

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

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

Cuadro de mando integral para gestionar el cambio y liderar hacia el éxito

Autor: Fuentes Joana

DNI: 34.812.139

Legajo: VCPB12390

Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban

Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba

Argentina, Julio de 2019

Resumen

El presente trabajo se realizó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una de las distribuidoras de alimentos más importantes de James Craik, provincia de Córdoba y la zona.

Luego de realizar un análisis interno y externo de la organización, se diagnosticó que la misma presenta problemáticas en diversas áreas ligadas a la falta de información de gestión y control interno las cuales justifican la corrección de los mismos para subsistir y diferenciarse dentro del mercado. Dado que aquello que no se puede medir no se puede mejorar, y en base a la teoría de Kaplan y Norton, se estableció como objetivo general el desarrollo de un cuadro de mando integral aplicable a la distribuidora Redolfi, seguido de objetivos específicos que conllevan al cumplimiento del mismo. Se definieron las 4 perspectivas con sus respectivos indicadores de medición. Los mismos contribuyen al seguimiento y cuantificación de los resultados de la aplicación de la propuesta e incluyen la frecuencia con que se realizarán los controles y sus responsables. Como aporte final, se brindaron indicadores y encuestas que permitirán concluir si la propuesta resolvió la problemática identificada. Se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, generando información en tiempo real e impulsando al éxito de la misma.

Palabras clave: Información de gestión, control interno, cuadro de mando integral.

Abstract

The work presented in this thesis was performed in A.J & J.A Redolfi S.R.L, one of the main food distributors in James Craik, Córdoba, and its surroundings. After a thorough internal and external analysis of the organization, it was detected that it presents problems in several areas, due mainly to the lack of management information and internal control processes, which require the correction of these processes for the company to thrive in its marketplace. Since that which cannot be measured cannot be improved and based on the theory by Kaplan and Norton, the main aim of this project was to develop a balanced scorecard that could be applied to Redolfi S.R.L, followed by specific aims to contribute to its compliance. The four perspectives of the scorecard were defined along with their respective indicators for monitoring. These indicators allow to follow and quantify the results of the proposal and they include the frequency of the controls and the people in charge of performing them. Finally, other indicators and surveys were provided to allow for an evaluation of the effectiveness of the proposal as a solution to the problems identified. The objective is to optimize the company's resources, generating real-time information and contributing to its success.

Keywords: management information, internal control, balanced scorecard.

Introducción

Ubicada en James Craik, una ciudad de 5.326 habitantes con un gran desarrollo agrícola-ganadero, se encuentra la distribuidora cordobesa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa que gracias a la aprobación de sus clientes y al gran esfuerzo de sus dueños/fundadores, hoy encabeza la lista de las más reconocidas vendedoras mayoristas y minoristas de alimentos de Córdoba y la zona.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L localizada estratégicamente entre la ruta n°9 y la ruta provincial n°10 se encarga de conquistar año a año nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el resto del país.

La distribuidora Redolfi comenzó su actividad hace 50 años especializándose únicamente en la venta mayorista de productos alimenticios.

El gran reto tuvo lugar en el año 1983 cuando Massalin Particulares ofrece a Redolfi el desafío de ampliarse para dar lugar a abrir una nueva sucursal y hacerse cargo de la distribución de cigarrillos por ruta n°9 hasta Río Segundo.

Habiendo valido la pena y resultando exitoso dicho desafío, los Redolfi fueron por más, y abrieron sucursales en Río Tercero en el año 1987 y se abrieron a la inclusión de nuevos rubros: en el año 1993 se anexaron helados a la lista de distribución.

Continuando con el mismo ritmo de crecimiento, deciden seguir apostando y se siguen abriendo sucursales en San Francisco, Villa María y llamando la atención de todos toman el gran riesgo de abrir un local más grande en el año 2000: época económica y financieramente difícil para Argentina como así también llena de incertidumbres.

En el año 2002 abre una nueva unidad de negocios, agregando la distribución exclusiva de productos Kodak al rubro y en el 2003 se abre un tercer autoservicio mayorista en San Francisco.

En el año 2004 continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

En 2009 se inaugura otra distribuidora mayorista en Bell Ville convirtiéndose así en una empresa con una fuerza de más de 35 vendedores, 6.000 clientes, 130 empleados y una flota propia de 75 vehículos, incluyendo utilitarios hasta camiones de gran porte.

El personal con que cuenta es de suma confianza de la familia, forma parte del equipo y crece junto al ritmo de la organización. Esto hizo que Redolfi más allá de su estructura no cuente con un departamento diferenciado de Recursos Humanos.

En lo que al sector de depósito respecta, no posee manuales de inducción y capacitaciones frecuentes ni se lleva un detallado un modelo de inventario. A pesar de tener precios competitivos en el segmento de mercado al cual pertenece, no se realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus características ni preferencias, ni les ofrece financiaciones especiales, se resta importancia al marketing y a las redes sociales.

A raíz de entrevistas concretadas con gerentes y empleados de la empresa, se conoce que no se tiene acceso a un sistema informático que registre las operaciones contables en el acto ni que lleve el conteo del stock.

