

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Plan de gestión de control

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

Autor: Ojeda De Luca, Marina Alejandra

DNI: 32768638

Legajo: VCPB07567

Director de TGF: Salvia, Nicolás

2020

Resumen

En el presente trabajo, se plantea la propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral que será aplicada sobre la empresa distribuidora y comercializadora de productos A.J & J.A Redolfi ubicada en Jaime Craik, Córdoba.

Partiendo de un análisis inicial sobre la situación de la organización, tanto interno como externo y de la estrategia de la empresa, se observa que si bien la A.J & J.A Redolfi presenta una amplia trayectoria en el mercado no cuenta con una herramienta de gestión que permita medir el desempeño y corregir problemas a tiempo. Por lo que la propuesta nace como respuesta a la necesidad de contar con un modelo que permita, a través de indicadores de gestión, aplicar estrategias y tomar decisiones de manera exitosa.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se espera que la empresa en el periodo de cuatro a seis meses pueda mejorar la gestión de recursos humanos, corregir procesos internos, aumentar la fidelidad de los clientes y en consecuencia incrementar la rentabilidad.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, indicadores, estrategia y herramienta de gestión.

Abstract

In this present project, the proposal for the design and implementation of the Balanced Scorecard is proposed, which will be applied to the product distribution and marketing company A.J & J.A Redolfi located in Jaime Craik, Córdoba.

Based on an initial analysis of the organization's situation, both internal and external and the company's strategy, it is observed that although AJ & JA Redolfi has a long history in the market, it does not have a management tool that allows measure performance and correct problems on time. So the proposal was born as a response to the need to have a model that allows, through management indicators, to apply strategies and make successful decisions.

With the implementation of the Balanced Scorecard, the company is expected to improve human resource management, correct internal processes, increase customer loyalty and, consequently, increase profitability over a period of four to six months.

Key words: Balanced Scorecard, indicators, strategy and management tool.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
Descripción de la organización	4
Análisis de contexto	5
Diagnóstico Organizacional	11
Marco Teórico.....	13
Definición y concepto	13
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	13
Mapa estratégico	14
Indicadores	15
Ventajas y barreras en la implementación del CMI.....	15
Diagnóstico y discusión	16
Declaración del problema	16
Justificación del problema	16
Conclusión diagnostica	16
Plan de implementación.....	17
Alcance	17
Recursos.....	18
Acciones específicas	20
Marco de tiempo	20
Propuesta.....	21
Evaluación de la implementación del CMI.....	25
Conclusión	26
Recomendaciones	27
Bibliografía	28

Introducción

El siguiente trabajo describe la situación de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, la cual cuenta con una trayectoria de 50 años en la comercialización y distribución de productos. Sus ventas no se centralizan particularmente en un solo producto, sino que su catálogo ofrece una amplia variedad de alimentos, bebidas, refrigerados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La sede principal de la empresa está ubicada en James Craik, provincia de Córdoba. Lugar en donde se concentran las operaciones comerciales de compra a proveedores y de abastecimiento a las cuatro sucursales ubicadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba Capital. En todas las zonas anteriormente mencionadas, exceptuando Córdoba Capital, la empresa cuenta con salones de ventas mayoristas y con preventistas o ejecutivos de cuenta.

Actualmente, A.J & J.A Redolfi posee alrededor de 6000 clientes lo que le permite cubrir casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Con el trascurso del tiempo su personal ha ido incrementando hasta alcanzar las 130 personas en su nómina, como también pudo aumentar la cantidad de vehículos en su flota, tanto de utilitarios como camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales.

La estrategia que plantea A.J & J.A Redolfi es la brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. Para que la estrategia sea factible debe generar ventajas competitivas, las cuales le permitirán a la compañía un mejor desempeño respecto de sus rivales.

En la actualidad las empresas se ven sumergidas en un mundo cada vez más globalizado y en economías aún más competitivas y cambiantes. Por lo que, es primordial la formulación de estrategias adecuadas que le brinden a la empresa la posibilidad de llevar a cabo la visión que plantea la alta dirección.

Para lograr una adecuada gestión es preciso que tantos los objetivos como la estrategia sean monitoreados para detectar las posibles desviaciones y llegar a tiempo para actuar en consecuencia. Una herramienta muy útil es el Cuadro de Mando Integral (CMI), a través del cual se podrá analizar desde cuatro perspectivas la realidad de A.J & J.A Redolfi. El mismo brindará información relevante sobre la viabilidad de la estrategia,

permitiendo no solo un adecuado control de desempeño, sino que también, la información será ventajosa para prever futuras acciones y para la toma de decisiones.

Para sustentar la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J & J.A Redolfi se consideran algunos casos a modo de referencia en los cuales su uso e incorporación pudieron optimizar el desempeño de los diferentes objetos de estudio.

Como primer argumento, se presenta el trabajo de Khani y Ahmadi (2012), quienes, a través de un cuestionario enviado a 62 grandes empresas iraníes, llegaron al resultado de que existe una relación positiva entre la utilización de una estrategia analizadora y la aplicación del CMI y una relación negativa entre la utilización de una estrategia defensiva y la aplicación del CMI.

Otro caso relevante de señalar es el propuesto por Calderón, Palacios, Gonzalez y Galán (2016), los cuales realizaron una encuesta a 494 empresas españolas que arrojaron como conclusión que la implementación del CMI mejora el compromiso de los empleados, el clima organizacional, la satisfacción y la dedicación laboral. Así como también, mejora el comportamiento y la motivación de los empleados.

La tercera referencia acerca del CMI es la realizada por Rodrigues, Aibar y Lima (2014), que llegaron a la determinación, tras haber encuestado a 156 organizaciones privadas de Portugal, que la implementación del CMI es satisfactoria, independientemente de la actividad económica a la que pertenezcan la empresa. La mayoría de estas empresas informaron utilizar indicadores semejantes a los del CMI pero solo relacionados a aspectos financieros.

Según Terán, Sánchez y Ruíz (2012), el CMI para una empresa distribuidora de refrescos en México permitió identificar el comportamiento de su personal desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Para lo que la empresa tuvo en cuenta factores como el clima, la cultura organizacional y laboral.

Por último, el desempeño del CMI en Argentina tuvo como caso de análisis a una empresa eléctrica que cuenta con un conjunto de indicadores dinámicos cuyos seguimientos y evaluaciones periódicas permitieron a la dirección contar con un mayor conocimiento de la situación para prevenir posibles desviaciones que se puedan producir (Suarez, De Marco y Prat, 2015).

Todos los antecedentes antes citados evidencian que, aunque A.J & J.A Redolfi, sea una empresa inserta en el mercado hace 50 años: con una cartera de clientes y con un

margen de ganancia beneficioso, es hora de que comience a tomar noción de indicadores no financieros. La empresa si bien mantiene y protege su negocio básico, se encuentra abierta a explorar nuevas oportunidades de acción, considerándola por lo mencionado, como una organización con estrategias analizadoras factor clave para el desarrollo de un CMI con resultados favorables.

Otro aspecto positivo, acerca de la construcción del CMI que se desprende de los casos analizados, es que el mismo permitirá ampliar a A.J & J.A Redolfi la visibilidad por medio de nuevas perspectivas haciendo que esta herramienta sea una oportunidad excelente para potenciar su desempeño organizacional y fomentar su crecimiento para superar el alcanzado en la actualidad.

Dentro del marco de las investigaciones presentadas, si bien no se encontró evidencia de una empresa dedicada a la distribución mayorista de productos se puede concluir que la implementación del CMI es óptima indistintamente del sector económico al que pertenezca la empresa.

