la misma se identifican los activos críticos para alcanzar la estrategia. Kaplan y Noerton (2016), mencionan que esta perspectiva se busca desarrollar e identificar el capital humano, el clima de trabajo, productividad del equipo, nivel de satisfacción de los empleados, dirección de la comunicación, capacitaciones y formación de nuevos conocimientos.

Cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral permite visualizar la empresa como un todo integrado, para lo cual es fundamental que los indicadores estén interrelacionados entre sí mediante las relaciones causa efecto que permiten relatar la estrategia (Guzman, Quesado y Rodriguez, 2017). Los mapas estratégicos son fundamentales para la realización del Cuadro de Mando Integral ya que permite describir la estrategia en base a una estructura lógica y permite proporcionar las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

Se destacan amplios beneficios en la aplicación del CMI, Baraybar (2015) menciona que entre los principales beneficios que proporciona el Cuadro de Mando Integral se destacan; el manejo de medidas financieras, operativas, cuantitativas, cualitativas, facilita la comunicación de la estrategia y la alineación de los objetivos a través de indicadores e implementación de medidas de acción para corregir los desvíos que pudieran ocurrir. Los autores Berrios y Flores (2017), agregan que la herramienta de control basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permita contar con información de calidad a la hora de la toma de decisiones para hacer frente a los cambios que se producen en el mercado. Kaplan y Norton (2016) agregan que el Cuadro de Mando Integral brinda información del desempeño de cada perspectiva, comunica la estrategia a todos los niveles organizacionales logrando de esta manera la mejora continua en todos los ámbitos empresariales

Entre las principales causas de fracaso de la implementación del Cuadro de Mando Integral se menciona; la falta de implicación de la alta dirección, ausencia de una cultura de gestión del desempeño y falta de percepción de los beneficios que trae la aplicación de un sistema de gestión (Guzman, Quesado y Rodriguez, 2017). Bisbe y Barrube (2012), sostienen que si bien el Cuadro de Mando Integral es una herramienta flexible que se ajusta a la realidad de cada empresa buena parte de las organizaciones

fracasa en su implementación porque no comunica la estrategia de manera correcta a todos los niveles organizacionales. Zizlavsky (2014) sostiene que los principales inconvenientes que presenta la herramienta de control de gestión están ligados a la complicada integración con otras herramientas de control, los activos intangibles, la comunicación de la visión y la estrategia a todos los niveles organizacionales, la concentración de indicadores financieros y la elevada inversión monetaria para llevar a cabo la implementación.

En resumen, el cuadro de mando integral y la gestión de control, son herramientas importantes, en toda empresa y, es por esta razón, que deben ser desarrolladas y tenidas muy en cuenta, ya que el aporte que realizan ayuda al mejoramiento continuo de los procesos logísticos, involucrando a los empleados con los objetivos globales de la misma.

A su vez, pueden verse como elementos de apoyo para el cambio estratégico, haciendo hincapié fundamentalmente en los procesos y no las funciones.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Producto del análisis de la información obtenida desde la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L y del material expuesto en el marco teórico, se detectan algunas problemáticas que engloban diversas áreas de la misma, relacionadas de forma directa a la falta de información de gestión. Si bien la organización se encuentra muy bien posicionada, posee ciertas debilidades, entre las más importantes, no cuenta con un sistema de gestión interno, soporte informático, un área de recursos humanos, lo que no permite contar con un plan de desarrollo profesional para los empleados que los motive a crecer dentro la organización, carece de un sistema de gestión adecuado y unificado que sirva tanto para la implementación como para el seguimiento y control del CMI, estas y otras debilidades detectadas y descritas anteriormente en el análisis de situación, generan la necesidad de establecer objetivos y estrategias, en el corto y largo plazo que guíen a nuevos caminos de mejora competitiva.