Para dar orden a lo anterior, es necesario contar con apoyo profesional, con una mirada minuciosa y capacitada de la gestión de las organizaciones, detectando los errores, solucionándolos y convirtiéndolos en nuevas oportunidades de crecimiento.

Claro está que la empresa es fructífera bajo una mirada económica. Las problemáticas detectadas no serían de índole financiera en su totalidad. Se pueden optimizar las áreas afectadas mencionadas anteriormente, incluyéndolas en indicadores que guiarán la empresa hacia el éxito.

Cuando se sugieren indicadores y se hace referencia a guiar a la empresa hacia el éxito apuntando a las problemáticas que no son únicamente financieras, se está hablando puntualmente del diseño de un cuadro de mando integral. Robert S. Kaplan y David P. Norton (1992) introducen el concepto de cuadro de mando integral definiéndolo como un sistema de administración que no pondera ante todo la perspectiva financiera con la que los gerentes tienden a valorar la marcha de una empresa.

Amat Salas, Oriol, Banchieri & Campa-Planas (2016), realizan un estudio del grupo alimentario Guissona (empresa española) y coinciden en que:

Las ventajas competitivas de las organizaciones empezaban a asentarse cada vez más en las inversiones basadas en el conocimiento (en los empleados y en las tecnologías de información). Sin embargo, para medir su desempeño las organizaciones seguían recurriendo sólo al sistema de contabilidad financiera, aún cuando éste no proporcionaba base alguna para medir, analizar y gestionar el valor agregado que se lograba aumentando las capacidades de los llamados activos intangibles. El cuadro de mando integral agregó a la perspectiva financiera, que ya estaba siendo evaluada por las organizaciones, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representando esta última, los activos intangibles de las organizaciones que son los que impulsan las ventajas competitivas (las personas, los sistemas y la cultura de la empresa). (p.30)

Reafirmando la idea formulada, Marianella Messina (2015) en su documento científico, enumera los cambios tecnológicos e informáticos por los que pasan las empresas inmersas en el siglo XXI y destaca que:

Ante todos los cambios antes expuestos queda a la luz la necesidad de ampliar el tradicional enfoque contable que solamente brinda información en base a una sola variable como es la financiera. Las compañías actuales necesitan establecer un sistema de gestión integral que tengan en cuenta factores financieros pero al mismo tiempo no financieros. Además es indispensable contar con el seguimiento adecuado para identificar posibles desviaciones asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos. (P.7)

Análisis de situación

La distribuidora Redolfi se encuentra actualmente bien posicionada en el mercado, ha ganado la confianza de sus clientes, trabaja variedad de marcas e incorpora regularmente nuevos productos.

Tiene una estructura empresarial y edilicia grande, pero aún mantiene el pensamiento y la mecánica de una empresa familiar.

Hoy en día ha elegido apostar a una inversión millonaria que dará sus frutos en 9 años, en lugar de destinar ese dinero a otra actividad que podría haber redituado ganancias en un plazo mucho menor; pero el objetivo es continuar con esta distribuidora y perfeccionar cada una de sus áreas, optimizando la satisfacción del cliente, valorando el bienestar de los empleados y disminuyendo casi a cero cada margen de error.

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

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

En la actualidad se atraviesa una época vertiginosa en Argentina. Se expone un análisis PESTEL donde se podrán observar los diversos factores en que se encuentra inmersa la empresa:

Factor Político	Factor Económico	Factores Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Año electoral • Incertidumbre referida al nuevo gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación constante del dólar • Altas tasas de interés • Aumento general de tarifas y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras más reducidas y de menos artículos de lujo • Alza de la tasa de desempleo • Tendencia a disminuir el tabaquismo
Factor Tecnológico	Factor Ecológico	Factor Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Gran importancia a la publicidad, compras y comunicación vía redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar de la conciencia acerca de productos no envasados 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de ley antidespidos por parte del gobierno • Reformas tributarias

Figura 1. Análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia

La familia Redolfi se destaca por su perfil optimista y arriesgado y un pensamiento basado en experiencias pasadas ya que por ejemplo en el año 2001 a pesar de que en el resto del país las empresas decidían cerrarse, la distribuidora apostó a expandirse. Ha podido subsistir e incluso crecer durante 50 años atravesando crisis económicas y todo tipo de cambios políticos.

Su visión es: “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Su misión: “atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Entre sus principales valores se encuentran:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros.
- Sentido de equipo.
- Responsabilidad social y comunitaria.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Las ventajas competitivas de la empresa tienen que ver con el nivel de precios ofrecido frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

- *Mix* de productos.

Tienen una excelente relación con sus proveedores dado al cuidadoso manejo de las finanzas y cobranzas, las cuales se realizan casi un 80% al contado.

Concretan ventas con una financiación de 30 días hacia los clientes, quienes son pequeños almacenes o maxi kioscos con bajos números de empleados o vendedores y poseen poca movilidad para transportar mercadería, es por ello que se encuentran “cómodos” con Redolfi y no proponen demasiadas alternativas de negociación.