La razón principal de este trabajo final de grado es demostrar que la propuesta de realizar un Cuadro de Mando Integral incide significativamente en la gestión de control de la empresa objetivo. El CMI será de suma relevancia a A.J & J.A Redolfi para visualizar el cumplimiento de las actividades operativas, facilitando la toma de decisiones de manera oportuna, manteniendo coherencia entre la visión estratégica y operacional. Lo que generará un resultado de gran beneficio en el logro de eficiencia, eficacia y rentabilidad a A.J & J.A Redolfi.

A continuación, se presenta el objetivo general del trabajo:

- Diseñar y crear un Cuadro de Mando Integral para la empresa comercializadora y distribuidora de productos AJ & JA Redolfi SRL ubicada en Jaime Craik, Córdoba.

A partir del mismo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el contexto interna y externa en el que se encuentra la empresa.
- Elaborar un mapa que agrupe las estrategias desde la perspectiva: financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje.
- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros, para ubicar en cada una de las cuatro perspectivas del CMI planteadas en el mapa de estrategia.

Análisis de situación

Descripción de la organización

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa comercializadora y distribuidora de productos, que cuenta con 4 sucursales, ubicándose como principal la localizada en James Craik.

El principal objetivo de la empresa reside en el incremento sostenido del volumen de ventas. Para llevarlo a cabo utiliza como estrategia la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

En relación con el contexto financiero la empresa no tiene nivel de endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas son al contado y el 20% restantes a 21 días. Para realizar el cobro de las mismas AJ&JA Redolfi se maneja en su mayoría con transferencia, pues no cuenta con un lugar de almacenamiento y custodia de dinero.

Por otro lado, se destaca que el sector evidenció una disminución en los rendimientos debido a que el aumento en los costos operativos y en los insumos es mayor que el que se realiza en el precio de venta.

Respecto al estado de situación de la empresa con relación a sus clientes es importante remarcar que pese a la gran variedad que ya existe en su portafolio (despensas de barrio, minimercados, kioscos, restaurantes, librerías, supermercados y perfumerías) posee un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere. Del mismo modo, no cuenta con indicadores que le permitan conocer las particularidades de cada uno de ellos, ya sea por volumen o por comportamiento de compra. Lo cual no fue condicionante para seguir conquistando clientes nuevos en distintos mercados y desarrollar su expansión regional, así como también la diversificación de productos.

AJ & JA Redolfi tiene actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte. Estos depósitos permiten que los productos de alta rotación tengan un stock de alrededor de 3 meses, lo que ayuda a responder los pedidos de las sucursales en un tiempo de 24 horas a 48 horas según la ubicación.

A pesar de que la empresa no lleva un sistema de inventario y carece de un sistema de compras que le permite ver el estado del pedido, las ventas se realizan casi sin

restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto.

Un dato para destacar es que, si bien la empresa no posee formalmente un área de Recursos Humanos para la dirección de 130 empleados, AJ & JA Redolfi tiene una buena relación con su personal y le otorga trabajo a aquellas personas que se ubican en las zonas cercanas a la empresa.

Otro factor que se traduce con la ausencia de esta área es que no existe un proceso de selección de los empleados, ni tampoco inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona muchas veces inconvenientes en el desarrollo de sus tareas.

Análisis de contexto

El análisis PESTEL según Cepeda (2020), es una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovechando o adaptándose a todo aquello que afecte al sector o mercado. La técnica consiste en describir el entorno a través de:

Factores políticos

En el análisis de esta variable se debe tomar en cuenta aquellos elementos del entorno fuera del control de la organización, relacionados con los procesos o centro de decisiones y poder, que afectan a los intereses de la empresa. Hace referencia a aquellos procesos políticos que intervienen tanto para la creación, como la permanencia de las organizaciones, así como aquellas decisiones del ámbito gubernamental que favorece o limita el desempeño de las mismas.

Uno de los factores relevantes es la situación de inestabilidad que sufre Argentina como resultado de una sucesión de medidas de emergencia, las cuales han permitido redito político a corto plazo y no han buscado cambios para los problemas estructurales. Esto genera como resultado un aumento en la presión tributaria que recae sobre las empresas argentinas ubicándolas (teniendo en cuenta una muestra de 190 firmas) en segundo lugar a nivel mundial como el país en el cual se debe abonar el 106% de las ganancias netas, lo que significa que las empresas están soportando un costo impositivo elevado respecto del resto de los países del mundo (Banco mundial, 2019).

Asimismo, la Argentina presenta el efecto financiero de doble imposición, es decir se pagan diferentes impuestos ya sea a nivel nacional, provincial o municipal sobre la misma base, lo que conlleva a un efecto impositivo negativo sobre los precios y sobre la competitividad de las empresas (Dapena, 2014).

Esto obviamente repercute en AJ & JA Redolfi quien se ve afectada por esta doble imposición, ya que esta presión tributaria finalmente reduce el nivel de ganancias que pueda percibir la compañía.

Factores económicos

Hace referencia a aquellos aspectos económicos actuales o futuros que pueden afectar la ejecución de las estrategias de la empresa.

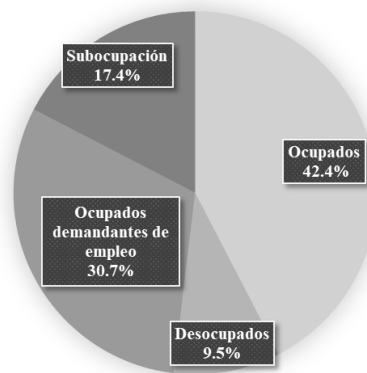
Teniendo en cuenta el ámbito contable, en el 2013 se aprobó la Resolución Técnica N°39 la cual explicaba que para utilizar la reexpresión en los estados contables, la inflación en tres años debía superar el 100%, situación que recién se vio impactada en el balance con cierre de ejercicio 2018 evidenciando con esto el alza creciente e incontrolable de precios en Argentina en los últimos años. Este comportamiento económico generó en la población una preferencia de mantener su riqueza en un activo no monetario o en una moneda extranjera relativamente estable (Casal, 2018).

Algunos de los factores determinantes de la inflación fueron las políticas económicas inestables aplicadas por los gobiernos, el tipo de cambio, los salarios y el nivel de actividad, entre otros, los cuales ocasionaron que la Argentina cuente con un alza generalizada de precios de 53,8%, registrándose en el rubro alimento y bebidas un 56,8% en el acumulado del año (INDEC, 2019).

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), Argentina cuenta con una tasa de desempleo de 8,9% y con una tasa de ocupados demandantes de empleos de 19%. Lo que afecta para que la economía prospere ya que ante esta situación el flujo de dinero disminuye debido a la reducción del gasto por parte de los consumidores.

Como se trata de una empresa cordobesa a continuación se detallan las tasas de la ciudad objeto de análisis para introducirnos en un contexto más específico:

Figura 1: Tasas generales de la ciudad de Córdoba.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INDEC 2019

En la figura 1, se evidencia que Córdoba posee una tasa aún más alta que la nacional, tanto de desempleo como de personas que posee un empleo, pero están en busca de otro. Estos indicadores elevados demuestran la desmejorada situación que atraviesa la provincia.

