



Trabajo Final de Grado.

Reporte del Caso.

Carrera de Contador Público

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

Implementación de Cuadro de Mando Integral para el crecimiento organizacional interno y fortalecimiento de posición competitiva de la empresa familiar Redolfi S.R.L.

Implementation of the Balanced Scorecard for internal organizational growth and strengthening of competitive position of the family business Redolfi S.R.L.

Autor: Lobrigh Jesica Roxana

DNI: 29.305.869

Legajo: VCPB23881

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

09 de Octubre 2020. Ciudad de Deán Funes, Provincia de Córdoba

Índice

Resumen/Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
• Análisis externo.....	8
• Pestel.....	8
• Tecnológico.....	8
• Legal.....	8
• Social.....	9
• Económico.....	10
• Político.....	10
• Ecológico.....	10
• Análisis Interno.....	11
• Fortalezas.....	11
• Debilidades	12
• Análisis según perfil profesional.....	13
Marco teórico.....	15
Conclusión diagnóstica y discusión.....	18
• Descripción del problema.....	18
• Justificación del problema.....	18
• Conclusión diagnóstica	19
Plan de implementación.....	21
• Alcance.....	21
• Recursos.....	21
• Acciones específicas y marco de tiempo.....	22
• Propuesta de medición y evaluación de decisiones.....	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Referencias.....	28

Resumen

Este trabajo fue desarrollado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., la misma fue fundada hace sesenta años en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba, distribuye y comercializa productos alimenticios. Las tareas iniciales fueron el análisis interno y externo de la organización, que permitió detectar diferentes problemáticas que afectaron el correcto desempeño de la firma como así también sus posibilidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado local, regional y provincial y limitó las posibilidades de expansión nacional. Se estableció como objetivo general el plan la implementación de un cuadro de mando integral para la totalidad de unidades de negocios de la empresa, que se apoyó en diversos objetivos específicos para su correcta implementación. Se establecieron indicadores financieros y no financieros, como así también diferentes herramientas para poder medir durante la ejecución los resultados obtenidos y comparar con las metas planteadas. Se buscó optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y de capital disponibles de la empresa y la obtención de información objetiva y exacta para la toma de decisiones que permitan un crecimiento organizacional organizado, y el posicionamiento diferenciado en los mercados alcanzados.

Palabras claves: comunicación- información- cuadro- estrategia.

Abstract

This work was developed for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. it was founded sixty years ago in the city of James Craik in the province, distributes and markets food products. The initial tasks were the internal and external analysis of the organization, which allowed to detect different problems that affected the correct performance of the firm as well as its growth possibilities and positioning in the local, regional and provincial market and limited the possibilities of national expansion. The general objective of the plan was the implementation of a balanced scorecard for all the business units of the company, which was supported by various specific objectives for its correct implementation. Financial and non-financial indicators were established, as well as different tools to measure the results obtained during execution and compare them with the goals set. It was sought to optimize the use of the company's available

human and capital resources and to obtain objective and exact information for decision-making that allow organized organizational growth, and a differentiated positioning in the markets reached.

Keywords: communication- information- table- strategy.

Introducción

Hace 61 años se fundaba la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L., empresa familiar ubicada en la localidad cordobesa de James Craik, del departamento Tercero Arriba, empresa dedicada a la venta mayorista y minorista de productos alimenticios, de limpieza y de higiene personal entre otros.

Su origen fue la adquisición de una distribuidora local de cigarrillos, librería y bazar, anexando posteriormente la venta mayorista de productos alimenticios de reconocidas marcas, y obteniendo la representación exclusiva de Massalin Particulares inicialmente a la que luego se sumaron empresas como Kodak y Kraft, lo que le permitió posicionarse favorablemente en el sector y crecer a pasos agigantados.

La empresa cuenta con tres autoservicios mayoristas, y cinco puntos de distribución, aunque el principal, donde centraliza las compras a proveedores y el abastecimiento al resto de las unidades de negocios se encuentra en la ciudad que la vio nacer.

Su estrategia de diferenciación se basa en *brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos*.

A pesar de esta estrategia la empresa no cuenta con una valoración de clientes que le permita conocer más las necesidades de los mismos, tampoco ofrece sistema alguno de financiación a los que estos puedan acogerse.

Porter (2011) nos indica: “una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas” (p. 101).

Teniendo en cuenta los dichos del referente y aprovechando la trayectoria y reconocimiento que posee la empresa, sería conveniente trabajar en la estrategia antes citada, manteniendo precios competitivos y enfocarse en la satisfacción del cliente mediante el buen desempeño de las áreas de comercialización, distribución y postventas.

En cuanto al funcionamiento y control interno de la empresa pueden detectarse en base a entrevistas realizadas al personal fallas en el manejo de stock, registros contables insuficientes, ya que no poseen un sistema informático que permita organizarlos como así tampoco personal permanente a cargo de dicha tarea, ante la falta de responsables de

recursos humanos y designación de roles se observan superposición de cargos, capacitación insuficiente del personal al ingresar a la empresa lo que genera fallas en el desarrollo de las actividades, asignación de cargos en base a confianza que derivan en personal no idóneo para el perfil. Otro punto a considerar en cuanto a las decisiones, es la falta de información confiable, y las decisiones mayormente centralizadas en la misma persona.

Kertesz referenciaba a que las empresas familiares, trasladan a la organización sus propios modelos familiares y asignan roles teniendo en cuenta los afectos y se diseñan organigramas que no son funcionales para las organizaciones (2012).

Por los inconvenientes que genera la carencia de un plan de gestión y control es que se sugiere la implementación de herramientas que permitan conocer y mejorar el funcionamiento de la empresa y faciliten la toma de decisión y asegurando la eficiencia de las mismas, para medir y conocer los resultados obtenidos de manera objetiva.

La implementación de un cuadro de mando integral a la empresa permitirá poder alinear objetivos con la visión de la empresa.