Diagnóstico de la empresa

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Según Ramírez Rojas (2012), el mismo posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (p.54)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Gran trayectoria que brinda confianza • Buena relación con proveedores • Uso de responsabilidad social empresaria • Entrega a domicilio a minoristas de toda la región • Confianza en el personal empleado • Fuerte presencia de los miembros de la familia en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de comunicación ascendente y descendente • Poco seguimiento de cartera de clientes y satisfacción de los mismos • Estrategias y planificación poco claras y definidas • Ausencia de un departamento de RRHH con líderes capacitados • No se efectúan encuestas de clima laboral • Falta de capacitaciones e

	<p>incentivos al personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing, manejo de redes sociales y publicidad insuficientes • Falta de sistemas informáticos para control contable y de stock • Planes de pago poco atractivos para clientes • Falta de feed-back y reportes periódicos sobre distintos sectores
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes cerca del nuevo centro de distribución • Aparición de nuevos segmentos y productos inherentes a la actividad • Aumento de localidades de reparto • Aumento del contacto con los clientes en la nueva sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que sus competidores abran sucursales cercanas • Continuidad de la suba general de precios • Cambio en hábitos de los consumidores (cada vez hay más personas que deciden dejar de fumar) • Incorporación de unidades propias de los minoristas • Reducción del poder adquisitivo de los consumidores

Figura 2: Análisis Foda. Fuente: elaboración propia.

Información de calidad para la gestión, corrección de desvíos y toma de decisiones.

Se han podido observar distintas dificultades en los diversos procesos de control interno. La alta gerencia no ha impuesto un sistema de información ni una herramienta que facilite el monitoreo constante del correcto funcionamiento de la empresa en su totalidad o desde distintos ejes o líneas.

A continuación, se aportan datos suministrados por la misma empresa e informes reales a fines de que el lector evidencie la necesidad de indicadores e información de gestión.

A raíz de una entrevista realizada al gerente de ventas se conoce que cada usuario de la distribuidora no tiene acceso a un sistema informático que organice los datos, sino que llevan planillas de Excel. Tampoco cuentan con una registración contable automática conforme se realizan las operaciones.

Producto de esta falta de información y comunicación, no se generan reportes donde se pueda observar que al restar importancia a la publicidad y al manejo de redes sociales, se pierden con el tiempo la imagen y el posicionamiento de la marca en el mercado, misma situación aplicable a la cartera de clientes; donde por falta de informes detallados y frecuentes se descuidan las opiniones, inquietudes y sugerencias de los mismos.

Luego de hablar con el gerente de compras, se concluye que utiliza la misma mecánica que ventas para el registro, tanto a la hora de la entrega al cliente como a la hora de la recepción del proveedor, escenario que podría mejorar sustancialmente al exponer este asunto en reuniones frecuentes para poder optimizar y organizar las compras.

El gerente de administración informa que no hacen órdenes de pago ni se lleva un control mensual de saldos pendientes, lo cual evidencia que se necesita un software que unifique y organice los datos contables relevantes para tener siempre la información exacta y al día.

El gerente de logística destaca que los pedidos de insumos y controles de inventario son “a ojo”, el depósito es de libre acceso, todos tienen la misma clave de alarma, no se monitorean las cámaras en forma habitual y no se confeccionan respaldos documentados cuando sale mercadería.

Se detectaron también fallas ligadas a la ausencia de un departamento de recursos humanos conformado por profesionales capacitados para llevar a cabo el correcto encuadre y liquidación de haberes de la distribuidora, y líderes que soliciten reportes a toda la empresa para luego elevarlos a gerencia, elaboren encuestas de clima laboral y trabajen esa información transformándola en datos valiosos para la toma de decisiones.

El sector de depósito y despacho debería comunicar a la gerencia que nota la necesidad de cursos, capacitaciones y manuales de inducción al personal.

Continuando con la mención de puntos a corregir el encargado de despacho perfeccionaría su labor si contase con un sistema informático con tecnologías por códigos de barra que optimice el control de la mercadería y clasificación de la misma, información que dispondrían el resto de los sectores de la empresa en tiempo real y sin ambigüedades, necesaria para compras, stock, pedidos, entre otros.

Para optimizar la estructura que ya posee la empresa se necesitarán cambios internos desde lo particular a lo gerencial, deteniéndose en cuáles son las necesidades y correcciones a realizar en cada sector y accediendo a incorporar y solicitar información de toda la empresa para poder aplicarlos, cumplir sus objetivos y lograr mayor rentabilidad.

De la información obtenida y su análisis surgieron los aspectos críticos a mejorar que se enumeraron en el presente trabajo.

Es relevante analizar este caso porque si bien la distribuidora Redolfi S.R.L. está firmemente posicionada en el mercado sustentándose en su gran trayectoria, aún conserva la mentalidad y estructura de empresa familiar, pudiendo esto convertirse en un inconveniente competitivo si es detectado por las grandes empresas que le hacen frente en el mismo segmento de mercado dada la era informática en la que vivimos.

Será beneficioso para la empresa poder obtener desde la gerencia información de calidad de cada sector que la compone y utilizarla para la toma de decisiones que guíen a lograr los objetivos. La implementación del cuadro de mando integral transformará las estrategias en objetivos cumplidos alineando a la organización como un todo. La elaboración de un esquema de control interno aumentará la eficiencia y eficacia en las operaciones, brindará confiabilidad y agilidad a la información y reducirá los riesgos y costos por falta de control y conocimiento.