En cuanto a la empresa A.J & J.A Redolfi se puede decir que a pesar del contexto económico adverso ha demostrado su crecimiento continuo. No solo respecto al incremento de dotación, sino que contrasta su capacidad económica para concretar nuevos proyectos de inversión, como lo hizo con su nuevo depósito para el cual incorporó a su vez mas empleados y generó contrataciones a externos. Es claro que, al momento de avanzar en su propio crecimiento, no vacila y reluce su ética laboral tras sostener los puestos laborales a quienes trabajan en su empresa, como lo hizo tras el siniestro de incendio en una de sus sucursales, en el cual todos los empleados fueron reubicados.

Factores socio-culturales

Este factor señala aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias) que pueden influir en la empresa, ya sea positiva o negativamente dependiendo el caso.

Según la Organización Panamericana de la Salud (2015), existe una tendencia mundial en el aumento de las ventas de alimentos y bebidas ultraprocesados (bebidas gaseosas, snacks, caramelos, helados, galletas, entre otros) en supermercados y puntos de venta minorista durante la última década, lo que trajo como consecuencia un aumento de peso y obesidad en América Latina. Debido a la problemática antes mencionada y a la nueva conciencia social a favor de un estilo de vida saludable es que se están implementando en países como: Argentina, Brasil, Chile, México, Colombia, Ecuador y Perú diversas

políticas fiscales tendientes a incrementar los impuestos sobre los productos ultraprocesados para poder introducir en el mercado una mayor cantidad de alimentos y comidas sin procesar o mínimamente procesados.

Por otro lado, es de destacar el aumento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entendiéndose como tal, al conjunto de acciones que realizan las empresas siendo consecuentes del impacto de su actuación en la sociedad que las rodea (Phillips, 2019). A pesar de que existen infinidad de definiciones de RSE todas parten de la idea de convertir a las empresas en un sector más humano, ético y transparente a través del comportamiento voluntario de las mismas (Tarek, 2019).

Por su parte, Alarcón Galeano (2017), reconoce como las actividades de conciencia social relacionadas con la empresa favorecen la imagen de la marca, generando resultados positivos a mediano y largo plazo.

A pesar de que A.J & J.A Redolfi es una empresa comercializadora de alimentos ultraprocesados, al poseer una amplia diversidad en su catálogo de productos y conociendo la tendencia de consumo respecto a aquellos alimentos saludables es que comenzó a enfocarse en estos últimos, logrando sortear las políticas tendientes a ser aplicadas en Argentina.

Asimismo, la empresa trata de transmitir por acciones relacionadas con la RSE su compromiso y conciencia social participando en eventos culturales y deportivas, así como también realizando colaboraciones permanentes y desinteresadas a distintas asociaciones.

Factores tecnológicos

Este factor tiene una gran velocidad de cambio y hace referencia a los aspectos tecnológicos, la automatización de tareas, entre otras. Los cuales permiten en muchos casos mejor el nivel de eficiencia y productividad.

Cicera (2011), plantea la idea de que existen cada vez más empresas que confirman como la integración de los medios sociales y la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) en la estrategia empresarial genera resultados favorables. En cuanto a las redes sociales Cicera resalta que pueden convertirse en un equipo de venta con altos rendimientos, agregando además que son muy utilizadas para reforzar la marca y fidelizar clientes.

Con relación al tema Deloitte (2016), expone que el beneficio de incorporar TIC le permite al cliente más comodidad, rapidez y seguridad a la hora de realizar una compra. Además, las empresas pueden llegar a una mayor cantidad de clientes y de manera más económica.

Otro aspecto para tener en cuenta es que en Argentina unos de los medios más usados para el transporte de mercadería son los camiones, por lo que existe una tecnología de rastreo vehicular basada en un sistema de localización remota a través de un GPS y un modem inalámbrico que permite el seguimiento de las unidades vehiculares, mejorando el control de las flotas ya que se conoce en cada momento su localización, lo que otorga una mayor seguridad a la empresa (Rodríguez, Marín, & Candelas, 2016).

Actualmente muchas compañías a nivel nacional tienen la necesidad de mejorar su administración comercial, su gestión de información con clientes y sus procesos comerciales, obteniendo un valor agregado a su servicio. Una opción sumamente utilizada para la realización de todos estos aspectos es el uso de tecnología *Customer Relationship Management* (CRM), el cual se trata de un software que centraliza la información del cliente y proporciona funcionalidad a la empresa en cuatro áreas: ventas, marketing, servicio al cliente y comercio digital (Gartner, 2017).

En relación con este tema la empresa A.J & J.A Redolfi, para lograr sostenerse a flote en el mercado deberá revolucionar sus tecnologías actuales y tratar de adaptarse a las posibilidades que le ofrece las TIC, el CRM y la exactitud de una flota de camiones monitoreada por satélite.

Si bien la empresa posee redes sociales, su participación y publicidad no es activa por lo que carece de beneficios relevantes, de igual manera pasa con los clientes que si bien son conocidos por A.J& J.A Redolfi el escaso uso de tecnología no les permite tener una base de datos en donde puedan obtener información de los mismo de una manera rápida, eficaz y ordenada.

Por otro lado, para optimizar los repartos a las sucursales y teniendo en cuenta la visión de expansión que presenta la empresa, llevar un control por GPS de los vehículos le permitirá una logística precisa aumentando la seguridad de sus productos y un acercamiento tanto a sus operaciones, como a sus clientes.

Factores ecológicos

Es el factor más controversial por el peso que tienen las políticas de cuidado al medio ambiente en la actualidad. Las nuevas leyes ambientales exigen a la sociedad ciertas medidas para evitar la contaminación. Fabricantes, distribuidores e incluso consumidores saben que hay que preservar el entorno que nos rodea lo que nos lleva a un interesante cambio en metodología y conciencia.

De acuerdo con Tamayo, Vicente e Izaguirre (2012), las principales razones por la que las empresas comenzaron con un sistema de gestión ambiental fueron:

- Utilizar eficientemente los recursos ambientales.
- Minimizar los residuos.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Obtención de ventajas competitivas.

Si bien la empresa A.J & J.A Redolfi no cuenta a la fecha con políticas protectoras del medio ambiente como podrían ser la reducción del consumo energético o de agua, sería conveniente su implementación ya que le añadiría valor interno y externo a la misma.

Factores Legales

Este factor hace referencia a todas las normas, leyes, decretos y ordenanzas que la empresa debe adoptar para su funcionabilidad. A continuación, se detallan las siguientes:

La ley 18.284 que hace referencia al Código Alimentario Argentino en donde se expresan todas las regulaciones de higiene y bromatológicas que hacen referencia a la producción, elaboración y comercialización de alimentos para el consumo humano.

Por otra parte, existe la ordenanza 8.145 en la ciudad de Córdoba que explica los aspectos generales a tener en cuenta en el transporte de productos alimenticios, la cual señala la necesidad de una habilitación otorgada por la Secretaría de Salud Pública y todos aquellos requisitos necesarios para el traslado específico de cada alimento.

Además, toda empresa debe a través de la ley 19.587, proteger y preservar la integridad de los trabajadores disminuyendo los accidentes de trabajo y aislando los riesgos. De esta manera Bongiovanni, Morandi y Troilo (2012), menciona la importancia de que en la empresa exista un ambiente de trabajo seguro bajo condiciones de sanidad e higiene en todos los procesos productivos. En el cual los trabajadores cuenten con elementos de seguridad y una constante capacitación en torno a la higiene y manejo de alimentos.

