

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera Contador Público

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

Plan de gestión de información interna y externa

“Cuadro de Mando Integral, como mecanismo de construcción de estrategia global, en Redolfi S.R.L.”

Autora: Talledo, Angelina Aimé

DNI: 38.012.163

Legajo: VCPB27091

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Ciudad de Los Toldos, Provincia de Buenos Aires

Argentina, 2019

Índice

Resumen.....	1
Abstract	1
Introducción.....	2
Análisis de situación.....	4
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de implementación.....	17
Conclusiones y recomendaciones.....	24
Referencias.....	26

Resumen

En la actualidad, las organizaciones, ante los cambios constantes en la dinámica empresarial, deben realizar una evaluación completa de su gestión, en mira de optimizar su desempeño.

En el presente trabajo se exterioriza el análisis de una empresa dedicada a prestar servicios de distribución, Redolfi SRL, planteando un direccionamiento estratégico a través de la creación de un Cuadro de Mando Integral. El examen inicia con el estudio de factores internos y externos, a través de los análisis FODA, PESTEL y las 5 fuerzas de Michael Porter. Continuando, se lleva a cabo un plan de implementación (definiendo líneas estratégicas, recursos, presupuestos), creando indicadores de medición de gestión, para luego realizar su medición concreta y, en consecuencia, su semaforización en un cuadro informativo integral. Finalizado el análisis, se obtienen una visión integral de la empresa, que permitirá corregir su accionar general.

Palabras claves

Cuadro de Mando Integral, estrategia, indicadores de gestión, mapa estratégico, FODA.

Abstract

At present, organizations, given the constant changes in business dynamics, must carry out a complete and relevant evaluation of their management, in order to optimize their performance. In this paper, the analysis of a company dedicated to providing distribution services, Redolfi SRL, is proposed, proposing a strategic direction through the creation of a Balanced Scorecard. The exam begins with the study of internal and external factors, through the SWOT, PESTEL and the 5 forces of Michael Porter. Continuing, an implementation plan is carried out (defining strategic lines, resources, budgets), creating management measurement indicators, and then carrying out its concrete measurement and, consequently, its signaling in a comprehensive informative chart. Once the analysis is completed, an integral vision of the company is obtained, which will allow correcting its general actions.

Key words

Balanced Scorecard, Strategy, management indicators, strategic map, SWOT.

Introducción

La planificación estratégica es un conjunto de procesos sistematizados, aplicados en actividades de negocios, con el propósito de alcanzar objetivos preestablecidos, ampliando la visión institucional. Un modelo aplicado con tal fin, es el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, introducido por los autores Kaplan y Norton (2002). Dicha herramienta de gestión empresarial, permite la comprobación de la evolución del accionar de una compañía, tomando como referencias cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje. La identificación del panorama general de la empresa, provee información, permitiendo arribar a una estrategia integral, adecuada a la dinámica ambiental y, por ende, a una acertada toma de decisiones.

Durante el desarrollo del presente trabajo, se pretende crear una base de datos administrativa y estratégica, a través de la creación de un CMI, en A.J y J.A Redolfi S.R.L.

La empresa mencionada previamente es de origen familiar, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos de consumo masivo,

La central de compras y abastecimiento de la empresa se encuentra ubicada estratégicamente en la localidad cordobesa de James Craik, en el centro de la República Argentina. Puesto que, desde sus inicios, la empresa se ha orientado al crecimiento continuo, ha alcanzado un nivel de comercialización descentralizado mediante sucursales. Las dependencias se encuentran situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y Córdoba. Las tres primeras nombradas cuentan, no solo con un centro de distribución, sino también con salones de ventas mayoristas.

La gran expansión que ha alcanzado la organización, requiere de numerosos recursos, tanto humanos como materiales. El recurso humano está compuesto por un total aproximado de 170 empleados, entre los que se encuentran más de treinta y cinco vendedores. Respecto a las instalaciones, se ha requerido la construcción de nuevos depósitos, acorde al nivel comercial tratado en la empresa. Por su parte, los utilitarios utilizados para transporte externo e interno, alcanzó una cantidad superior a setenta unidades.

En lo que respecta al ámbito financiero, la sociedad no presenta endeudamiento con proveedores ni acreedores varios, consecuencia de que solo realiza operaciones de venta al contado o a corto plazo, teniendo liquidez inmediata al realizar compras.