Se recomienda establecer indicadores aplicables a cada una de las problemáticas para mejorar y medir el progreso de la aplicación de la propuesta (sirven como mecanismo para facilitar la medición del cumplimiento de los objetivos):

- Perspectiva Financiera:

Indicadores: Rentabilidad económica: Se calcula: beneficio neto/recursos propios

Rentabilidad financiera: Se calcula: beneficios antes de intereses e impuestos/activo total

Disminución de costos: Se calcula: costos fijos/totales

Se recomienda que el responsable de contaduría realice dichas mediciones de forma mensual basándose en los datos extraídos de la contabilidad y cuentas corrientes, y comparando con parámetros establecidos y con ejercicios anteriores. (Dichos datos deben estar actualizados y ser confiables, es por eso que es necesario contar con la información eficiente)

- Perspectiva del cliente:

Indicadores: Ratio de retención de clientes: Se obtiene restando el número de clientes que hay al final del periodo y el número de nuevos clientes que se han conseguido. Luego, dividir entre el número de clientes que había al inicio del periodo y multiplicar por 100.

Índice de reclamos: Se calcula: n° de reclamos/total de llamados x 100

Grado de satisfacción del cliente: Se puede conocer sumando el puntaje obtenido/total de clientes x 100.

Posicionamiento en el segmento de mercado: clientes de la empresa/total de clientes de ese segmento de mercado x 100.

Se sugiere que el responsable de administración de ventas mida estos indicadores trimestralmente utilizando ratios, encuestas y comparaciones con períodos anteriores.

- Perspectiva de procesos internos

Indicadores: Tasa de roturas/pérdidas/falta de mercadería: se obtiene comparando el stock teórico (lo que debería haber) con el stock real.

Se sugiere que el encargado de depósito cruce a diario información sobre stock con departamento de compras y ventas.

Índice de siniestralidad y accidentes laborales: Se podrá averiguar el mismo mediante informes de la SRT o ART.

Los responsables de RRHH y de seguridad e higiene deberían chequear reportes recibidos por ART y SRT de manera diaria, a fin de estar al tanto de cualquier inspección o siniestro.

Tecnologías de información: cantidad de computadoras y equipos relacionados con las personas que manejan dichas herramientas.

Los responsables de RRHH deberán hacer un relevamiento de las personas capacitadas dentro de la empresa. En caso de no tener un alto índice de utilización de tecnologías, se deberá implementar un programa de capacitaciones.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indicadores: índice de motivación de empleados: se obtendrá gracias a encuestas de clima laboral: $\text{Suma de puntaje obtenido} / \text{total de empleados} \times 100$

Se recomienda que RRHH realice encuestas trimestralmente, variando el contenido de cada encuesta según nuevas necesidades.

Tasa de formación: se analizan los gastos en I+D y capacitaciones /utilidad neta $\times 100$.

En un contexto político incierto, un momento económico fluctuante donde predomina la incertidumbre provocada por los procesos inflacionarios y una era tecnológica que trae consigo un ritmo vertiginoso donde todo se conoce, las compras se realizan fácilmente por internet obteniendo muy buenos descuentos y financiación y la competencia tiene acceso a cada rincón de la organización, se debe controlar minuciosamente cada sector y proceso de la distribuidora más importante de James Craik, que sin dudas cuenta con todos los recursos para perfeccionarse y cuyo futuro éxito depende de las correcciones propuestas.

Marco Teórico

Es de interés implementar una herramienta estratégica que conlleve al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, accediendo a aplicar cambios a lo largo de toda la estructura organizacional independientemente de que a primera vista no se observen inconvenientes económicos o financieros, lo cual no implica que la empresa no tenga ningún aspecto que mejorar.

Información eficiente y control: la clave para la diferenciación en el mercado

Los datos que no son cuantificados y la información intangible son también primordiales para el éxito y perfeccionamiento de las organizaciones. Se desarrolla así a lo largo de la historia la necesidad de crear un cuadro de mando integral basado en el uso de indicadores financieros y no financieros para lograr los objetivos organizacionales.

Amado Salgueiro (2001) afirma que “sólo se puede mejorar aquello que se puede medir” y bajo esa premisa se cuestiona que la tendencia de las empresas para conocer su desempeño es medir los resultados de todo aquello que se desea conocer y mejorar, utilizando sólo la contabilidad para plasmar la situación de la misma y poder hallar soluciones.

Más no se hallaban todas las soluciones ni respuestas en los resultados plasmados en los estados contables, dado que se encontraron dificultades en la cuantificación de diversos campos.

Los indicadores no aportaban un enfoque integrador de toda la organización ni informaban nada acerca de los datos llamados intangibles quedando excluida de esta manera, información valiosa como la satisfacción del cliente, el grado de motivación de directivos y empleados, el número de retención de clientes y rotación de personal, colaboración entre empleados y ambiente favorable.

Sin conocerse y sin poder medirse ante la mirada de la dirección de la empresa, se descuidan ventajas comparativas que pueden llegar a hacer realmente una gran diferencia ante la competencia. Cualquier compañía debe considerar sus indicadores de medida si quiere llegar al éxito en un mercado competitivo.