En el caso de la empresa de análisis, la misma se desarrolla bajo el ámbito legal y en cuanto a la seguridad e higiene la mayoría de los problemas fueron resueltos cuando se trasladaron al nuevo depósito. A pesar de que no cuentan con un procedimiento específico al respecto, durante las inspecciones tienen muy pocas observaciones y menos frecuencia de visitas. Asimismo, no presenta un análisis de siniestralidad.

Diagnóstico Organizacional

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), al realizar un diagnóstico de la organización el principal objetivo de este estudio es identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (FODA), en relación a sus recursos, capacidades y competencias.

Analizar estas características de manera cuantitativa y cualitativa, ayudara a los administradores a definir una estrategia competitiva para la organización.

A continuación, se detalla la matriz FODA para la empresa A.J & J.A Redolfi:

Fortalezas

- La trayectoria familiar de 50 años en el negocio de la comercialización y distribución de productos, que permite una vasta experiencia en el mercado y la posibilidad de comercializar productos de grandes empresas.
- Amplia variedad de productos con tiempos de entrega acotados, que van desde 24 horas entre sucursales y 48 horas en otras localidades.
- Propia flota de vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales, lo que facilita la comercialización sin necesidad de servicios tercerizados.
- Baja rotación de personal y descripción de cada puesto de trabajo.
- Asesoramiento al cliente con seguimiento cada 15 días para instalar un nuevo local.

Oportunidades

- Posicionamiento geográfico en el que se ubica la empresa.
- Expansión del mercado, ya sea a través de nuevas sucursales o a través de la incorporación de una nueva línea de productos.
- Beneficios tributarios y subsidios para la contratación de empleados, otorgados por la ordenanza N°1564/07.

Debilidades

- Ausencia del departamento de Recursos humanos que produce inconvenientes como son: la falta de proceso de selección de empleados y la promoción interna sin preparación.
- No cuenta con un sistema informático para el control de inventarios, aunque anteriormente utilizaban una hoja de cálculo de Excel donde iban actualizando el stock. Actualmente está en desuso.
- Falta estrategia planificada de publicidad y comunicación, salvo algunos avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública.
- No hay un análisis de factibilidad o solvencia propiamente dicho, ni investigación de antecedentes.

Amenazas

- Ingreso de nuevos Mayoristas o aumento del número de vendedores de empresas rivales, que genera una altísima competencia permitiendo que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.
- Clientes extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.
- Situación inflacionaria del país, la cual dificulta una actualización de precios por la pérdida del poder adquisitivo.

En base al análisis FODA y al PESTEL realizado anteriormente, se podrá establecer el marco de referencia con relación a la estrategia, la posición y los factores positivos y negativos que posee A.J & J.A Redolfi. Así como también la información recabada describirá un escenario de las condiciones o eventos del entorno tanto en el presente como en el futuro.

Para evaluar la situación organizacional y llevar a cabo un plan estratégico de gestión, en este caso CMI, ambos análisis se podrán utilizar de parámetro para que a la hora de su implementación se reduzcan las fisuras en su construcción y se elijan los indicadores adecuados que permitan; poder estimar el desempeño de cada área, poder solucionar aquellos problemas que dificultan el logro de objetivos y poder facilitar la toma de decisiones.

Marco Teórico

Definición y concepto

Desde su aparición con Kaplan y Norton en 1992 hasta la actualidad, el CMI ha experimentado constantes cambios. Surgió como una herramienta integral basada en el valor económico y gracias a su evolución se ha convertido en un modelo de medición alineado y global que ayuda a la organización a la creación de valor, dando respuesta a la demanda de los grupos de interés.

Por lo que, existe un consenso universal en reconocer al CMI como una de las principales herramientas de gestión organizacional de los últimos años. De modo que, muchos autores resaltan el valor que proporciona el mecanismo para guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus estrategias (Nogueira, Lopez, Medina y Hernandez, 2014).

Conceptualmente, el CMI es una herramienta de gestión organizacional apropiada para optar por un balanceado grupo de objetivos e indicadores que manifiestan la visión estratégica de la organización, encaminando a las mismas a satisfacer las expectativas de sus grupos de interés (organización y personas afectadas por sus procesos y acciones). Cabe destacar que, además de articular los objetivos organización con los individuales, permite evaluar el avance de su implementación (Quesado, Airbar y Lima, 2018).

Vega (2016) destaca la importancia del CMI para traducir la estrategia organizacional, mediante un conjunto coherente de indicadores de acción, los cuales, junto a otras herramientas gerenciales, distingue a los activos intangibles como un nuevo actor principal en la era de la información.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen impacto en el éxito de la empresa (Sinisammal, Harkonen, Monttonen y Vayrynen, 2012).

Berrios y Flores (2017), definen los siguientes conceptos en base a las perspectivas:

Perspectiva financiera: Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y recolección. Según la etapa en la que se encuentren la estrategia se verá impulsada por:

- Etapa de crecimiento: aumento del porcentaje de ventas, de los grupos de clientes y de las regiones de desarrollo de la empresa (diversificación de ingresos).
- Etapa de sostenimiento: reducción de costos y mejoras de la productividad.
- Etapa de recolección: utilización de los activos, reducción de capital circulante y estrategias de inversión.

Perspectiva del cliente: Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en el que han elegido competir. A través de este indicador se buscará medir el valor agregado que ofrece la empresa mediante:

- Atributos presentes en los productos y en el servicio: abarca la funcionabilidad del producto/servicio, su precio y calidad.
- Relación con los clientes: incluye la entrega del producto/servicio, dimensión y plazo de entrega, y sensación del cliente respecto a la compra en la empresa.
- imagen y prestigio: factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

Perspectiva del proceso interno: Permite identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir objetivos de accionistas y clientes. Para su realización es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor que involucre: proceso de innovación en donde se investigan las necesidades emergentes o latentes de los clientes y se crea el producto que satisface esa necesidad; proceso operativo se produce y se entrega a los clientes los productos y servicios existentes, se analiza los costos, la calidad, el tiempo y la actuación y por último el servicio postventa incluye las garantías, reparaciones, devoluciones y el proceso de pago.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Mapa estratégico

La implementación del CMI comienza con un estudio de la organización, en donde a partir de la estrategia, se lleva a cabo una representación en un mapa estratégico. Por lo que es relevante considerar a Pedros y Gutiérrez (2012), quienes definen al mapa estratégico como un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores y poder gestionarlos. Ayuda a determinar la conducción de la empresa en el futuro, tomando en cuenta la relación entre causa y efecto de los diferentes tipos de objetivos.

Indicadores

Baraybar (2011), define a los indicadores como aquellos parámetros que se utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y para fijar metas concretas para los próximos periodos. Su utilización ayuda a la empresa a: determinar el comportamiento estratégico asociado a cada objetivo, fijar el nivel de estrés estratégico de cada compañía, conseguir el compromiso concreto de la persona clave con la implementación de la estrategia e implicar en el proceso a otros niveles organizacionales.

En relación con el tema, Perez y Garcia (2013), agregan que la utilización de indicadores determina las métricas por cada objetivo dentro de la perspectiva. Las buenas prácticas plantean que los indicadores no deben sobrepasar los 15 o 20; para garantizar la utilidad de la estrategia de la herramienta. Deben seleccionarse suficientes indicadores de desempeño en función de visualizar cómo la estrategia será lograda y suficientes indicadores de resultado para monitorear si la estrategia ha sido exitosa.

Ventajas y barreras en la implementación del CMI

Se destaca como aspecto positivo según el autor Antonsen (2014), que el CMI comunica visiblemente la contribución de cada empleado y resalta que cuando los mismos son capacitados en temas estratégicos y la gerencia apoya la iniciativa individual y la creatividad, una organización se convierte automáticamente en una alianza de empresarios.