### *Justificación del problema*

En las condiciones globalizadas por las que atraviesa el mundo de hoy, es necesario que las organizaciones cuenten con estructuras flexibles que le permitan adaptarse con rapidez a los cambios que la dinámica del entorno les impone. Debe ser

una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, ya sea productora de bienes o producción de servicios y aplicable al momento histórico, al país o sistema social que la contenga.

Para hacer frente a estas circunstancias es fundamental que las empresas dejen atrás los obsoletos y antiguos modelos de gestión, para dar paso a las nuevas herramientas que integran los activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y formación – crecimiento, con el objetivo de contar con información de calidad para la toma de decisiones. Por lo cual es necesario implementar una herramienta de control de gestión para poder planificar la estrategia a largo plazo, comunicar y vincular los objetivos e indicadores, alinear los objetivos personales y organizacionales con la estrategia organizacional de manera tal que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y los objetivos propuestos.

#### *Conclusión Diagnóstica*

Con la implementación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L contará con la herramienta de control que le permitirá alinear la estrategia con la visión, conocer el logro de sus metas y objetivos. A partir de la puesta en marcha de esta herramienta de gestión la empresa logrará traducir la estrategia en objetivos e indicadores, que le permitan mejorar los factores que actualmente le generan debilidades, y así también trabajar en potenciar aun más su posición competitiva y actual reconocimiento. Con la retroalimentación de información que se obtenga de estos indicadores se podrá comunicar a los integrantes de la empresa cuales son las causas y efectos de los mismos, y cuáles serán las estrategias a seguir para su corrección, lo que generara además motivación en los colaboradores al sentirse involucrados en la generación de los resultados.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del segundo semestre del año 2021 en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, dedicada a la venta y distribución de productos alimenticios de primeras marcas, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

### *Objetivos específicos*

- ❖ Analizar la organización desde las 4 principales perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ❖ Vincular los objetivos estratégicos para cada perspectiva, teniendo en cuenta la misión y la visión , basados en la estrategia de la organización.-
- ❖ Elaborar un mapa estratégico que contengan objetivos que muestre una relación causa-efecto, que permita la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.
- ❖ Definir los Indicadores clave de desempeño e introducir medidas de valuación y control, para una evaluación del desempeño de la estrategia organizacional

### *Alcance de contenido y limitaciones*

El desarrollo del reporte de caso se lleva a cabo durante los primeros 6 meses del año 2021 e involucra a todas las áreas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, situada en James Craik, provincia de Córdoba, la cual se dedica a la comercialización y distribución masiva de productos de primeras marcas. La implementación del Cuadro de Mando Integral es posible realizarla ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para tal fin, entre las limitaciones se mencionan la falta de un área específica, RRHH, que organice y coordine las capacitaciones necesarias para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión.

### *Recursos involucrados*

Los recursos involucrados para llevar adelante la concreción del proyecto se dividen en recursos tangibles e intangibles.

Tabla 4 - Recursos

<i>Recursos Tangibles</i>	<i>Recursos Intangibles</i>
Computadoras	Sitio web
Escritorio y sillas	Vision y mision
Impresoras	Valores
Calculadoras	Imagen corporativa
Vehiculo	Capacitaciones al personal
Estados Contables 2020-2019	Visitas a clientes
Nomina de empleados	Realización de encuestas
Nomina de clientes	
Plan de ventas	
Hojas de rutas	
Catalogo de productos	
Recursos monetarios	

Fuente: Elaboración propia

#### *Presupuesto*

Para confeccionar el presupuesto correspondiente al diseño e implementación de la herramienta de control se gestión se toma como base los honorarios propuestos por Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Para presupuestar la actividad se tomó como base el valor del módulo que rige desde enero de 2020.