Actualmente, las organizaciones de distinta índole están implementando dicha herramienta obteniendo muy buenos resultados como en el caso de la empresa Nestle de Perú, obtuvo muy buenos resultados con su aplicación, mejorando la capacidad de análisis en la organización, la comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos, alineación de los mismos con el comportamiento y facilito la gestión de los intangibles, incorporándolos a la estrategia de la organización. Beltran (2011). También la Corporación José Lindley, una empresa símbolo de la industria de bebidas no alcohólicas por ser la creadora de la marca Inca Kola y por su exitosa trayectoria de 110 años , en el año 2003 implemento dicha herramienta de gestión para conseguir resultados como el incremento de sus utilidades, crecimiento de la participación de sus productos en el mercado y reducción de los costos de producción. Beltran (2011).

Dentro de las empresas familiares de gran crecimiento como nuestro caso, se detectan fallas propias de la superposición de mandos, trato informal o de confianza, resistencia a responder a superiores, informalidades en manejos de stock, factores que desencadenan en insatisfacción de clientes, demoras por faltas de stock por errores, gastos innecesarios en los que se recae para subsanar estos, sobre facturación u omisión de las mismas por carencias de responsables de dicha tarea.

Por estas complicaciones y más es que se recomienda el uso de herramientas de control y gestión interno.

Objetivo general.

Implementar como herramienta de gestión un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, que en el lapso del año 2022 le permita optimizar la gestión organizacional y lograr información confiable para la toma de decisiones.

Objetivos específicos.

Analizar estratégicamente el contexto externo e interno organizacional, con el fin de diagnosticar y determinar las estrategias a desarrollar pudiendo de esta forma adecuarlas a los mismos.

Elaborar un mapa estratégico que permita visualizar la estrategia organizacional y describir el proceso de acción para llevarla a cabo de manera eficaz.

Definir indicadores financieros y no financieros que nos permitan medir los resultados obtenidos, comparar con los datos iniciales y con los resultados esperados de la implementación del cuadro de mando integral.

Definir las metas que esperamos alcanzar con la implementación de nuestro plan estratégico.

Desarrollar el cuadro de mando integral para la empresa.

Llevar a cabo la implementación del CMI para optimizar las gestiones organizacionales.

Medir los resultados durante el periodo de implementación pudiendo comparar con los esperados, y realizar acciones correctivas e ser necesario.

Análisis de la situación

Al analizar y conocer el funcionamiento de la empresa Redolfi S.R.L, se detectaron una serie de limitantes de optimización de recursos y situación, causados principalmente por la descentralización de depósitos, cuestión que se verá modificada con la incorporación de la nueva infraestructura para depósito., carencia de un área de recursos humanos que seleccione y capacite el personal ingresante para evitar errores que generen pérdidas económicas, de clientes, fallas en manipulación y almacenaje de mercaderías entre otros inconvenientes consecuentes de la falta de personal capacitado para cada puesto, la sobrecarga de trabajo en los gerentes por falta de delegación en personal idóneo para cada área, ya que con frecuencia la designación de los responsables de cada puesto se basan en la confianza que los empleadores le tienen al personal.

Otro inconveniente a analizar, es la falta de personal responsable de la facturación y despacho de pedidos, si bien el cobro de facturas no sería un problema principal ya que la empresa trabaja de contado en el 80% de sus ventas, pueden omitirse o re facturar por la falta de organización que se observa ya que la misma recepcionista es encargada de la emisión de los comprobantes electrónicos.

Las decisiones se encuentran centralizadas en sus dueños, lo que suele producir falencias en la comunicación interna, como así también demoras en la solución de inconvenientes, por falta de autonomía de las áreas.

No tiene un plan estratégico de crecimiento, van surgiendo nuevos proyectos en base a las oportunidades de crecimiento que se presentan, como por ejemplo la compra de 84 hectáreas para loteo y venta, beneficios municipales, que sirvieron junto con la venta de infraestructura anterior permiten la financiación del nuevo depósito.

La empresa necesita de manera urgente la implementación de herramientas de gestión que le permitan organizarse, adaptarse a las demandas actuales de un mundo globalizado, y orientarse a la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

Análisis Externo

Como principal herramienta para el análisis de los factores externos relevantes para la empresa, se seleccionó entre las de mayor importancia, el análisis PESTEL, que permite analizar los principales factores que afectan a la misma, abarca las siguientes áreas: Ecológica, Económica, Legal, Política, Social y Tecnológica.

Análisis Tecnológico:

Los grandes avances en esta área hacen que las empresas deban adaptarse rápidamente a estos cambios, adquiriendo nuevas tecnologías que reemplacen las que van quedando obsoletas, esto con la creciente cotización del dólar se verá dificultado. Si bien la empresa realiza inversión en esta área, necesitara adaptar sus sistemas de gestión con carencias a las nuevas tecnologías para facilitar el manejo de datos y toma de decisiones.

Actualmente, se encuentran disponibles en el mercado, sistemas de gestión integral de empresas, que pueden adaptarse perfectamente a las necesidades de la empresa, así mismo se encuentran disponibles sistemas adaptables a las necesidades particulares que facilitan la carga de datos, administración de los mismos y brindan información confiable que incluye estadísticas, y proyecciones, que facilitan el trabajo de los responsables de tomas de decisiones.

Análisis Legal:

La firma es una S.R.L. que debe cumplir con los requisitos y obligaciones de este tipo social.

Los empleados se rigen bajo el Convenio Colectivo de trabajo de empleados de Comercio, la empresa debe adecuarse a los requisitos de este en la liquidación de sueldos y las exigencias del mismo.

Mediante el decreto 891/2020 se extendió hasta el día 29 de enero de 2021 la prohibición de despidos y suspensiones en el marco de la emergencia provocada por la pandemia coronavirus, si bien dicho decreto no abarca al sector público si al privado, por lo que la empresa se ve limitada en estos tipos de decisiones de finalización de relaciones laborales o medidas disciplinarias.