Por su parte Logicalis (2016), hace hincapié en que alinear los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, vinculándolos con los presupuestos, sirve de soporte para el nexo de los resultados diarios con las metas definidas.

En contraposición Quesada (2018), señala como impedimento la falta de compromiso de los directivos, la cual puede ocasionar el fracaso del CMI, ya que el gerente conoce su empresa mientras que el consultor conoce de metodología por lo que son aliados, pero ningún consultor reemplaza una mala gerencia.

Sin embargo, Kopecka (2015), menciona como limitación al modelo, el hecho de no lograr el equilibrio entre los indicadores a través de las perspectivas y entre las métricas financieras y no financieras, puede provocar un desbalance en la medición y gestión organizacional generando inconvenientes a los directores quienes requieren información precisa, oportuna y pertinente.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Durante el proceso de análisis de la empresa se observaron ciertas debilidades, entre las cuales, se denota como relevante la ausencia del área de recursos humanos, lo que representa una dificultad para la A.J & J.A Redolfi, ya que esta área contribuye al crecimiento de la empresa y a la rentabilidad, mediante la comunicación y alineación de las estrategias hacia el personal.

Por otro lado, se identificaron ciertas fortalezas entre las que se destacan la diversificación de producto y su posicionamiento estable en el mercado por más de 50 años, que le permiten a la compañía seguir creciendo a pesar de encontrarse en un mercado competitivo debido a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

El objetivo de toda empresa es disminuir las debilidades, maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y estar preparado para hacerle frente a las inminentes amenazas que surgen. Esto se logra a través de un adecuado modelo de gestión el cual no se presenta en la empresa objetivo, ya que no existe un control de stock de la mercadería y no se posee un punto de reposición determinado para los productos, lo que deriva en desperdicios innecesarios.

Justificación del problema

El problema principal de la empresa Redolfi es que carece de una herramienta gestión que logre medir la evolución de la compañía y que permita traducir la estrategia en objetivos relacionados entre sí, a pesar de contar con una misión, una visión y una estrategia. Resulta importante remarcar que el CMI generará un incremento en las utilidades que permitirá a la empresa cumplir con la estrategia, administrar los recursos y adaptarse al entorno.

Conclusión diagnóstica

Por lo expuesto anteriormente no caben dudas sobre la conveniencia y la ventaja competitiva que generará incorporar, como se propone por el presente trabajo, la solución del Cuadro de Mando Integral. Con este modelo la empresa obtendrá, por medio de la

relación de causa-efecto, beneficios sobre aquellos procesos que se encuentran en actualidad desatendidos, lo que le permitirá a través de indicadores financieros y no financieros un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos y una visión clara del desarrollo de la estrategia.

Con la utilización del CMI la empresa podrá supervisar el desempeño de la misma, facilitar la toma de decisiones y corregir desviaciones a tiempo; así como también podrá llevar un control preciso de la mercadería en los depósitos, ayudar a expandir el horizonte de negocio y de relaciones comerciales con los diferentes proveedores. Factores claves para poder permanecer en un mercado cada vez más dinámico, cambiante y competitivo.

El CMI conlleva un desembolso elevado de capital en la etapa inicial del proyecto, por la consultoría a externos y eventuales gastos por adecuación de los activos, aunque, este modelo de gestión una vez adoptado no representara un gasto significativo para sostenerlo en el tiempo.

Cabe destacar que el rol y la participación de los directivos en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral son indispensables, ya que su falta de compromiso puede generar el fracaso absoluto del modelo. Así como también será necesario el alineamiento de cada empleado y de cada área de la organización con la estrategia organizacional.

Plan de implementación

Alcance

La propuesta de aplicación profesional será realizada en base a una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral que permitirá traducir las estrategias en objetivos, los cuales serán comunicados a todo el personal de la empresa.

La misma será implementada el segundo semestre del año 2020, para ser empleada en la sucursal de distribución de A.J & J.A Redolfi ubicada en James Craik.

Se estima un periodo de 4 meses para la introducción del CMI en la empresa, pudiéndose alargar dicho plazo si no existiera predisposición y compromiso de los directivos de la compañía.

En cuanto a las restricciones podemos identificar algunas propias de la herramienta de gestión seleccionada (CMI) como ser una mala elección de indicadores, la falta de

consideración del riesgo de aplicación de una estrategia inválida o el extenso tiempo de ejecución del modelo; los cuales pueden influir durante el desarrollo de la implementación desfavorablemente. Por esta razón, se reconoce como relevante la necesidad de un contacto formal con la organización, ya que la ausencia del mismo generaría una reducción de la información de factores importantes como son la nómina de su personal, del clima laboral en la sucursal objetivo y la existencia de un presupuesto contemplado para ejecutarlo.

El plan de implementación se limitará para A.J & J.A Redolfi en no profundizar en el detalle de los procesos de trabajo, ni tampoco en la reelaboración de nuevas metodologías para estos. Además, no será definido un plan de acción para ejecutar desde la nueva área de RRHH. Otra limitación al modelo que se plantea es que no se modificará la estrategia base que se tiene por parte de la empresa.

Recursos

Como primera instancia para abordar el plan de implementación se considera como un recurso clave, el poder determinar u obtener un equipo de profesionales en la materia que puedan acompañar y realizar las capacitaciones técnicas acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral. Se propone comenzar desde la alta dirección, para que luego dicho conocimiento sea transmitido también, a todos los demás integrantes de la compañía.

Este recurso intangible se considera clave ya que supone, la contratación de un consultor externo, que pueda permanecer integrado durante todo el avance del proceso y que facilite con su participación nueva información adicional mientras se va profundizando en las diferentes fases/etapas. Eventualmente, este recurso podrá ofrecer además del apoyo teórico necesarias herramientas para enfatizar el entendimiento y la correcta metodología a aplicar al momento de ejecutar las operaciones en conjunto rediseñadas. Para el mismo se estima un costo de \$355 la hora considerando lo establecido por el Consejo de Ciencias Económicas de Córdoba (lugar en donde se encuentra la empresa). Contemplándose 4 horas diarias y teniendo en cuenta que el proyecto tiene un plazo de 4 meses se calcula un total por asesoramiento externo de \$113.600.

Por otra parte, será precisa la formación del departamento de Recursos Humanos (RRHH) como un área formal dentro de la estructura general de la empresa. Este sector, permitirá detectar y analizar las competencias que caracterizan al grupo humano;

pudiendo afrontar de mejor manera los nuevos desafíos que se plantean por la alta dirección e intensificar con su actividad un mayor compromiso de todos los colaboradores a la causa. La creación de esta nueva área generará un costo fijo mensual para la empresa de \$50.000 según lo establecido como salario mínimo para un responsable de RRHH.

Por otro lado, se repasan ciertos recursos en el plano material propiamente dicho que la empresa deberá asegurarse al momento de implementar el plan como son la incorporación/actualización de todos los equipos tecnológicos en las estaciones de trabajo que se posee actualmente en la organización a fin de estandarizarlos y que estén aptos para utilizar el software de gestión que sea determinado. Su adecuación garantizara una maximización al procesamiento eficaz de datos. Para ello se estima un aproximado de \$45.000 por cada computadora, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con cinco áreas de gerencia el total por la adquisición de dichos equipos será de \$225.000. A lo que se le debe incluir la inversión en un software de gestión “Microsoft 365 Empresa” de \$767, 90 por usuario al mes, lo que significara mensualmente un costo de \$3.839,50.