Introducción al cuadro de mando integral

Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996) concentran los objetivos, factores e indicadores, en cuatro grupos interrelacionados que brindan a la dirección, cuatro miradas y perspectivas diferentes a analizar:

- Financiera: hace referencia a la mirada de la empresa ante los inversionistas.
- Del cliente: la observa desde el punto de vista del mismo para saber cómo crear valor.

- Interna: se pregunta cómo optimizar la empresa para ser la mejor ante inversionistas, clientes y accionistas.
- De aprendizaje y crecimiento: plantea cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando para lograr su misión.

Para su óptimo desempeño, estas cuatro perspectivas deben, según sus autores Kaplan y Norton, combinarse con inductores de procesos e indicadores de actuación, los cuales facilitarán el cumplimiento de los objetivos, conectándose los mismos entre sí y trasladándose la estrategia en un mapa de causa-efecto. Todo indicador se integra con los demás, reconociendo así la relación del factor que un indicador representa con los objetivos de la empresa materializados en indicadores financieros, transformándose éstos en el último eslabón de la cadena.

Manteniendo el mismo pensamiento, Alberto Ballvé (2000) provee una hoja de ruta evolutiva que ayuda a las empresas a mejorar su sistema de control directivo y medir su desempeño. A medida que las empresas evolucionan, el Balanced Scorecard pasa de un tablero de control de indicadores a un sistema gerencial nuevo.

Según Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón (2016) el cuadro de mando es utilizado por grandes y pequeñas empresas de todo el mundo. Las mismas tienen en mira implantar objetivos que se cumplan mediante el seguimiento e identificación de un conjunto de variables que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y seguir el cumplimiento de los logros.

Rodríguez, Y., García, N. & Arencibia, Y. (2018), coinciden con la idea expuesta. Reconocen al control de la gestión como un proceso que guía hacia el logro de los objetivos alineando toda la organización, proporcionando a la alta administración una herramienta para apoyar la metodología de gestión utilizando el cuadro de mando integral. Éste resulta altamente eficaz para la toma de decisiones, es de fácil implementación pues no se incurren en grandes gastos y los beneficios que aportan serían mayores impactando positivamente en el desarrollo en los diferentes procesos de la entidad y en sus trabajadores.

Los indicadores no financieros son los que permiten medir el logro de ciertas ventajas competitivas que provienen de la creación de valor, a través de la gestión del capital intangible. Medina y De Marco (2017)

Según estos autores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales, relega la importancia de los activos intangibles de una empresa como fuente principal de ventaja competitiva. Esta herramienta aporta una cadena de relaciones causa-efecto, puesto que cada tarea realizada y decisión tomada en los demás ámbitos, influyen en los clientes y en el crecimiento de la organización, lo cual se verá reflejado en el aumento o disminución de ventas.

Diagnóstico y discusión

Producto del análisis de la información obtenida desde la empresa y del material expuesto en marco teórico, se individualizan en primer lugar las problemáticas que engloban diversas áreas relacionadas a la falta de información de gestión.

Las mismas abarcan depósito y stock, contaduría, administración de ventas, compras, y atención al cliente.

El volumen de crecimiento de la empresa y el manejo familiar ha llevado a no poner énfasis en la creación e implementación de una herramienta que colabore con la evaluación de desempeño de cada área ni de la importancia de generar información de calidad.

La gerencia ignora aspectos importantes relacionados al giro habitual del negocio y al poseer también la toma de decisiones centralizada, no se tiene en cuenta información eficaz y valiosa como materia prima que sirve como punto de partida a la hora de monitorear la empresa y actuar tanto como para corregir desvíos como para incrementar y explotar los aspectos positivos de la misma.

Si bien se dejó de manifiesto que la distribuidora Redolfi se halla en una posición privilegiada, también demuestra comportamientos pasibles de corrección en los diversos sectores involucrados y que justifican la corrección de los mismos para subsistir en el mercado.

Se recomienda reforzar las fortalezas que posee y hacer frente a las amenazas detectadas ya que se encuentra en un entorno cambiante inmerso en una era informática y tecnológica vertiginosas, y es primordial contar a tiempo con información de calidad para superar las adversidades y adelantarse a la competencia.

Reviste importancia exhibir y proponer una solución a lo mencionado y dar fuerza a las relaciones comerciales forjadas ya que los grandes competidores de la zona y de características similares a Redolfi pueden interferir e influir negativamente en la relación comercial.

Para optimizar los recursos ya existentes es necesario pensar en aplicar a corto plazo una innovación informática y fomentar el ambiente de información y control. Una empresa de la magnitud de la distribuidora en cuestión, debe contar con la prolijidad y disponibilidad inmediata de la información para cualquier área de la empresa.

Para concluir se diagnostica que a raíz de la detección de errores y de los riesgos ya mencionados producto de la deficiencia en la información de gestión, y considerando la importancia que ésta realidad reviste, es necesario que se elaboren indicadores de satisfacción y retención de clientes, de control de stock, de recursos humanos, de satisfacción interna, de tiempo de pedidos (entre otros), hacerles un seguimiento de forma detallada, conjunta y periódica e ir confeccionando las correcciones de los desvíos en tiempo y forma, alineándolos con la meta organizacional. Se espera obtener información de calidad en tiempo real de cada empleado y destinatarios de productos y servicios para detectar los desvíos y plasmarlos en cada indicador de la perspectiva correspondiente para aplicar medidas correctivas inmediatas.