Tabla 5- Honorarios propuestos

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad de módulos</b>	<b>Precio del módulo</b>	<b>Precio Total</b>
Honorarios diseño CMI	30	\$ 1570	\$ 47100
Honorarios implementación CMI.	30	\$ 1570	\$ 47100
Capacitaciones	25	\$ 1570	\$ 39250
Honorarios medidas de control y corrección	15	\$ 1570	\$23550
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$ 157000</b>

Fuente: Elaboración propia

*Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.*

En el siguiente punto se presenta el Diagrama de Gantt con cada una de actividades a desarrollar, responsables de las mismas y plazos en que se realizarán:

*Tabla 6*

Actividades/Meses	Sector Involucrado	Mes 1 Enero 2021	Mes 2 Febrero 2021	Mes 3 Marzo 2021	Mes 4 Abril 2021	Mes5 Mayo 2021	Mes 6 Junio 2021
Diagnostico Organizacional	Direccion Area contable Administracion						
Reunión con personal directivo diseñar planes y acciones para confeccionar el CMI	Direccion Area contable						
Elaborar un mapa estratégico	Direccion Area contable						
Establecer los objetivos e indicadores para perspectiva del CMI	Direccion Area contable						
Implementación de la herramienta de control de gestión	Area contable						
Capacitaciones a todas las áreas involucradas	Area contable						
Control y aplicación de medidas correctivas	Area contable						

Fuente: Elaboración propia

Como primera actividad se deberá diagnosticar la situación inicial de la empresa: definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa. Para ello deberán realizarse el mayor número posible de entrevistas a personas con una visión objetiva de la situación. Mantener reuniones individuales con los integrantes de la alta dirección, con el objetivo de:

- ✓ Definir la misión, visión y estrategia.
- ✓ Establecer los objetivos a alcanzar.
- ✓ Determinar los indicadores propuestos.
- ✓ Identificar los factores críticos para tener éxito.

Una vez realizado el diagnóstico se procede a adaptar la visión, la misión con la estrategia organizacional, por lo tanto es fundamental tomar en cuenta la información obtenida del diagnóstico para conocer la posición actual y hacia dónde se dirige la

empresa, para poder determinar la estrategia como un camino para llegar hacia donde tiene planeado.

El siguiente paso es estudiar las necesidades según prioridades y nivel informativo, recopilar la información después de la secuencia de entrevistas con la alta dirección. El resultado será una definición de la estrategia general del negocio y de los objetivos en las cuatro perspectivas.

Como próxima actividad se propone diseñar un mapa estratégico representando la estrategia de manera visual, describiendo así el proceso de creación de valor representado por la relación de causa y efectos entre los objetivos de cada una de las perspectivas, Financieras, Clientes, procesos Internos y Formación y Crecimiento. Una vez diseñado el mapa estratégico, se propone establecer cada uno de los objetivos y los indicadores de medición para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta el plazo de cumplimiento, control y los responsables de la medición de los mismos.

Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral, es fundamental realizar los controles en los plazos establecidos por los responsables asignados a tal fin y aplicar distintas medidas de acción y de corrección necesarias para lograr alcanzar los resultados deseados, según el resultado que arroje cada indicador.