Asimismo, para adaptar y ayudar al personal a manejar el software, se contratará un analista en sistemas el cual en el período de un mes hará la puesta a punto de todos los equipos de la empresa, lo que se evalúa en un costo de \$40.000.

Por último, se establecerá el monto mensual de \$53839,50 para abordar tanto los honorarios del gerente de RRHH como de software, esto se mantendrá en el tiempo para sostener este proyecto. A continuación, se presenta el resumen del presupuesto:

Tabla 1. Presupuesto.

Concepto.	Presupuesto inicial estimado
Asesoramiento externo	\$ 113.600,0
Responsable de RRHH	\$ 50.000,0
Adecuación Informática	\$ 225.000,0
Analista en sistemas	\$ 40.000,0
Software de gestión	\$ 3.839,5
Total	\$ 432.439,5

Concepto.	Presupuesto mensual estimado.
Software de gestión	\$ 3.839,5
Responsable de RRHH	\$ 50.000,0
Total	\$ 53.839,5

Fuente: Elaboración propia. Año 2020.

Acciones específicas

A fin del desarrollo de dicho proyecto se procederá como primera acción a generar un contacto estrecho con la organización para recopilar toda la información pertinente a través de un diagnóstico general de Redolfi que consistirá en: Entrevista al personal, ya que, si bien se posee datos sobre la empresa, evaluar el clima organizacional y determinar puntos críticos a través del diálogo directo con los participantes de la empresa, ayudará a desarrollar los indicadores apropiados. Además, el responsable de RRHH deberá determinar la competencia de cada empleado en su puesto y la necesidad de una capacitación en caso de ser requerido, debido a que es clave para el óptimo funcionamiento del CMI que los empleados estén formados para el desarrollo de sus tareas.

Una vez definido el diagnóstico será necesaria la formación de la alta dirección, mandos medios y colaboradores con puestos claves, sobre el Cuadro de Mando Integral para que los mismo puedan participar activamente en su implementación. Esto será llevado a cabo mediante la asistencia de un consultor externo, el cual servirá de soporte durante todo el proceso de implementación para evitar posibles errores.

De esta manera, será fundamental la creación de un mapa estratégico que contenga los objetivos en base a la visión, misión y valores. Esta herramienta permitirá dirigir el comportamiento y desempeño de la organización.

Luego de crear el mapa, se continuará con la elaboración del CMI que contenga entre tres y cuatro indicadores por perspectiva. Además, será necesario determinar: el responsable que lo llevará a cabo, la frecuencia de medición y el criterio de aceptación de los resultados de los indicadores.

Por último, será importante establecer un plan de seguimiento sobre el funcionamiento del CMI, mediante reuniones mensuales para monitorear tanto los valores como la actualización de los indicadores.

Marco de tiempo

Se establece el marco de tiempo de implementación del proyecto, mediante la elaboración del diagrama de Gantt. En el mismo se detallarán las acciones específicas, el orden de realización de cada actividad y sus respectivos tiempos de duración en semanas,

con el fin de obtener una planificación que ayudará a realizar un seguimiento y control de cada uno de los procesos.

Tabla 2. Diagrama de Gantt.

Acciones que ejecutar;	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE							
	Semana				Semana				Semana				Semana							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
Diagnóstico general en el cual se pueda recopilar toda información necesaria para la elaboración del CMI.																				
Capacitación a la Alta Dirección, mandos medio y colaboradores con puestos claves.																				
Creación del mapa estratégico que determine la causa efecto de los objetivos.																				
Construcción del CMI designando los indicadores, los sistemas de medición y los responsables de evaluar el modelo.																				
Plan de seguimiento de implementación del CMI.																				

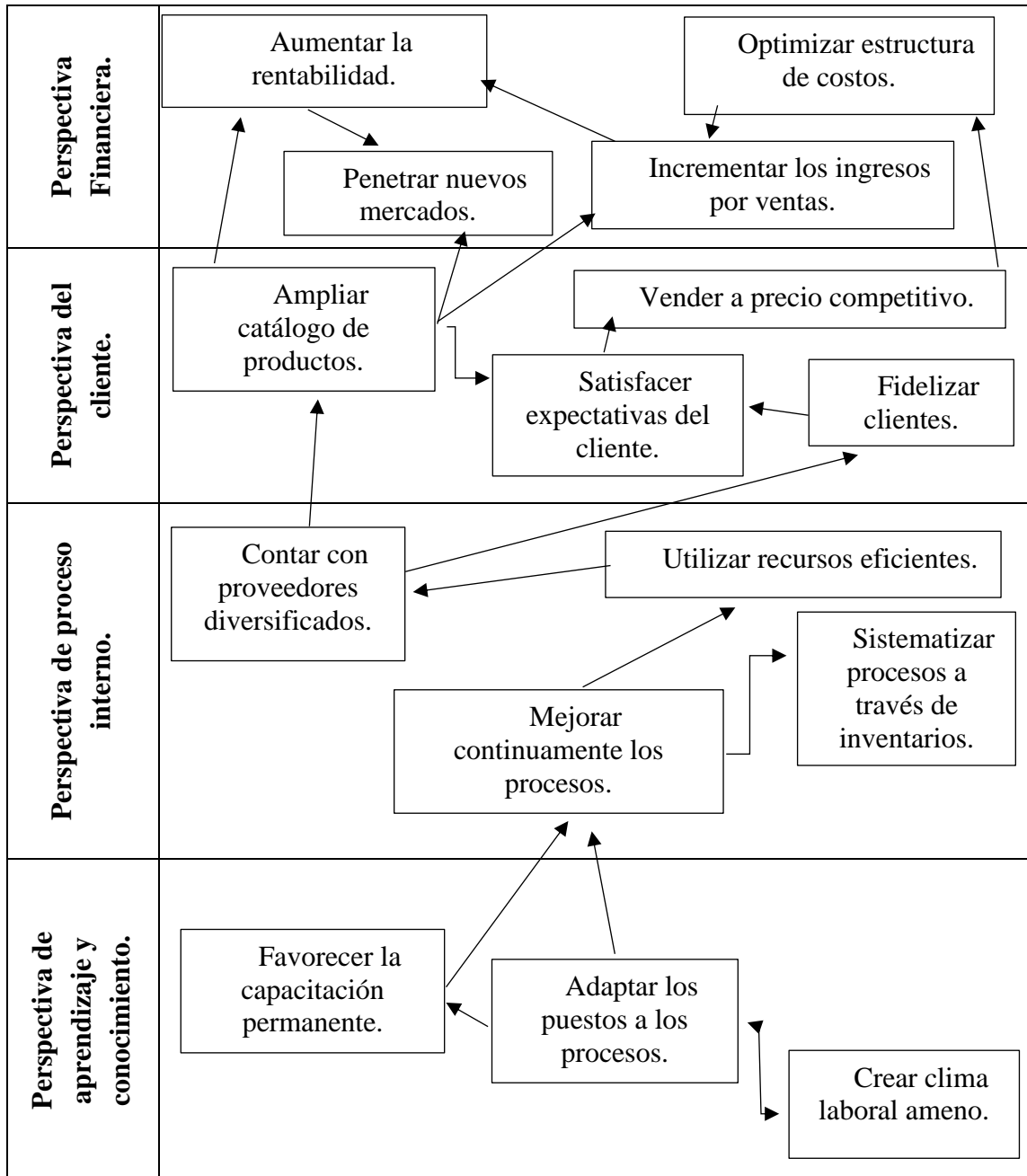
Fuente: Elaboración propia. Año 2020.