Entendiendo que es una empresa rentable que cuenta con todos los recursos para solucionar las problemáticas cuestionadas es que se recomienda el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Propuesta

Objetivos generales y específicos

Objetivo General:

Diseñar un cuadro de mando integral aplicable a la empresa Redolfi, herramienta necesaria para obtener información de calidad para la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- Establecer objetivos por cada una de las 4 perspectivas para materializar la estrategia, evaluar su cumplimiento y alinear las fuerzas de la organización.

- Definir indicadores para cada perspectiva con el fin de medir los aspectos importantes de la organización y actuar sobre ello.
- Diseñar reportes que serán emitidos por los responsables de área que aporten datos de calidad para la toma de decisiones
- Definir plan de implementación y seguimiento del proceso

Alcance

Personal involucrado: es de vital importancia para poder llevar a cabo esta herramienta, que la alta dirección tome conciencia de lo esencial de su aporte y compromiso en la ejecución de la misma. Los gerentes deben comprender que sin su credibilidad, responsabilidad y horas de trabajo dentro del diseño e implementación del CMI, no hay posibilidad de éxito, ya que las metas de prosperidad, perfeccionamiento, orden y mejoras, deben impartirse y contagiarse constantemente desde los niveles más altos del organigrama hacia toda la organización transmitiendo una misma bajada de línea y fomentando empleados comprometidos con la causa, por lo que en primer lugar la propuesta comienza desde la cabeza de la empresa, continúa con los empleados y se hace extensiva a todas las sucursales

Temporal: se comienza implantando la idea del diseño de CMI en el segundo semestre de 2019, se espera que en las primeras diez semanas se comiencen a ejecutar las acciones propuestas y que para el 2021 se puedan cumplir gradualmente los objetivos propuestos.

Ámbito geográfico: dado que la casa central se encontrará en Córdoba Capital, en su centro de distribución, abarcará la misma y el resto de las sucursales de la provincia.

Limitaciones: para la puesta en marcha de la propuesta no se visualizan dificultades e incidencias negativas o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del plan.

Recursos Involucrados

Se propone contar con los siguientes recursos para el desarrollo de la herramienta:

- Recursos informáticos para facilitar la disposición de información valiosa en tiempo real en todas las sucursales

- Software y hardware de calidad, a los fines de optimizar el control de stock, los sistemas de comunicación interna, recopilación, exposición y análisis de datos.
- Muebles y útiles, materiales e instalaciones que soporten y faciliten la agilidad
- Perfiles humanos capacitados con el propósito de:
 - ✓ Efectuar encuestas de satisfacción a clientes y encuestas de clima laboral
 - ✓ Organizar reuniones y exponer presentaciones con los resultados a los que se arribó.
 - ✓ Llevar a cabo la propuesta y ejecución del CMI
 - ✓ Supervisar cada departamento/área de la empresa
 - ✓ Manejar el marketing, comunicación y manejo de redes sociales

Acciones específicas o concretas a desarrollar

Para efectivizar la puesta en marcha del CMI se propone un plan de acción que concretarán los directivos y empleados. Se comenzará por la implementación desde el sector gerencial y cumplirá las siguientes etapas:

- Determinar e informar a la empresa su situación actual (efectuar un diagnóstico) y hacer un escaneo de su estructura organizacional: saber qué es lo que se tiene, qué es lo que se hace y qué es lo que se espera lograr
- Exponer misión y visión corporativas. Redefinirlas en caso de ser necesario.
- Establecer una estrategia clara y específica conjuntamente con la alta dirección
- Diseñar un mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas
- Determinar indicadores de medición
- Comunicar lo decidido a toda la organización para hacer fluir la propuesta y su puesta en marcha. Lograr incorporar el compromiso en cada empleado.
- Realizar encuestas a clientes y empleados, elevar reportes, analizar resultados y tomar medidas correctivas a raíz de lo obtenido
- Concretar reuniones semanales con la dirección y cada encargado de sector para exponer los resultados e interpretar los mismos
- Evaluar resultados obtenidos y considerar ajustes en caso de ser necesario.

A continuación se verán reflejadas todas las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas. Se expone a de esta manera el siguiente diagrama de Gantt:

Actividad	Semanas										Sector involucrado	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Determinar e informar a la empresa su situación actual (efectuar un diagnóstico)	■	■										Gerencia
Exponer misión y visión corporativas. Redefinirlas en caso de ser necesario.		■	■									RRHH-Gerencia
Establecer una estrategia clara y específica conjuntamente con la alta dirección			■	■								RRHH-Gerencia
Diseñar un mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas				■	■							RRHH-Gerencia
Determinar indicadores de medición					■	■	■					RRHH-Gerencia
Hacer fluir la propuesta y su puesta en marcha. Lograr incorporar el compromiso en cada empleado.							■					RRHH
Realizar encuestas a clientes y empleados, elevar reportes, analizar resultados y tomar medidas							■	■	■			Ventas-RRHH-Encargados de sector
Concretar reuniones semanales con la dirección y cada encargado de sector para exponer los resultados									■	■		Ventas-RRHH-Encargados de sector
Evaluar resultados obtenidos y considerar ajustes en caso de ser necesario.									■	■		Gerencia

Figura 3 Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

El primer gran desafío para que la aplicación de esta herramienta se cumpla eficazmente es lograr que todos la interpreten correctamente y se sientan parte del cambio. Para hacer la estrategia más comprensible y gráfica, se aporta un mapa estratégico. Este expone de manera sencilla las 4 perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto entre los mismos. El sentido de las flechas demuestra cómo los objetivos de las perspectivas de la parte inferior impulsan al cumplimiento de la perspectiva financiera es decir, cómo los recursos intangibles bien manejados logran el fin de incrementar las ganancias de la empresa.