En cuanto a proveedores, deberá respetar los contratos de exclusividad firmados y sus limitaciones en venta de productos de otras firmas, presentación de productos en almacenes, mínimos de compras, y de más cláusulas estipuladas como también exigir el cumplimiento de lo que corresponda a la empresa firmante.

Análisis social:

Frente a la crisis actual, agravada por un año atípico con la presencia de las limitaciones consecuentes de la Pandemia en curso (COVID 19), consumidores han visto disminuidos sus ingresos y hasta eliminados, o en muchos casos, no se dispone de recursos que permitan realizar grandes compras para almacenar por lo que se observa una tendencia creciente al consumo de segundas marcas, la compra diaria de los productos de primera necesidad y generalmente en pequeños comercios barriales por los costos y riesgos que genera desplazarse a los grandes distribuidores de productos de primera necesidad y la limitación en el dinero disponible para realizar compras que justifiquen los desplazamientos antes dichos.

Las limitaciones en los ingresos familiares lleva también a un creciente consumo de productos fraccionados o también llamados sueltos sobre todo en productos de limpieza e higiene, estos son de menor calidad y su costo es significativamente inferior a los de marca o fraccionados en origen, por la carencia de packaging, envases, marcas, información adicional sobre uso y conservación. A pesar de esto, muchas familias optan por estas soluciones resignando los beneficios enumerados por la incapacidad de hacer frente económicamente al consumo familiar necesario.

En un año muy atípico, por la suspensión de jardines, escuelas y de más, los ingresos familiares se vieron afectados por resignar integrantes familiares horas de trabajo para la atención de menores que en otra situación se hubiera encontrado escolarizados sobre todo en familias con niños pequeños.

También afectaron los ingresos familiares, la suspensión del transporte público al tener que trasladarse en vehículos particulares generando un incremento notable de los gastos en combustible y desgaste de vehículos.

Análisis Económico:

Un gran impacto de medidas económicas recientes como limitaciones e incrementos de impuestos en relación a la compra de dólares que generan incertidumbres e inestabilidad en precios de productos valuados en esta moneda, cierre de empresas, imposibilidad de hacer frente a deudas originadas en esta.

Con un índice de inflación acumulado a julio del corriente de 42,4%, una tasa de desempleo que crece a diario, el congelamiento de determinados sectores a causa del aislamiento consecuente de la pandemia Covid 19, una canasta básica superior al sueldo promedio y las jubilaciones actuales, no nos encontramos frente al mejor escenario, pero los productos que comercializa la empresa abarcan los de primera necesidad, si bien se puede ver modificado el tipo de consumo por la limitación de recursos, o disminuida la venta de no esenciales, Redolfi S.R.L. cuenta con una amplia gama de productos que brindan opción al cliente. La tendencia creciente a aprovisionarse en despensas, supermercados de barrios, autoservicios por la imposibilidad de los consumidores de realizar compras de gran volumen genera una ventaja para la empresa ya que estos comercios forman parte de sus principales clientes, esto le permitirá sumar firmas a su cartera de clientes e incrementar los volúmenes de compra o frecuencia de las mismas en los existentes.

Análisis Político:

Estamos frente a un escenario inestable, con poca credibilidad a nivel mundial, con una marcada división política, alta dependencia económica de la sociedad a través de subsidios, amplia brecha entre las grandes potencias económicas y la sociedad en sí, llevando a la disminución de la clase media, recortes de jubilaciones e incrementos impositivos que a su vez causan la inmigración de grandes empresas en busca de otros horizontes con menos presiones impositivas, generando así un incremento en la desocupación y pobreza.

Análisis ecológico:

Frente a una creciente tendencia al consumo de productos orgánicos, los envases reutilizables y el cuidado del medio ambiente las empresas se ven en la necesidad de

diversificar su oferta y de comprometerse a la implementación de un plan de manejo de residuos y reciclado.

De la misma manera, otra opción para apoyar el cuidado del ambiente, es optar por energías alternativas que si bien llevan a una gran inversión inicial permite disminuir los costos a futuro

Los diferentes bancos otorgan créditos para la adquisición de las mismas, lo que en el futuro le permitirá a la empresa autoabastecerse de electricidad y ahorrar en combustible también con el uso de montacargas eléctricos, por ejemplo.

Análisis interno

Una vez analizado globalmente el escenario en que la organización se encuentra inmersa, utilizaremos la herramienta foda que nos permitirá conocer la situación interna y externa de la misma.

Roberto Espinosa define a la matriz de análisis dafo o foda, como una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que nuestra empresa.

F.O.D.A

Fortalezas

Dentro de estas se destacan el compromiso y confidencialidad de partes que se logra principalmente en empresas familiares de este tipo.

Sentido de pertenencia y equipo, ambiente propicio para el desempeño personal de los empleados, cualidades adquiridas por la antigüedad en los puestos y la cercanía de los titulares a estos.

La trayectoria y reconocimiento que posee la empresa a nivel local, provincial y regional que le abren puertas en el mercado.

Su ubicación Estratégica sobre 3 rutas principales que le generan un fácil acceso a proveedores y clientes, agilizando de esta manera la logística empresarial.

La representación y venta exclusivas de marcas reconocidas en el mercado que favorecen la posición e imagen de la empresa frente a clientes y clientes potenciales.

La posibilidad de abarcar gran parte del mercado por tener aparte de 5 puntos de distribución, 35 viajantes que visitan con frecuencia a clientes que no tienen la posibilidad por tiempo o medios de acercarse personalmente a adquirir mercaderías, teniendo gracias a su flota de vehículos de 70 unidades, que permiten con una logística simple poder abastecer el sector con una demora de 24 hs. en la entrega de pedidos, lo que es ampliamente menor a los tiempos empleados por otras distribuidoras.