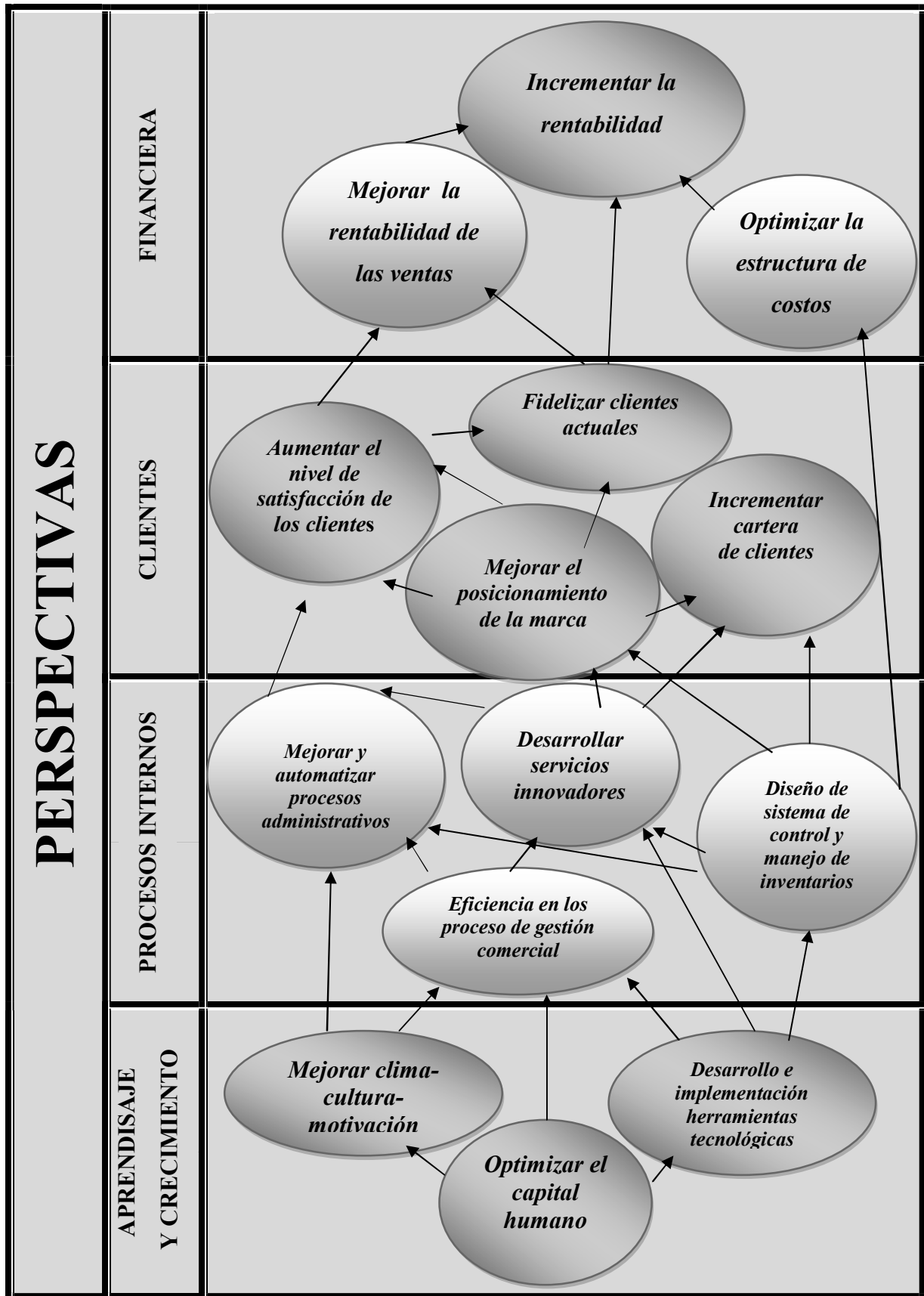
De manera paralela es necesario implementar acciones y planes de capacitación relacionados al uso de la herramienta de control de gestión. Dichas capacitaciones son destinadas para el equipo directivo como así también los mandos medios y personal operativo de la firma Redolfi.

#### *Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral*

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas. Esto le facilitará la retroalimentación que le permitirá alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, mejorando el proceso de toma de decisiones

El mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proporcionan un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño.

Figura 1- Mapa Estratégico A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.