Como toda organización, Redolfi SRL busca que sus servicios generen satisfacción y lealtad de clientes. Sus atracciones se manifiestan a través de la oferta de una amplia gama de productos a precios competitivos, tiempos de entrega reducidos, financiamiento a treinta días,

asesoramiento comercial inicial y seguimiento del cliente. A pesar de encontrarse inserta en un sector altamente competitivo, su diferenciación es alcanzable gracias a la minimización de costos de compra y la integración del servicio de distribución, consecuencia de su economía de escala.

La cartera de clientes se encuentra conformada por revendedores minoristas, organizados en pymes, con un nivel de negociación mínimo. Sin embargo, la empresa busca el máximo beneficio tanto para lazos internos como externos, procurando calidad en servicios y crecimiento profesional, tal como lo plasma la misión empresarial.

Como apoyo teórico del presente trabajo, resultan aplicables como antecedentes ciertos trabajos de grado universitarios, centrados en la construcción y aplicación de Cuadro de Mando Integral, en empresas particulares.

Johanna Karina Calle Alvarracín (2017) desarrolló un trabajo de graduación orientado a la elaboración de un CMI en una firma ecuatoriana, dedicada a la distribución de productos de consumo masivo. Dicha empresa presenta similitud con Redolfi SRL, en la actividad económica que desarrolla, valiéndose como base para la realización del diagnóstico organizacional y la construcción del nuevo plan de gestión. En el estudio de Alvarracín, es posible observar los pasos realizados para la construcción de un CMI, su aplicación y los beneficios resultantes, destacando el logro de una redirección táctica, razonada con la ayuda de indicadores de gestión.

Aportes similares se presentan en el trabajo elaborado por Josué Bonilla Gómez (2013) en una empresa comunicacional costarricense, cuyo análisis concluyó con la necesidad de innovar estrategias, consecuencia de una acelerada expansión empresarial, tal como ocurre en la empresa cordobesa. Para la reestructuración se alinearon nuevos objetivos a través de un CMI, estipulando los procesos de control como soporte de información. Resultando viable y positiva la aplicación de tal herramienta, se considera esencial su actualización periódica, profundizando progresivamente los indicadores de gestión estandarizados.

A nivel nacional, fueron interesantes las contribuciones realizadas por Marianella Messina (2015) en su trabajo de investigación, aplicado en una empresa de transporte y logística mendocina, con requerimientos adaptativos ante cambios direccionales y administrativos. En dicha tesis, se empleó un CMI, consiguiendo la materialización de la visión y misión, motivando a los empleados y ofreciendo servicios de excelencia. A su vez, se desplegaron y utilizaron propuestas de mejoras, adaptadas a la vorágine contextual.

A nivel regional, resultó enriquecedor el dossier académico realizado por Soledad Gir (2016), en un call center de la ciudad de Córdoba, dado su parecido con la empresa de Alonso

y Redolfi, en cuanto a la falta de información y visión integral. Para solucionar su problema, unificaron datos gracias a la creación un CMI, que sirvió como base para la detección y corrección de desvíos, facilitando las auditorías, disminuyendo la incertidumbre y aumentando el nivel de productividad. También, se logró la asociación flujos de entrada y salida de todos los procesos organizacionales.

A raíz de la identificación de la falta de una herramienta estratégica integral, el objetivo general del presente reporte es diseñar un Cuadro de Mando Integral, para la empresa Redolfi SRL, que permita la medición del desempeño interno y externo, reuniendo información en un informe integral, que sirva de sustento para la toma de decisiones.

Para alcanzar la meta general planteada en el párrafo anterior, se deberán ir logrando los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar integralmente a la compañía, con la finalidad de detectar áreas que requieren de reestructuración, y sus respectivos desvíos.
- Diagnosticar la realidad actual de la organización y su entorno, identificando fortalezas que requieren sostenibilidad, oportunidades aprovechables, debilidades sobre las que se debe mejorar y amenazas a afrontar.
- Analizar la estrategia actual y definir su nuevo direccionamiento, mediante un Cuadro de Mando Integral, demostrando su viabilidad de implementación como herramienta de contralor periódica.
- Crear y calcular indicadores de gestión, asentando los resultados obtenidos.