Cuentan con vendedores presenciales que asesoran a nuevos clientes a la hora de instalar un local comercial, posibilitándoles así armar un mix de productos de rápida circulación para iniciarse en el negocio. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

La puesta en funcionamiento del nuevo depósito permitirá adquirir mayores volúmenes de mercaderías a proveedores, consiguiendo así mejores precios para competir en el mercado.

Debilidades

Dentro de las principales debilidades se encuentran las propias de las empresas familiares, como la falta de políticas de empleo, capacitación y asignación de cargos a personal no idóneo basándose en la confianza adquirida de los titulares a sus antiguos empleados sin tener en cuenta las limitaciones para llevar a cabo las tareas requeridas en los distintos puestos asignados, conflictos familiares que se trasladan a la empresa, falta de plan de sucesión que llevaron en el año 1993, tras la pérdida del fundador, a ocasionar perturbación en la empresa y distanciamiento entre miembros de la familia.

La informalidad en la toma de decisiones bajo incertidumbre permanente, sin datos exactos y sin plan estratégico a futuro que permita alinear las metas organizacionales con las actividades para conseguirlas.

Otra debilidad, que se espera remediar con el nuevo depósito, es la descentralización de los mismos, lo que genera mayor gasto de preparación de pedidos, de roturas de

packaging o mercaderías por la manipulación excesiva, descontrol de ingresos y salidas, y dificultades en el manejo de stock.

Actividades de gestión y control demasiado básicas para una empresa de amplio crecimiento y sobre carga en puestos estratégicos de trabajo.

No poseen manejo de redes de comunicación para explotar y dar a conocer la empresa a potenciales clientes y generar un feedback que permita circularizar información con estos.

Dentro de las oportunidades de mercado, conquistar nuevos clientes aprovechando la tendencia actual de compras mínimas y en las cercanías por las limitaciones de circulación y como consecuencia también de la disminución de las fuentes laborales.

En cuanto a amenazas, se encuentra la inestabilidad económica del país, que limitan el crecimiento y expansión de la empresa, la adquisición de tecnologías de avanzada para el manejo de datos y movilidad.

Análisis según perfil profesional

Si bien la empresa cuenta con sus estados contables actualizados y buenos resultados, la carencia de gestión contable adecuada dificulta la obtención de información confiable que nos asegure el obtener resultados comprensibles, relevantes, fiables, integrales, comparativos periodo a periodo para la realización de los mismos, generando de esta forma la necesidad de invertir mucho esfuerzo y tiempo en poder recaudar los datos necesarios para analizar la situación económica financiera a la hora de tomar decisiones de inversión, financiamiento o estratégicas.

Teniendo en cuenta la información financiera disponible de la empresa, cabe destacar que la misma posee un alto nivel de liquidez (1.56) esto puede atribuirse en gran parte a que su plazo de promedio de pago a proveedores (65,7 días) es más amplio que el de cobranzas a clientes (50,27 días), también cabe destacar que la empresa trabaja principalmente de contado con sus clientes factor que también colabora con dicho índice.

La empresa posee un margen bruto sobre ventas del 21,6%, que podría verse mejorado sustancialmente al implementar un plan de gestión que permita responder de manera eficiente a los requerimientos de clientes, empleados, proveedores.

La empresa posee un importante endeudamiento a largo plazo (1,6), consecuencia de nuevo predio adquirido y construcción de depósitos central.

La falta de organización y registro en los manejos de facturación, expedición, pagos de impuestos y a proveedores exigirá mayor atención del profesional a cargo a la hora de cumplimentar y organizar la información impositiva de la empresa y dificulta la proyección de los impuestos a determinar futuramente.

A la hora de liquidar sueldos o controlar ausentismo la falta de un área de recursos humanos que registre y controle estos recursos puede llevar a errores de liquidaciones, sueldos, vacaciones y demás por parte de la gestión laboral del contador a cargo.

Por lo que se recomienda la implementación de un cuadro de mando integral enfocado en las distintas áreas que permita planear estratégicamente el futuro de la organización controlando el progreso de dichos planes mediante indicadores pudiendo de esta forma corregir las posibles desviaciones o adaptarse a un entorno cambiante como el actual.

La función del contador público dentro de la implementación de las herramientas, será la de informar y asesorar a los gerentes y partes interesadas de los posibles impactos impositivos de los cambiantes escenarios económicos en los que opera la organización, manteniendo actualizados en materia impositiva, realizando proyección mediante flujo de fondos para analizar la situación financiera y poder tomar decisiones bajo escenarios proyectados adecuadamente, mediciones de liquidez para hacer frente a las obligaciones, mantener actualizados datos y requerimientos impositivos y legales de los distintos organismos fiscales.

Marco teórico

Las empresas de origen familiar como la que estamos analizando, pocas veces llevan a cabo planificaciones controladas, sino que van tomando decisiones del rumbo de la empresa a medida que los acontecimientos se van sucediendo, de esta manera se pierde el foco de la misión y la visión de la misma y se desaprovechan oportunidades que se presentan y fortalezas que la organización posee como también pueden verse afectados sin poder disminuir el impacto de las amenazas externas y debilidades propias.

Hudson (2001) afirmaba que las pequeñas empresas frecuentemente no se concentran en las prioridades a corto plazo y no planifican; y de hacerlo, la misma es menos controlada y racional que las de grandes empresas.

Empresas de estas características disponen de recursos limitados y poco especializados, aunque tienen un alto grado de adaptabilidad y operan en mercados altamente competitivos (Trang, 2015).

Redolfi cuenta con una gran cantidad de personal, pero de escasa especialización, el cobro a los clientes es prácticamente de contado lo que conlleva a tener liquidez a la hora de planificar estratégicamente, pero la falta de conocimiento objetivo de los resultados obtenidos y la inexistencia de un plan estratégico a medida para implementar imponen un techo al crecimiento organizacional.