Fuente: Elaboración propia



Una vez establecidos los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, se formulan los indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Tabla 7- Perspectiva Financiera Indicador crecimiento de ventas

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de crecimiento en las ventas. Muestra el porcentaje de crecimiento de las ventas en un período.
Fórmula	$\left( \frac{\text{ventas } n - \text{ventas de } n - 1}{\text{ventas de } n - 1} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr incrementar en un 25% la ventas a partir del segundo semestre del 2021
Valor meta	25%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 25%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 15% al 24%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 15%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm. Logística. Deposito

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8- Perspectiva Financiera Indicador Índice de reducción de costos

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de reducción de costos. Muestra el porcentaje de reducción de costos
Fórmula	$\left( \frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Ventas Totales}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr reducir en un 20% los costos a partir del 2 semestre de 2021
Valor meta	20%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 20%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 15% al 19%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 15%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm. Logística. Deposito

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9- Perspectiva Clientes Índice de conformidad de los clientes

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de conformidad de los clientes/ Indica el porcentaje de conformidad de los clientes en un período determinado
Fórmula	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes con respuestas positivas en el período } x}{\text{Cantidad de clientes encuestados en el período } x} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Garantizar que el 85% de la cartera de clientes este conforme con los productos a partir del segundo semestre de 2021
Valor meta	85%
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor igual al 85%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 55% al 89%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 55%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm. Depósito

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10- Perspectiva Clientes .Indice de incremento de cartera de clientes

Nombre del Indicador/ Descripción	Incremento de la cantidad de clientes/ Indica la cantidad de incrementos de los clientes en un periodo determinado
Fórmula	Cantidad de clientes del periodo x – cantidad de clientes del periodo x-1
Objetivo estratégico	Lograr incorporar al menos 5 nuevos clientes en el segundo semestre de 2021
Valor meta	5
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor igual a 5
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 3 y 4
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 4
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Gerente. Ventas. Adm.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11- Perspectiva Procesos Internos. Indicador tiempo de entrega

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de cumplimiento en los tiempos de entrega. Este indicador muestra el grado de cumplimiento por parte de la empresa en los tiempos de entrega
Fórmula	Cantidad de días que demora la entrega
Objetivo estratégico	Lograr que los pedidos sean entregados en las condiciones y plazos pactados a partir del segundo semestre de 2021
Valor meta	7 días
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor Igual al 7 días hábiles
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 3% y 6%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 2 %
Periodicidad de control	Mensual
Responsable	Gerente. Ventas. Administración. Deposito. Logística

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Perspectiva procesos Internos.Indicador indice representaciones nuevas

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de representaciones nuevas-innovación en representaciones comerciales
Fórmula	( $\Sigma$ Q Representaciones Nuevas / $\Sigma$ Q Representaciones ) * 100
Objetivo estratégico	Rentabilidad por representaciones nuevas
Valor meta	20 %
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor Igual al 20%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 10% y 19%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 10%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Dirección. Producción. Calidad. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Indicador índice de capacitación

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de capacitación. Muestra la cantidad de empleados capacitados en el periodo
Fórmula	$\left( \frac{\text{capacitaciones periodo } n - \text{capacitaciones periodo } n - 1}{\text{Capacitaciones en el periodo } n - 1} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Incrementar en un 40% la cantidad de empleados capacitados a partir del 2 semestre de 2021
Valor meta	40%
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor igual al 40%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre un 20% y 39%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 19%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Administración.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Encuesta capital humano.

Nombre del Indicador/ Descripción	Encuesta capital humano
Fórmula	$(\Sigma Q \text{ Empleados encuestados} / \Sigma Q \text{ Nómina completa de empleados}) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr mejorar el clima y bienestar laboral del personal en un 85 % a partir del 2 semestre de 2021
Valor meta	85%
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor igual al 85%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre un 70% y 84%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 70%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Administración.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Capital de Información.

Nombre del Indicador/ Descripción	Capital de Información – Actualización de sistemas
Fórmula	$(\Sigma Q \text{ de } \textit{softwares} \text{ innovadores en la Empresa} / \Sigma Q \text{ Total de } \textit{softwares} \text{ en la Empresa}) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr incrementar la infraestructura tecnológica en 30 % a partir del 2 semestre de 2021
Valor meta	30%
Semáforo Verde (Óptimo)	Valores mayor igual al 30%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre un 20% y 29%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 20%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Administración.