Como se observa en la Tabla 2, los dos aspectos que conllevan una cantidad más extensa de tiempo son la recopilación de datos y la elaboración en si misma del modelo, lo que denota su importancia a la hora de llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Propuesta

Para el desarrollo de la misma se comenzará, como se mencionó a lo largo del presente trabajo, con un mapa estratégico en el que se observará los objetivos específicos de A.J & J.A Redolfi y la relación causa-efecto que existe entre ellos. A partir de la construcción de este, se procederá a la elaboración de una tabla de indicadores, para luego finalizar con el Cuadro de Mando integral.

Tabla 3. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia. Año 2020.

Tabla 4. Indicadores.

	N	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo
Perspectiva Financiera.	1	Aumentar la rentabilidad.	Rentabilidad de activo (ROI).	Utilidad antes de impuestos/ Total de activos *100.
	2	Penetrar nuevos mercados.	Provincias en las que se comercializa.	Cantidad de provincias en las que se comercializa.
	3	Optimizar estructura de costo.	Variación de Costos.	Costo del año anterior/costos del año actual *100.
	4	Incrementar los ingresos por ventas.	Variación del ingreso por venta.	Ventas del año anterior/ Ventas del año actual *100.
Perspectiva del Cliente.	5	Ampliar catálogo de producto.	Productos ofrecidos.	Cantidad de productos ofrecidos año anterior/ Cantidad de productos ofrecidos año actual.
	6	Satisfacer expectativas.	Satisfacción del cliente.	Cientes satisfechos/ Total de clientes *100.
	7	Fidelizar clientes.	Retención de clientes.	Cientes mantenidos en el largo plazo/ Total consumido *100.
	8	Vender a precio competitivo.	Precio respecto la competencia.	Precio de venta propio/ Precio de venta competencia *100.
Perspectiva de procesos internos.	9	Contar con proveedores diversificados.	Proveedores respecto al año anterior.	Cantidad de proveedores año anterior/ Cantidad de proveedores año actual.
	10	Mejorar continuamente los procesos.	Orden de trabajo perfecta.	Stock consumido/ Stock disponible *100.
	11	Utilizar recursos eficientes.	Desperdicio de productos.	Unidades desechadas/ Stock total de productos *100.
	12	Sistematizar procesos.	Productos inventariados.	Stock inventariado/ Stock total de productos *100.
Perspectiva aprendizaje y conocimiento.	13	Favorecer la capacitación permanente.	Inversión en formación sobre % de venta.	Inversión en formación/ Total de ventas *100.
	14	Adaptar los puestos a los procesos.	Cumplimiento de tarea por puesto.	Tareas cumplidas por puesto/ Total de tareas asignadas *100.
	15	Crear clima laboral ameno.	Satisfacción de colaboradores.	Empleados satisfechos/ Total de empleados *100.

Fuente: Elaboración propia. Año 2020.

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral.

	N	Indicador	Medida	Objetivo	Frecuencia	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Rdo.	Responsable
Perspectiva financiera	1	Rentabilidad de activos.	%	20%	Anual	20%	15%	10%	7%	G. General
	2	Provincia en las que se comercializa.	Unidad	8	Anual	8	6	3	4	G. Ventas
	3	Variación de costos.	%	90%	Mensual	90%	85%	80%	87%	G. Ventas
	4	Variación del ingreso por venta.	%	90%	Anual	90%	80%	70%	86%	G. Ventas
Perspectiva del cliente	5	Productos ofrecidos.	Unidad	25	Anual	25	15	10	-	G. General
	6	Satisfacción del cliente.	%	85%	Mensual	85%	80%	75%	-	G. ADM.
	7	Retención de clientes.	%	70%	Anual	70%	65%	55%	-	G. ADM.
	8	Precio respecto la competencia.	%	60%	Anual	60%	50%	40%	-	G. Ventas
Perspectiva de proceso interno	9	Proveedores respecto al año anterior.	Unidad	7	Anual	7	5	4	-	G. ADM.
	10	Orden de trabajo perfecta.	%	80%	Mensual	80%	70%	60%	-	G. Depósito
	11	Desperdicio de productos.	%	5%	Mensual	5%	10%	15%	-	G. Depósito
	12	Productos inventariados.	%	90%	Mensual	90%	85%	70%	-	G. Depósito
Persp. aprendizaje y conocimiento.	13	Inversión en formación sobre % de venta.	%	10%	Anual	10%	5%	3%	-	G. General
	14	Cumplimiento de tarea por puesto.	%	90%	Mensual	90%	85%	80%	-	G. RRHH
	15	Satisfacción de colaboradores.	%	80%	Anual	80%	75%	70%	-	G. RRHH

Fuente: Elaboración propia. Año 2020.

Evaluación de la implementación del CMI

En esta etapa se desarrollan los procedimientos necesarios para medir el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral diseñado. Para ello se tomará en cuenta los ciclos de medición establecidos para cada indicador, lo que permitirá monitorear el sistema en tiempo real y perfeccionarlo. Tener control de su evolución por medio de la retroalimentación de los datos en línea resultará en un aprendizaje de modo continuo y en la ejecución de una acción correctiva inmediata que sirva para mitigar un desvío por una falta de cumplimiento de los indicadores. Esta metodología de supervisión en línea se podrá implementar utilizando el software de gestión anteriormente contemplado en presupuesto *Microsoft Office 365 Empresas*.

Una de las tantas herramientas dentro del paquete de este sistema de gestión, es la aplicación llamada *Microsoft Power Automate*, la cual ayudará a identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones adecuadas que optimicen la rentabilidad de la empresa. Este sistema de soporte al CMI permitirá alertar a cada gerencia involucrada, por medio de correos electrónicos cuales son los procesos que están presentando valores por debajo del óptimo, también permitirá evaluar los indicadores cualitativos a través de encuestas (clima organizacional, satisfacción al cliente, etcétera) y generará reportes y representaciones gráficas que facilitará el análisis de rendimiento de los objetivos y su comportamiento.

En el caso de resultados deficientes alertados por el sistema, quedará sujeto a la determinación de cada responsable de área la elaboración de una propuesta de mejora como plan de acción para corregir la falla en su proceso aplicado.

Para finalizar, será importante que se vuelva a evaluar la misión, la visión, los valores, la estrategia y los objetivos de la empresa; con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas y si es necesario realizar ajuste conforme se van obteniendo resultados de las evaluaciones de los indicadores para evitar que el sistema se vuelva obsoleto.

Conclusión

El presente trabajo sobre la empresa A.J & J.A Redolfi consistió en la implementación de una herramienta adecuada para mejorar la gestión en la compañía, durante los próximos años, a través de la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Inicialmente, se realizó un análisis del contexto externo en el que se evidenció la situación de inestabilidad que atraviesa Argentina, donde la inflación es la protagonista que afectan a todos los comerciantes. A pesar de lo mencionado y de la competitividad que existe en el mercado, Redolfi a través de la diferenciación orientada a la satisfacción del cliente y de los precios competitivos pudo generar resultados favorables mediante el aumento sostenido de las ventas.

En segundo lugar, el análisis interno expuso debilidades como la falta de un responsable de Recursos Humanos o de un inventario, pero a la vez se exteriorizaron factores positivos como ser la amplia variedad de productos con tiempos acotados de entrega y la baja rotación de personal. Todos estos datos fueron generando los elementos a tener en cuenta en el momento de la formación del modelo, en donde se puso énfasis para fabricar indicadores que ayuden a resolver dichos inconvenientes, así como también para controlar el comportamiento en el tiempo de aquellos que la empresa consideraba con buen desempeño.