Jack Fleitman (2000) plantea que los sistemas deben proporcionar información para la toma de decisiones; esta información debe ser sencilla, clara, expedita, veraz, precisa, consistente y fácil de analizar e interpretar.

Un 2% de los líderes confía en que alcanzará el 80-100% de los objetivos de su estrategia. Esto hace evidente la dificultad que implica planear y ejecutar exitosamente un plan estratégico. El Cuadro de Mando Integral es uno de los mejores sistemas de gestión estratégica. Roncancio (2019).

Habiendo analizado la organización con sus fortalezas y debilidades cabe destacar que la centralización de las decisiones en los titulares de la firma y la desinformación al carecer de datos que cumplan con dichas características llevan a solucionar los problemas que se presente en lugar de una planificación medida y controlada, la cual

sería conveniente teniendo en cuenta las grandes posibilidades de crecimiento de la empresa.

Desde el punto de vista del ambiente interno, uno de los principales problemas que tienen estas organizaciones, es la escasez de recursos, como la capacidad del personal, la capacidad de gestión empresarial de los dueños del negocio o de los empleados de mayor rango y la estabilidad y seguridad financiera (Arasti, Zandi & Bahmani, 2014).

Peter Drucker (1995) indicaba que hay pocos factores en una empresa que son más importantes que la medición de resultados.

Kaplan y Norton (2000), se referían, el cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de las actuaciones futuras. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización: y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Kaplan y Norton (1992), resaltaron que *Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*; lo que evidencia la importancia de la medición de resultados obtenidos para la adecuada planificación estratégica organizacional que permita gestionar adecuadamente los recursos aprovechando al máximo de sus capacidades, disminuyendo al mínimo los costos sin comprometer los resultados.

Para poder medir el desempeño de la organización es que se utilizan indicadores financieros y no financieros para medir cualitativa y cuantitativamente los resultados de las diferentes áreas que se analizara en cuadro de mando integral.

Los indicadores no financieros permiten medir el logro de ciertas ventajas competitivas que provienen de la creación de valor, a través de la gestión intangible, como los son el posicionamiento de la empresa en el mercado, la imagen de la misma, la trayectoria adquirida, logrando medir también la satisfacción obtenida en clientes, proveedores y personal a cargo y permite de esta forma identificar las áreas a trabajar para mejorar los resultados comparándolos con los deseados.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite organizar, focalizar y visualizar los aspectos importantes en los que hay que tomar decisiones y en los que hay que gestionar sistemas de medición que nos permitan corregir posibles

errores en el curso del plan estratégico, gestionar nuevas alternativas sin caer en soluciones correctivas sobre los resultados que pueden generar mayores costos.

Este instrumento de gestión, permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio (Sánchez Vásquez, Vélez Elozorda y Araújo Pinzón, 2015).

El cuadro de mando integral, se define como *un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa*. Camacho (2015).

Disminuye la posibilidad de error al direccionar las gestiones organizacionales al cumplimiento de los objetivos propuestos en base a la misión, visión, y estrategias elaboradas.

La aplicación del cuadro de mando nos permitirá, frente a una organización de fuerte posicionamiento sectorial, conocer y organizar información confiable, medir resultados obtenidos mediante el uso de indicadores financieros y no financieros que permitirán comparar los resultados obtenidos, con el uso de la herramienta planteada, con las metas planteadas y facilitara tomar decisiones con base a información confiable permitiendo planificar el crecimiento organizadamente hacia el logro de los objetivos principales. De la organización.

Se organizan los objetivos estratégicos en base a cuatro perspectivas; la de clientes, financiera, procesos internos y por último aprendizaje y crecimiento. Para posteriormente analizar un plan de implementación basado en diversas herramientas que permitan medir el cumplimiento de las metas planteadas en base a indicadores previamente definidos.

Conclusión diagnóstica y discusión.

Descripción del problema

Habiendo analizado la información suministrada por la empresa en estudio, se ha podido detectar una serie de inconvenientes relacionados a la gestión de diferentes áreas internas de la empresa que impactan negativamente en el rendimiento de la misma.

Dentro de las principales áreas a trabajar, podemos nombrar, carencia de encargado del sector de recursos humano generando de esta forma mal desempeño o personal inadecuado para el puesto asignado y falta de capacitación de los mismos, errores en el manejo, manipulación y control de stock y depósitos, contaduría carente de personal y sistemas adecuados de registro al igual que los sectores de compras y ventas, área de atención al cliente a la que no se le presta interés,

Justificación del Problema

En cuanto a recursos humanos, no existe un área específicamente encargada de estos, así tampoco de selección de personal, capacitación, perfil de puestos; lo que se traduce en asignación de trabajadores a puestos de responsabilidad por la confianza adquirida en el tiempo pero que no cumplen con los conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

Esta falta de capacitación o capacidades del personal trae como consecuencias pérdidas económicas al realizar de manera indebida la manipulación, almacenamiento, pedidos, como así también genera pérdidas de ventas o clientes por no contar con los productos requeridos en lo que ha stock se refiere.

Si bien es importante destacar lo positivo que es para la empresa el buen clima laboral, la confianza de los miembros del equipo de trabajo, el sentido de pertenencia a la firma, la lealtad adquirida en la trayectoria; es indispensable comenzar a plantear los perfiles de puestos y adecuar el personal a estos o reubicarlos para poder llevar a cabo las actividades que se esperan lograr en cada uno.

El registro de datos por parte del área de contaduría se encuentra limitado al carecer de personal asignado a dichas tareas ya que la misma recepcionista debe realizar facturación, liquidación de sueldos entre otras tareas y no poseen un sistema de registro de datos que permita obtener información confiable a la hora de tomar decisiones.

En cuanto a satisfacción de clientes, desconocen las necesidades de los mismos, no llevan un registro ni categorización que permita, a fin de mantener a estos, ofrecer beneficios como la financiación, descuentos por volumen de compras, trabajan principalmente de contado.