Fuente: Elaboración propia

*Propuesta de medición y control*

*Tabla 16*

Ítems a controlar	Valor Actual	Meta	Desempeño logrado	Desvío	Medidas y acciones a implementar	Frecuencia de medición	Responsable del control e implementación de acciones
Incremento de ventas	$[(\text{ventas en el periodo } (n) - \text{ventas en el periodo } (n-1)) / \text{ventas en el periodo } (n-1)] * 100$	25%			Aumentar las estrategias publicitarias. Ofrecer políticas de descuentos y bonificaciones. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales. Analizar plan de ventas	Semestral	Gerente General Administración
Reducción de costos	$[(\text{costo de mercadería vendida } (n) / \text{ventas totales } (n))] * 100$	20%			Rever negociaciones con proveedores. Analizar la estructura de costos en profundidad. Continuar cumpliendo con plazos de entrega.	Trimestral	Gerente General Administración
Nivel de satisfacción de los clientes	$[\text{Cantidad de reclamos recibidos } (n) / \text{total de clientes } (n)] * 100$	85%			Rever el cumplimiento en la entrega de pedidos. Analizar causas de reclamos de los clientes. Analizar la gestión comercial. Rever políticas de descuentos y de bonificaciones. Proponer medidas de financiamiento.	Semestral	Gerente General Administración Logística
Ampliar la cartera de clientes	Analizar la cartera de clientes actuales de la empresa en base a los registros de la empresa	5			Revisar estrategias comercial. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en diferentes medios y canales para atraer nuevos clientes. Mejorar el catálogo de productos y ofrecer descuentos y bonificaciones en compras por cantidad	Semestral	Gerente General Logística Administración
Entrega de pedidos en tiempo y condiciones pactadas	Cantidad de productos entregados en tiempo en el periodo n	7			Rever posibles causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén.	Mensual	Gerente General Logística Administración
Capacitación de los empleados de Redolfi SRL	$[\text{Cantidad de empleados capacitados } (n) / \text{total de empleados } (n)] * 100$	40%			Revisar las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Revisar incentivos motivacionales aplicados para quienes mejoren y mantengan el desempeño logrado en el período analizado	Trimestral	Gerente General Administración

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Actualmente, el mundo de los negocios demanda, en contraposición a la visión tradicional, una empresa totalmente distinta. Es en este contexto que exige abordar no solo procesos productivos organizacionales que logren excelentes resultados a través de la optimización de los recursos, sino que también pretenda dar importancia a factores no financieros que permitan tener en cuenta los activos intangibles de las organizaciones.

Por estos motivos y luego de observar, analizar y realizar un diagnóstico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se determino, que si bien la empresa cuenta con una imagen reconocida, con una estrategia clara, con una política orientada a la satisfacción del cliente y con una estructura financiera sólida, ha descuidado aspectos fundamentales relacionados a la gestión interna, los que permiten que el negocio logre un crecimiento sostenido en el tiempo, pensando no sólo en los resultados a corto plazo sino también considerando un futuro a largo plazo. Es por ello, que se propuso el diseño e implementación del cuadro de mando integral, el cual es considerado como uno de los instrumentos más valiosos con los que se cuenta, para gestionar el caudal intelectual de una empresa, debido a que nos pone a disposición indicadores de actuación, los cuales se basan en cuatro perspectivas de medición. A través del mismo, los directivos de la firma, podrán notar una gran mejora, ya que la correcta implementación, traerá de la mano un aumento de la utilidad neta, una ampliación de la cartera de clientes vigentes y una disminución de los tiempos de provisión y transporte de la mercadería. Todo esto se desarrollara dentro de un contexto laboral mejorado debido a un mayor trabajo en equipo de los integrantes, lo cual facilitara el aprendizaje y capacitación de los mismos, logrando un mayor sentido de pertenencia. Esta herramienta requiere de un cambio cultural entre todos los miembros de la organización, para lo cual es fundamental el compromiso de todos los estamentos organizacionales, los directivos y los mandos medios comunicando de manera correcta la estrategia y el resto de los miembros siendo partícipes de cada uno de los logros realizados, lo cual aumenta el sentido de pertenencia hacia la organización fortaleciendo así la comunicación y la motivación entre sus miembros.