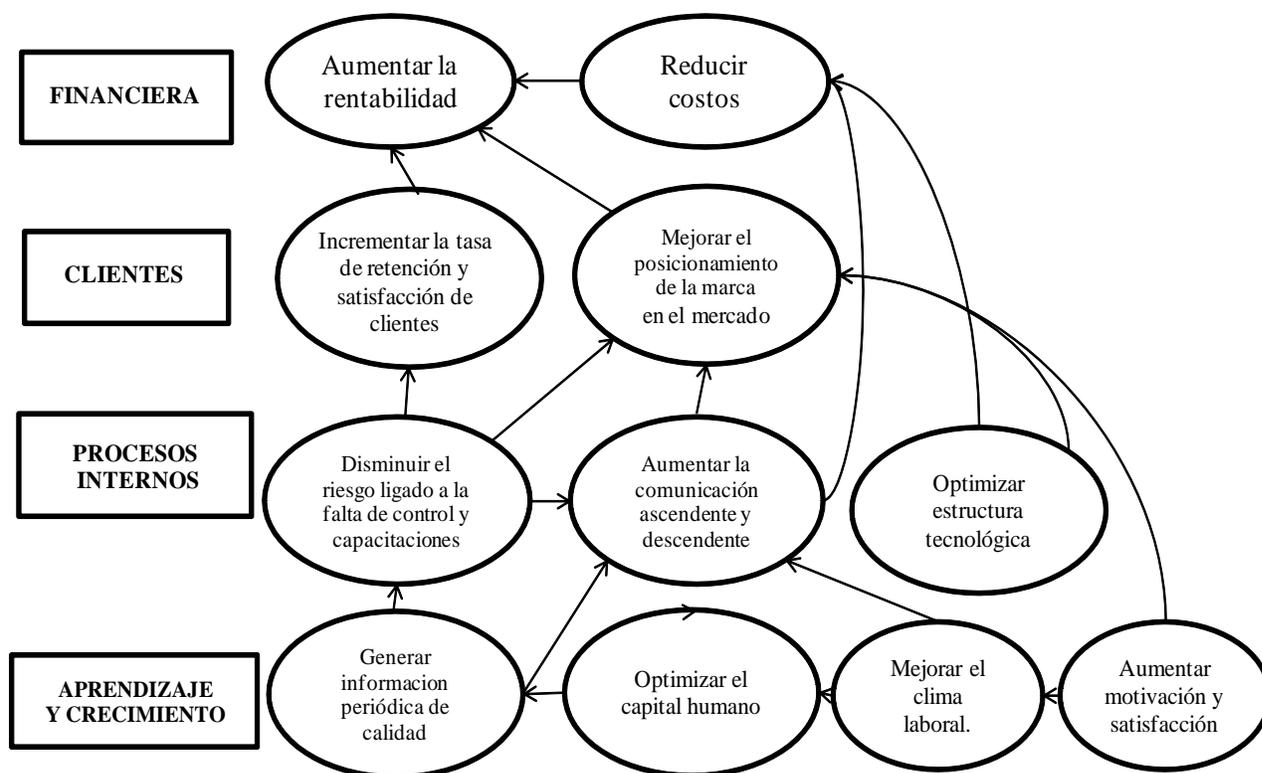


Figura 4. Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia.

Contar con información exacta en tiempo real en el momento adecuado brinda más ventajas de las que se cree, más aún a la hora de tomar decisiones y corregir errores. Por eso se recomienda discutir con la dirección los indicadores de gestión, estableciendo en qué períodos de tiempo se proponen cumplir, qué sectores serán los responsables de los mismos y qué relevancia y aporte tienen relacionados con la meta organizacional. Reviste de importancia replantear los indicadores (semestralmente, por ejemplo) ya que el entorno es dinámico y puede que haya que adaptar los mismos a los nuevos escenarios. Luego, en base a los resultados obtenidos, se podrán analizar las conclusiones a las que se ha arribado y tomar las decisiones pertinentes.

La dirección deberá poner en la base de la pirámide la satisfacción de los empleados, de los clientes y la comunicación e información fluidas entre todos los sectores involucrados, lo cual da como resultado la prosperidad financiera. Redolfi es una gran empresa y sus fundadores han demostrado a lo largo de su historia que poseen mentalidad arriesgada y optimista, por lo que es momento de animarse a aplicar esta herramienta tan novedosa como positiva y hacer frente bien posicionados a sus competidores y amenazas.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

En esta etapa se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta. Tal como se dejó plasmado en conclusión diagnóstica, se detectaron errores y riesgos en diversos sectores y procedimientos. Se evaluarán los cambios esperados a partir del diseño e implantación del cuadro.