La inexistencia de un sistema de registro y control de stock trae como consecuencia la falta de mercaderías a la hora de responder a las solicitudes de los vendedores, trayendo aparejada las pérdidas de beneficios por la venta no realizada. Tampoco se puede controlar faltante por roturas, hurtos, caducidad por fecha, generando así un costo en pérdidas que no se toma en cuenta por falta de información necesaria.

Al poseer unidades de negocios divididas se dificulta la información sobre existencias, situación que la empresa ya tiene previsto solucionar con la incorporación de un nuevo depósito central ubicado en James Craik,

En cuanto al manejo de las ventas, cuenta con vendedores que visitan los clientes de la zona de influencia, pero a su vez no disponen de un sistema de verificación de existencias a la hora de realizar una nota de pedido por lo que en muchas ocasiones pueden caer en ventas de productos con stock inexistente o insuficiente para cumplir con el compromiso adquiridos.

Al no contar con un sistema de stock también se ve complicada el área de compras, ya que no conoce con exactitud las necesidades de reposición, tampoco manejan nivel de pedido ni cantidades aproximadas de compra en base a estadísticas anteriores.

Es de vital importancia para la empresa mejorar sus gestiones para minimizar su esfuerzo para desempeñarse eficaz y eficientemente y que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de crecimiento y que este crecimiento pueda ser satisfactorio, rentable y planificado.

Conclusión Diagnostica

La empresa crece a pasos agigantados, su crecimiento se impulsa en la trayectoria de sesenta años que posee, en la imagen positiva de la misma, pero necesita organizarse y estrategizarse para poder seguir avanzando de manera confiable al logro de los objetivos institucionales.

El uso de herramientas como el cuadro de mando integral, complementado con indicadores, y planificación estratégica hacia el logro de metas planteadas, permitirá a la

empresa maximizar sus beneficios, mejorar la comunicación interna y externa, favorecer la participación de las diferentes áreas en la toma de decisiones, mejorar el desempeño y aprovechamiento de los recursos disponibles, poder tomar acciones correctivas durante el desarrollo de la implementación.

Permitirá medir los resultados que generan, de manera de poder direccionar el crecimiento hacia los objetivos organizacionales de manera óptima y organizada. Tomando decisiones, más allá del instinto empresario, con información certera disponible.

En cuanto a los objetivos comunicacionales los resultados de los cambios se verán reflejados en las mejoras en los resultados laborales, la comodidad en el puesto de trabajo adquirida por la capacitación y definición del perfil del mismo que permitirán mejorar la satisfacción del personal de la empresa.

Se logrará optimizar la comunicación externa, con clientes mediante el conocimiento de sus necesidades, la categorización de los mismos y mejoras en el servicio de pre y post venta.

Mejorará la comunicación con proveedores al organizar stock y mejorar el manejo de estos para conocer la cantidad de pedido óptima permitiendo negociar descuentos por volumen de compras y plazos de pagos y entregas.

Plan de implementación

Alcance

Plan de gestión integral desarrollado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para la firma, abarcando la totalidad de las sucursales y áreas de la empresa, proyectado para el periodo septiembre 2020 a septiembre 2021 inclusive, con controles y mediciones en períodos de tiempos parciales previamente establecidos mediante el uso de indicadores cuantitativos como es la implementación de ratios que permitan estudiar la evolución de los resultados y compararlos con la situación inicial, como así también se utilizarán indicadores cualitativos, encuestas de satisfacción que sus resultados nos permitan medir con bases estadísticas los resultados obtenidos y poder compararlos con las metas planteadas.

Se designaran responsables de diferentes áreas para el control del cumplimiento y correcto desarrollo de las actividades sugeridas.

Recursos

Para poder implementar eficientemente la herramienta de gestión y lograr los cambios realizando las acciones necesarias para obtener los objetivos planteados se utilizarán recursos de la empresa y será indispensable la adjudicación de un presupuesto armónico a la realidad económica de la empresa.

- Adquirir, instalar e incorporar un sistema informático de gestión en las diferentes áreas.
- Entre los recursos necesarios se deberán asignar horas de trabajo de los recursos humanos a la capacitación de los mismos.
- Adquirir computadoras para áreas específicas que permitan el ingreso de información y la exportación de resultados.
- Sistema de gestión informático adaptado a las necesidades organizacionales
- Horas de capacitación por profesionales informáticos y contables
- Pc para áreas específicas
- Incorporación de personal tercerizado para organizar área de recursos humanos

Para mantener en funcionamiento el plan, se deberá contar con un presupuesto mensual que permita cubrir los costos originados por las capacitaciones programadas, el costo de asistencia técnica del sistema informático, costo de profesional tercerizado para recursos humanos y de auditor externo para revisión y control de resultados.

Tabla 1: Presupuesto estimado

RECURSOS	DETALLE	COSTO DE IMPLEMENTACION (\$)	COSTO MENSUAL DE MANTENIMIENTO (\$)
PC	PROVEEDOR DIEGO ORTIZ	\$ 50.617,00	
SISTEMA	PROVEEDOR RECURSOS INFORMATICOS S.R.L.	\$ 393.000,00	\$ 16.091,00
PERSONAL	ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS SUELDO CARGAS/ ART/ SEGURO DE VIDA		\$ 109.042,00
			\$ 54.521,00
CAPACITACION	A CARGO DE INGENIERO Y CONTADOR	\$ 70.000,00	
AUDITORIA	A CARGO DE CONTADOR EXTERNO FRECUENCIA SEMANAL		\$ 13.000,00
		\$ 513.617,00	\$ 192.654,00

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas y marco de tiempo

Se comenzará realizando un análisis estratégico de la organización internamente y el contexto en el que se desarrolla, para poder diagnosticar íntegramente el funcionamiento de la misma detectando los cambios necesarios para conseguir las mejoras esperadas.