Este trabajo fue el punta pie inicial para que mediante la implementación del cuadro de mando, no sólo se logre conocer y diagnosticar el grado de cumplimiento de las principales variables críticas, su evolución y el resultado final con sus causas, sino también permitió obtener un comparativo para detectar los desvíos sistemáticos más

frecuentes, logrando implementar mejoras para subsanarlas y tomar lo mejor de cada una de las ellas.

## **Recomendaciones**

Para que la organización continúe con el proceso de mejora y obtener una mayor expansión y crecimiento, tanto interno como externo, se recomienda ampliar, sectorizar y definir más las áreas de trabajo, incorporando por ejemplo un área específica de recursos humanos, un pilar fundamental en cualquier empresa, pues a partir de aquí se elegirá a las personas que ayudarán a lograr las metas y objetivos propuestos, es por ello que el área debe estar en constante aprendizaje y generando un buen ambiente al interior de la empresa, por lo cual es importante que en ella se realicen todas las actividades relacionadas al personal organizacional, formalice las tareas relacionadas al reclutamiento y selección del personal como así también evaluar el desempeño, diseñando y proponiendo capacitaciones a las distintas áreas organizacionales. Además se recomienda que desde el área se trabaje de manera continua en los incentivos ya sean económicos o de reconocimiento, para premiar de esta manera el compromiso, la responsabilidad, la productividad lograda por cada empleado, lo que además llevará a obtener una mayor cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas.

También sería importante que contaran, dentro de su planta, con el área de Seguridad e Higiene, a cargo de un profesional, que gestione la protección y el bienestar de los empleados, previniendo de esta manera, posibles riesgos laborales y evitando, de esta forma, los controles periódicos que tienen por parte de las autoridades.

Otra de las recomendaciones es fortalecer el área de marketing, con el objetivo de diseñar publicidad más intensiva, que genere la atracción de nuevos clientes, para poder contribuir con la imagen de la empresa, el posicionamiento de la marca, a través de diversos canales, mediante promoción en redes sociales, cartelería, folletos, anuncios publicitarios, la creación de una plataforma web o folleto electrónico donde se ofrezcan semanalmente nuevas ofertas y promociones tentadoras, se expliquen las características de cada producto y se dé la posibilidad de compra vía internet aplicando variedad y escalas de descuentos según volumen de compra y su respectivo pago con tarjetas, mercado pago o transferencias ,para facilitar la comodidad y financiación a los clientes. Otra propuesta innovadora, haría posible que el cliente compre productos o adquiera servicios mediante el desarrollo de una APP, un sistema nuevo de comercialización e-commerce con un soporte de atención al cliente permanente para asesorar y llevar un

control permanente de los clientes, permitiéndole a la misma incursionar en un nuevo modelo de mercado, permitiendo conocer y estudiar los hábitos de consumo de los clientes, así mejorar sus métodos para llegar a ellos y mejorar la calidad del servicio en general.

Para brindarle aún más valor agregado a la presente propuesta, se recomienda a la empresa que se evalúe la posibilidad de implementación de un software de planificación de recursos empresariales (ERP), el cual facilitará e integrará la información a fines de que automáticamente se registren las operaciones, las mismas sean traducidas en gráficos y estadísticas sumamente valiosas para conocer la realidad de la empresa y en base a las cuales se abrirán discusiones basadas en datos exactos. Conjuntamente con la incorporación del sistema de gestión se sugiere la capacitación de los responsables en la carga de datos y los encargados de realizar el control del mismo.

Otra recomendación para tener en cuenta, sería que el área contable de la organización debería verificar si reúne los requisitos para ingresar al régimen de PYMES y de esa manera, obtendrían una serie de beneficios impositivos.