Para ellos se elaboró un CMI con 15 indicadores que le permitieron a AJ & JA Redolfi cuantificar no solo aquellos factores financieros de la empresa sino también aquellos referidos a la calidad del proceso, a la atención, así como también aquellos relacionados con las habilidades para que los empleados puedan mejorar y aprender, entre otros.

La elaboración del Cuadro de Mando Integral proporcionó a los directivos una medición y evaluación de la situación en la cual se encuentra ubicada la compañía. Además, la medida de seguimiento del CMI en la cual se informa a los responsables del área cuando existe deficiencia en los indicadores, le permitió a A.J & J.A Redolfi poder tomar medidas correctivas y minimizar riesgos.

En definitiva, en base a la información desarrollada, la propuesta del Cuadro de Mando Integral resultó una opción sumamente viable para la empresa debido a que posibilitó a Redolfi trabajar de manera más eficiente y eficaz al contar con un plan de gestión.

Recomendaciones

Durante el transcurso del avance del presente trabajo final de grado se observaron diversos procesos que podrían verse optimizados, por lo que se sugiere a la empresa que efectúe una planificación desde el área de Recursos Humanos en vista de incrementar la motivación de su personal por medio de programas de recompensa por objetivos alcanzados, así como también capacitación tanto individuales como grupales y orientación a los colaboradores para trabajar bajo normas específicas que aumenten los protocolos de seguridad e higiene.

Para la empresa, el Cuadro de Mando Integral representó un desafío dado que el mismo generó que todos los procesos deban encontrarse sumamente controlados, para poder alimentar de información válida al sistema, por lo que la falta de un sistema de inventarios si bien es un factor que no se desarrolló en el trabajo, se sugiere que la empresa realice durante el año al menos dos recuentos generales con auditores externos. Debido a que, si bien se busca constantemente tener el control de los productos comercializados y su stock, es imperioso respaldar los datos administrativos con la existencia en depósitos, asegurando la gestión de los mismos por un tercero. A tal fin, se sugiere la toma de inventario sin aviso.

Por otro lado, sería recomendable optimizar la presencia de la empresa respecto de sus rivales con nuevas estrategias de comercialización y marketing. Se aconseja su evaluación, ya que exceden los límites del estudio realizado, pero sin lugar a duda las redes sociales y la web se han transformado en el nuevo canal de negocio para las empresas, lo que le ayudaría no solo a captar nuevos y más clientes, sino que también hasta podría ser utilizados por el área de RRHH para la selección y reclutamiento de personal. Para un correcto y beneficioso desarrollo de esta estrategia se considera óptimo incorporar un *Community Manager* para intensificar la presencia, que en la actualidad se encuentra muy desatendida.

Bibliografía

Alarcón Galeano, K. C. (2017). Responsabilidad social y reputación corporativa sobre el rendimiento de la marca. dimensión empresarial.

Antonsen Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*.

Baraybar F. (2011). El Cuadro de Mando Integral –Balanced Scorecard-.

Banco Mundial (2019). Doing business training for reform.

Berríos R. y Flores R. (2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios.

Bongiovanni, R., Morandi, J., Troilo, L. (2012). Competitividad y calidad de los cultivos industriales: caña de azúcar, mandioca, maní, tabaco, te y yerba mate. Calidad y competitividad de productos primarios y manufacturados de origen agropecuario de cultivos industriales.

Calderon Molina, M. A., Palacios Florencio, B., Hurtado Gonzalez, J. M., & Galan Gonzalez, J. L. (2016). Implementación del cuadro de mando integral: su efecto en el entorno laboral. *Total Quality Management & Business Excellence*.

Casal, A. M., (2018). Reanudación del ajuste integral por inflación: la resolución (FACPCE) 539/2018, Los cambios en el poder adquisitivo de la moneda y su reflejo en la información contable, ERREPAR, Revista Profesional y Empresaria D&G, N° 231.

Cepeda M.A. (2020). ¿Qué es el análisis PESTEL? Recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>.

Cicera Soler Jesus (2011). ¿Está aprovechando su empresa el poder de las redes sociales? *Revista Harvard*.

Dapena J.P (2014). Un enfoque económico de los efectos de la inflación en las ganancias de capital para los estados contables y el impuesto a las ganancias. Documentos de trabajo UCEMA.

Deloitte (2016). En la búsqueda de Omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente.

Gartner, I. (2017). Gartner IT. Obtenido de una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del cliente, mayor acceso a la información interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de Clientes y demás funciones empresariales.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Informes técnicos: índice de precio al consumidor.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Informes técnicos: mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos.

Khani y Ahmadi (2012). Performance measurement using Balanced Scorecard measures and strategy based on Miles and Snow's typology in Iran. *African Journal of Business Management*.

Kopecka N. (2015). The Balanced Scorecard implementation, integrated approach and the quality of its Measurement. *Procedia Economics and Finance*.

Logicalis (2016). Grupo logicalis. Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analyticx/balanced-scored-lo-que-no-sabias-y-lo-que-no-te-habian-contado/>.

Nogueira D., López D., Medina A. y Hernández A. (2014). Cuadro de Mando Integral en una empresa constructora de obras de Ingeniería.

Organización Panamericana de la Salud (2015). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efectos sobre la obesidad e implicancias para la política pública.

Pedros D.M. y Gutiérrez A.M (2012). Mapas estratégicos. Ediciones Díaz de Santos.

Pérez L.P y García Á.L (2013). La Construcción de un Cuadro de Mando Integral de Tecnologías de la Información en una Empresa. *Visión de Futuro*. Volumen 18.

Phillips, Thai, V.V, & Halim (2019). Airline Value Chain Capabilities and CSR Performance: The Connection Between CSR Leadership and CSR Culture with CSR Performance, Customer Satisfaction and Financial Performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*.

Quesada G. (2018). Isoscorecard. Obtenido de ¿Cuándo llamar un consultor? Recuperado de <https://isoscorecard.wordpress.com/2018/es-necesario-un-consultor-en-estrategia/>.

Quesada P., Airbar Guzman B. y Lima Rodriguez L. (2018). Advantages and contributions in the balance scorecard implementation. *Intangible Capital*.

Rodrigues, P., Aibar, B. y Lima, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de Contabilidad*.

Rodríguez, K., Marín, N., & Candelas, J. (2016). Tópicos Tecnológicos para la Transformación de Áreas Urbanas en Áreas Inteligentes.

Sinisammal J., Belt, P., Harkonen J., Mottonen M. y Vayrynen S. (2012). Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation. *American Journal of Industrial and Business Management*.

Suárez, E. B., De Marco, M. y Prat, M. (2015). Sistema de información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del Cimbage*.

Tamayo, U., Vicente A. y Izaguirre J. (2012). La gestión de residuos en la empresa: motivaciones para su implementación y mejoras asociadas.

Tarek, Y. (2019). The Impact of Financial Leverage and CSR on the Corporate Value: Egyptian Case. *International Journal of Economics and Finance*.

Terán, O. E., Sánchez, I. y Ruíz, M. E. (2012). Cuadro de mando integral como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano. *Omnia*.

Thompson A., Gamble J., Peteraf M. y Strickland A.M. (2012). *Administración estratégica* (18° edición).

Vega V. (2016). *Medición de Capital Intelectual*. Editorial Jurídica del Ecuador.