Una vez concluido dicho análisis, se desarrollará un mapa estratégico que describe el trabajo a desarrollar y relacione las perspectivas de las distintas áreas de interés.

Se fijarán objetivos estratégicos, con el fin de poder orientar el trabajo a la consecución de los mismos, teniendo en cuenta las falencias detectadas en el diagnóstico, como así también, las mejoras sugerida en base a oportunidades y fortalezas analizadas.

Una vez fijados estos, definiremos los indicadores y medidores que nos permitirán visualizar y comparar el momento cero con los resultados obtenidos con el plan de gestión sugerido y los resultados esperados, pudiendo de esta forma realizar correcciones en las acciones de trabajo para obtener el máximo beneficio.

Se definirán con exactitud y objetividad las metas esperadas con la implementación de las herramientas.

Se desarrollará el cuadro de mando integral para la empresa, teniendo en cuenta las necesidades estratégicas detectadas y los objetivos y metas deseados para las diferentes perspectivas clientes, financieras, procesos internos y formación y crecimiento analizadas en el mapa estratégico planteado con anterioridad.

Se procederá a la implementación del mismo en las distintas áreas de interés y se medirá su desempeño con los indicadores y medidores previamente establecidos.

Se espera con dichas mejoras obtener un manejo integral controlado y reportes confiables para la toma de decisiones que permitan proyectar un crecimiento organizado de la empresa.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de las herramientas y su posterior implementación, se organizarán actividades con tiempos asignados para las mismas. Estas actividades y tiempos se pueden visualizar en el siguiente diagrama de Gantt.

Ilustración 2:.

ACTIVIDADES	MESES													
	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	
Diagnóstico organizacional			100% completado											
Relevamiento de puestos y nivel de satisfacción del personal al MO														
Diagnóstico y definición de objetivos medibles y comparables														
Elaboración de mapa estratégico														
Elaboración de CMI														
Implementación de CMI														

FINANCIERA	AUMENTO DE UTILIDADES	$\frac{\{(Ventas-Costo\ de\ mercaderías\ vendidas)/ventas\} * 100\}^{(T)}}{\{(Ventas-Costo\ de\ mercaderías\ vendidas)/ventas\} * 100\}^{(t-1)}}$	RESULTADO	MENSUAL	≥ 1	$= 1$	< 1	Gerente de Administración
	REDUCCION DE COSTOS POR PERDIDAS	$Pérdidas^{(T)}/Pérdidas^{(t-1)}$	RESULTADO	MENSUAL	≥ 1	$= 1$	< 1	Gerente de Administración
	AUMENTO DE VENTAS	$Ventas^{(T)}/Ventas^{(t-1)}$	RESULTADO	MENSUAL	≥ 1	$= 1$	< 1	Gerente de Administración
CLIENTES	FIDELIZACION DE CLIENTES	$(Ventas\ a\ clientes\ en\ cartera/Total\ de\ ventas) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	$\leq 70\%$	$\leq 80\%$	$\geq 85\%$	Gerente de ventas
	INCORP. NUEVOS CLIENTES	$(Ventas\ a\ nuevos\ clientes/Total\ de\ ventas) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	$\leq 5\%$	$\leq 10\%$	$\geq 15\%$	Gerente de ventas
	SATISFACCION DE CLIENTES	Encuestas de satisfacción	PORCENTAJE	SEMESTRAL	$\leq 40\%$	$\leq 70\%$	$\geq 90\%$	Vendedores/Supervisor de vendedores
PROCESOS INTERNOS	DIGITALIZACION DE PROCESOS	$(Cantidad\ de\ procesos\ digitalizados/Cant\ de\ procesos) * 100$	PORCENTAJE	SEMESTRAL	$\leq 40\%$	$\leq 70\%$	$\geq 90\%$	Gerente General
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	COMUNICACIÓN INTERNA	Encuestas de satisfacción	PORCENTAJE	SEMESTRAL	$\leq 40\%$	$\leq 70\%$	$\geq 90\%$	Nuevo RRHH
	SATISFACCION DEL PERSONAL	Encuestas de satisfacción	PORCENTAJE	SEMESTRAL	$\leq 40\%$	$\leq 70\%$	$\geq 80\%$	Nuevo RRHH
	SENTIDO DE PERTENENCIA	Encuestas de satisfacción	PORCENTAJE	SEMESTRAL	$\leq 40\%$	$\leq 70\%$	$\geq 90\%$	Nuevo RRHH
	BRINDAR ACAPCITACION AL 100 % DE EMPLEADOS	$(Cantidad\ de\ asistencia\ a\ capacitación/cantidad\ de\ nómina\ de\ empleados) * 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	$\leq 30\%$	$\leq 60\%$	$\geq 90\%$	Nuevo RRHH

Fuente: elaboración propia

Propuesta de medición y evaluación de las acciones

Se propone medir los resultados de la implementación mediante el uso de diferentes herramientas en base al tipo plan desarrollado.

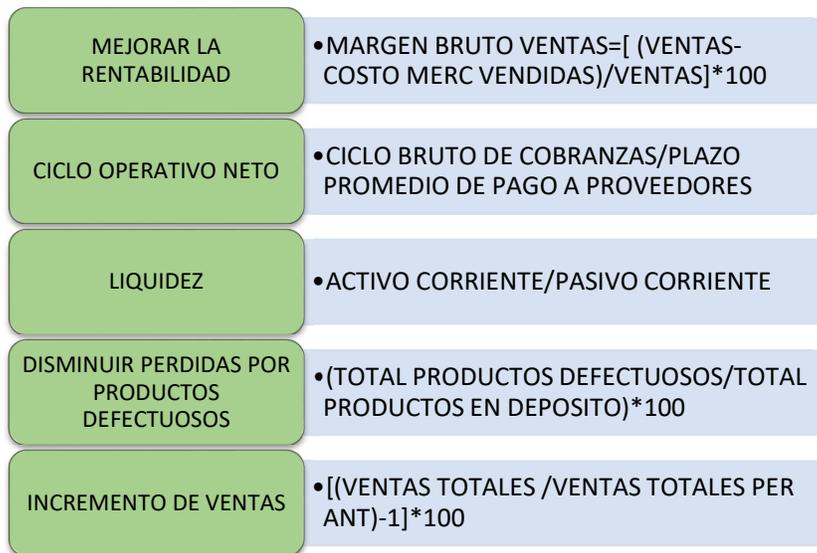
En cuanto a la satisfacción de los clientes, personal y proveedores la medición se realizará mediante el uso de encuestas de múltiple opción que permita valuar con exactitud y rapidez los resultados obtenidos pudiendo comparar el momento inicial con verificaciones trimestrales cotejando así el cumplimiento de las metas planteadas.