Es recomendable que, un nuevo aspecto a considerar, es el anexo de la exploración de mercados subyacentes, persiguiendo como meta la expansión geográfica y sus consecuentes beneficios

Se cierra este apartado mencionando que es fundamental que al pasar el tiempo, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, mida y evalúe su gestión teniendo en cuenta la herramienta de control propuesta, se generen nuevos indicadores y se profundicen los ya explicitados, como medida de mejora constante. El cuadro de mando integral debe ser modificado en la medida que el plan estratégico cambie, como consecuencia del re direccionamiento de la empresa, los indicadores no deben ser estáticos, deben ser ajustados a las expectativas de la organización.

## Bibliografía

- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona España: ESIC Editorial.
- Baraybar, F. A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Baraybar, F. (2015). *CuadroIntegral de Mando " Balance Scordcard"*. Barcela, España: ESIC.
- Bisbe, J., & Barrube, J. (2012). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluacion y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitaria*. ESADEBusinessSchool, 920-927.
- Blanco Gomez, Daniel;Infobae. (19 de Septiembre de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/19/seis-de-cada-diez-supermercados-redujeron-sus-ventas-durante-agosto-segun-el-indec/>
- CAME. (25 de Noviembre de 2017). *redcame.org.ar*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de redcame.org.ar: <http://www.redcame.org.ar/novedades/7517/come-premi-a-pymes-y-emprendedores-sustentables>
- Casas, J. (2015). <https://rdu.iua.edu.ar/>. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/930/1/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20-%20El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20-%20Etapa%20de%20Reestructuraci%C3%B3n%20Interna.pdf>
- Donato, Natalia;. (01 de Octubre de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/01/el-gobierno-anuncio-un-paquete-de-medidas-para-aumentar-la-oferta-de-dolares-a-traves-de-un-incremento-de-las-exportaciones-y-la-produccion/>
- Felani C. R. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMEs Agrícolas*. Azul, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Flores, R., & Berrios, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*.
- Gan Busto, F. y Triginé I Prats, J. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. (E. D. Santos, Ed.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Guzman, A., Quesado, P., & Rodriguez, L. (2017). *Cuadro de mando integral*. España.



- Infobae. (01 de octubre de 2020). Recuperado el 02 de Octubre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/10/01/el-gobierno-anuncio-un-paquete-de-medidas-para-aumentar-la-oferta-de-dolares-a-traves-de-un-incremento-de-las-exportaciones-y-la-produccion/>
- Iprofesional. (03 de Marzo de 2019). *iprofesional.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de *iprofesional.com*: <https://www.iprofesional.com/economia/287811-afip-impuesto-gasto-El-Gobierno-apura-la-definicion-de-una-nueva-ley-para-las-Pymes>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. (3ª ed.)*. (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro Integral de Mando*. España: Esic.
- Lanzafame;El Cronista. (01 de septiembre de 2020). *cronista.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de *cronista.com*: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/La-pandemia-puso-a-la-tecnologia-en-la-mira-de-las-pymes-20200901-0002.html>
- Lasanta, I. (2020). *IEDGE Business School*. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- ONU Arg. (25 de Junio de 2020). Recuperado el septiembre de 2020, de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20econom%C3%ADa,%25%20al%2032%2C5%25>.
- Salas, Banchieri, & Campa-Planas. (2016). *IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO: EL CASO DEL GRUPO ALIMENTARIO GUISSONA*. Artículo de investigación científica interinstitucional- Profit Editorial.
- Santandertrade. (septiembre de 2020). *Santandertrade.com*. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de *Santandertrade.com*: [https://santandertrade.com/es/porta/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=3&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/porta/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser)
- Trijine, J., & Gan, F. (2013). *Cuadro Integral de Mando*. Ediciones Diaz de Santos.

Zizlavsky, O. (2014). *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*. (Vol. 9 n.3). Journal of Technology Management & Innovation.