En sector depósito, se sugiere realizar:

- Estadísticas de ventas no concretadas por falta de stock y compararlo con el mismo índice de períodos anteriores
- Pérdidas económicas por roturas o extravío de mercadería, comparándolo también con períodos anteriores
- Pérdidas económicas por mercadería vencida, realizando la misma comparación

Relacionado a la motivación de empleados se indica medir:

- Cantidad de camiones descargados por hora
- Cantidad de pedidos entregados por día
- Tasa de ausentismo
- Tasa de cumplimiento de horarios
- Cantidad de trabajos en equipo cumplidos

Dichos indicadores deberían compararse con los mismos datos de períodos anteriores, para evaluar el progreso de la herramienta: si un empleado se siente conforme, reconocido y motivado, aumenta su cantidad y calidad de trabajo.

- Nivel de satisfacción personal por empleado
- Sentido de pertenencia hacia la firma

Los mismos se evaluarán con una encuesta de clima interno y satisfacción personal.

Respecto a la satisfacción de clientes se pueden hacer:

- Seguimientos en redes sociales, ver comentarios y ponderaciones
- Nivel de retención de clientes, comparar la cartera con períodos anteriores
- Nivel de satisfacción de clientes, mediante encuestas por internet o personales

Respecto a la posición de la marca en el mercado se propone poner especial atención a aquellos clientes que ingresan luego de llevar a cabo la estrategia de marketing.

Estos indicadores darán una referencia de la evolución de la propuesta. Al lograr el bienestar dentro del ámbito laboral, los empleados trabajarán a gusto, se sentirán comprometidos con la empresa, atenderán a los clientes de una manera diferenciada, cuidarán las instalaciones y recursos de la entidad como si fueran propios y mantendrán un comportamiento leal hacia sus compañeros y directivos, lo cual indefectiblemente se verá reflejado en un aumento de los beneficios económicos.

Conclusiones

A partir del diagnóstico efectuado de la distribuidora A.J. y J.A. Redolfi SRL, se supo que está bien posicionada en el mercado producto de sus 50 años de trayectoria, mas se detectaron problemáticas estrechamente ligadas a la falta de información de gestión: no cuenta con un departamento diferenciado de recursos humanos, dentro de depósito no posee manuales de inducción y capacitaciones frecuentes ni se lleva un detallado modelo de inventario, no realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus preferencias con el fin de retenerlos ni les ofrece financiaciones especiales, se resta importancia al marketing y al manejo de redes sociales, ya sea a efectos publicitarios o para realizar ventas y no cuenta con un sistema informático que englobe y registre la información en toda la empresa.

En los fundamentos teóricos se dejó de manifiesto que el éxito de las empresas de la actualidad se debe a la importancia de la información de calidad para la toma de decisiones y al valor que se le debe otorgar a los recursos humanos e intangibles por lo que se propuso el desarrollo e implementación de un cuadro de mando integral.

Para diseñar el mismo y aplicarlo a la necesidad y realidad de la empresa, se establecieron objetivos específicos que se alinean con la estrategia, definiendo indicadores de medición para

cada una de las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton. El mismo permite monitorear y controlar los procesos facilitando la detección temprana de desvíos para su corrección.

Con la aplicación del cuadro de mando integral se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, generando información en tiempo real e impulsando al éxito de la misma.

Recomendaciones

Para brindarle aún más valor agregado a la presente propuesta, se recomienda a la empresa que se evalúe la posibilidad de implementación de un software de inteligencia de negocios, el cual facilitará e integrará la información a fines de que automáticamente se registren las operaciones, las mismas sean traducidas en gráficos y estadísticas sumamente valiosas para conocer la realidad de la empresa y en base a las cuales se abrirán discusiones basadas en datos exactos.

Otra problemática no planteada se relaciona con la creación de una plataforma web o folleto electrónico donde se ofrezcan semanalmente nuevas ofertas y promociones tentadoras, se expliquen las características de cada producto y se dé la posibilidad de compra vía internet aplicando variedad y escalas de descuentos según volumen de compra y su respectivo pago con tarjetas, mercadopago o transferencias para facilitar la comodidad de los clientes.

Bibliografía

- Amat Salas, Oriol, Banchieri Lucia-Clara, & Campa-Planas, Fernando. (2016). *La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 24(1), 25-36.
- Ballve, Alberto. (2000). *El tablero de control organizacional. La información para crear valor*. Buenos Aires, editorial Macchi.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1992). *El cuadro de mando integral*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral*. (2da ed.)
- Medina, Orlando, Francisco, De Marco, Myriam, Lilian, Cecilia. (2017). *Indicadores de Productividad en Hospitales Públicos. Visión de futuro*, 21(2)
- Messina, Marianella Soledad . (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística: (Trabajo final de grado)*. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Ramírez Rojas, J. L. (s.f.) (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*
- Rodríguez, Y., García, N. & Arencibia, Y.(2018). *Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río. P. 134*
- Salgueiro, Amado. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*.
- Sánchez Vázquez, José Manuel, Vélez Elorsa, María Luisa, Araújo Pinzón, Pedro (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. January 2016 24(1):37-47.