Mediante cuadros comparativos mediremos las variaciones en las pérdidas de mercaderías por ineficiencia en el almacenamiento, manipulación y control de las mismas en depósito, al no existir un registro actual compararemos mes a mes.

Estableceremos indicadores para medir las variaciones en el margen bruto de ventas, como así también, la liquidez que nos indica la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo y el ciclo operativo neto, este último para coordinar los tiempos de venta, reposición, cobranzas y pagos en búsqueda de disminuir el tiempo para lograr mayor eficiencia operatoria. Dichos resultados nos permitirán comparar el momento inicial con información trimestral o mensual en base al plazo de revisión

asignado para cada uno. Para obtener los indicadores previamente nombrados, se utilizarán ratios auxiliares previa al cálculo de los planteados, estos son, ciclo operativo bruto, plazo promedio de cobranzas, plazo promedio de inventarios plazo promedio de pago a proveedores.

Ilustración 4:



Fuente: elaboración propia. Ratios.

Tabla 3: Tabla comparativa

		TABLA COMPARATIVA									
INDICADORES	Inicio	Frecuencia	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21
RENTABILIDAD	21,6	TRIMESTRAL									
INCREMENTOS DE VENTAS	SIN DATOS	MENSUAL									
PERDIDAS POR DEFECTUOSOS	SIN DATOS	MENSUAL									
LIQUIDEZ	1,6	TRIMESTRAL									
CICLO OPERATIVO NETO	28,09	MENSUAL									

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones arribadas con el trabajo de análisis previamente desarrollado se basan principalmente en mejoras en la gestión de procesos que permitan optimizar los resultados obtenidos.

La empresa no posee un plan de crecimiento organizado, al tener sus orígenes familiares, crece y se decide en base a la intuición de los representantes fundacionales, por lo que se sugirió el uso de nuevas tecnologías de procesos de datos para la obtención de información confiable y en tiempo real que permita respaldar la toma de decisiones y alinear las mismas a un crecimiento basado en metas y objetivos planteados previamente. Como así también, permitirá mantener actualizadas cuentas y datos comerciales de clientes, proveedores, movimientos bancarios, que optimicen la comunicación con estos y los procesos relacionados.

La inclusión de un área de recursos humanos y un responsable a cargo de la misma permitirá detectar necesidades de capacitación, definición de perfiles de puestos, que beneficien a la empresa con el correcto desempeño de estos recursos al obtener una óptima asignación de tareas a responsables idóneos para las mismas, minimizará pérdidas de productos por falta de información y conocimientos sobre manejo y manipulación de mercaderías.

Se busca optimizar procesos de comunicación interna y externa de la organización analizada.

Se recomienda trabajar en la imagen organizacional y el reconocimiento en el mercado, mediante un plan de marketing que pueda incluir y potenciar el uso de redes sociales, incorporación de página interactiva con proveedores y clientes, folletos virtuales con ofertas puntuales, que permitan aumentar la fidelidad de clientes y captar mercados potenciales.

Otra recomendación, sería analizar la posibilidad de incrementar los medios de pago para clientes, mediante financiación propia o tercerizando con ventas con beneficios con tarjetas de créditos o bancos mediante convenios con los mismos, esto permitiría aumentar volúmenes de ventas en las distintas unidades de negocios.

Referencias

- Arasti, Z., Fahimeh Z. & Neda B. (2014). *Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints?* *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 1-14. Recuperado <https://doi.org/10.1186/s40497-014-0010-7>
- Beltran k. (Mayo 2011) *Cuadro de Mando Integral* <http://kerenbeltran.blogspot.com/2011/05/cuadro-de-mando-integral.html>
- Camacho M. E. Fundación universidad de América (12 de junio de 2015) recuperado <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>
- El blog workmeter (junio de 2013) *Cuadro de mando integral: definición y tipos* <https://es.workmeter.com/blog/bid/179179/cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos>
- Iprofesional (Marzo 2008) *Cuáles son los diez conflictos que enfrentan las empresas familiares* www.iprofesional.com/management/63152-cuales-son-los-diez-conflictos-que-enfrentan-las-empresas-familiares
- Espinosa R. (29 de Julio 2003) *La matriz de analisis FODA*. Recuperado <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Cayon, D. (13 de Agosto 2020) Infobae. *La inflación de julio fue del 1,9% y acumula un 42,4% en el último año* Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/13/la-inflacion-de-julio-fue-del-19-y-acumula-un-424-en-el-ultimo-ano/>
- Kaplan, R. y Norton, D.. “*Cuadro de Mando Integral*”. Gestión 2000. Barcelona. 2000
- Página 12 (16 de Noviembre 2020) *Extienden la prohibición de despidos y suspensiones*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/306104-extienden-la-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Roncancio, G. (2019) *Cuadro de mando integral: ejemplo*. <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-ejemplo-definitivo-6-plantillas>

- Trang, T.K.(2015). *Key Success Factors of SME Entrepreneurs: Empirical Study in Vietnam*. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 136-143. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p136>