En la medida en que se consumen los objetivos específicos, se logrará el acercamiento gradual al cumplimiento del objetivo general.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En su desempeño diario A.J y J.A Redolfi S.R.L, presenta diversos problemas internos, destacando como principal e integral, la inexistencia de un plan estratégico que genere unidad entre las distintas áreas organizacionales.

Dada la ausencia de herramientas tácticas, como lo es el Cuadro de Mando Integral, la empresa carece de indicadores de gestión, tanto financieros como no financieros. De esta manera, se presenta el impedimento para cuantificar su evolución histórica y proyectar a largo plazo.

Se requiere una nueva estructura, optimizando el factor administrativo, resultando conveniente la construcción de un CMI, que permita el seguimiento del actuar

permanentemente. En base a ello, se logrará materializar la visión y misión, planteando una estrategia genérica a nivel global, a través de planes estratégicos seccionales, alineando la totalidad de los recursos de la institución con oportunidades escenario presente.

La estructura vigente, exhibe un alto nivel de centralización en la toma de decisiones, por parte del socio gerente, quien aprueba las transacciones de compras, ventas y pagos. También, la gerencia se encarga de la realización de áreas inexistentes, como es el caso de los departamentos de RRHH, marketing y de seguridad e higiene. Esto concluye en la necesidad de descentralización y delegación de actividades y decisiones.

Al no contarse con un área humanística, no hay proceso estandarizado de selección de empleados, los ascensos son en base a la confianza, generando un ambiente tenso entre los empleados. La creación de la misma, conduciría a la construcción de reglamentaciones, generando motivación laboral e incrementando el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

Por su parte, la falta de un área publicitaria y comunicacional, lleva a la omisión de la ejecución de estudios de mercado y de evaluación de la competencia. La presencia de este sector, facilita la fidelización y atracción de clientes, reflejándose en una mayor productividad.

Al identificar la permanente extensión superficial de la compañía, resulta esencial una sección dedicada especialmente al mantenimiento de las instalaciones comerciales, con su respectivo control periódico. De ese modo, no sólo se cumpliría con las recomendaciones técnicas legales, sino que resultaría un ámbito salubre para la labor de los empleados.

Las debilidades anunciadas, vienen acarreadas a causa de la falta de una base de datos que sirva como mecanismo de gestión y control, por lo que se cuenta con escasa información, y de carácter extremadamente informal. Al estar inmersa en el contexto dinámico actual, la empresa requiere información, referente a transacciones, recursos, innovaciones, políticas, ámbitos sociales, legales y económicos.

Sin conocimientos contextuales, resulta casi inviable la adaptación ante cambios, debilitando su presente nivel expansión, y más aún, peligrando su permanencia en el mercado.

Sin una ruta táctica orientativa ni datos certeros, la compañía presenta falencias en los procesos internos de la mayoría de sus departamentos, como se ha adelantado previamente. Respecto a ello, como profesional contable y administrativo, considero que uno de los aspectos sobre los cuales hay que trabajar son el desorden y la desprolijidad con la que se maneja el área de administración. Tal desorganización deriva de la ausencia de softwares contables, que se encarguen de la registración diaria, facilitar la estandarización de políticas y el reiterativo control.

Análisis del contexto y diagnóstico organizacional

El consultor de empresas especializado en la gestión y cultura organizacional, Albert S. Humphrey (1960), plantó el análisis SOFT, siendo el primer antecedente de la matriz FODA, desarrollada por el investigador Wehrich Heinz Wehrich (1982). Dicho estudio se basa en la confección de un examen interno, a través de la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, y un estudio externo, sobre amenazas y oportunidades contextuales.

Para la determinación de asuntos críticos propios de la compañía, resulta efectivo el diagnóstico organizacional, mediante el análisis de factores internos de fortalezas y debilidades.

Las fortalezas hacen referencia a atributos de la empresa, que les permite generar ventajas competitivas. Estas capacidades especiales y recursos permiten su diferenciación del resto de los competidores.

Por su parte, las debilidades son desventajas causadas por desvíos o problemas internos, que deberán corregirse para alcanzar la eficiencia. Estos factores provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

El análisis se deberá realizar periódicamente, con motivo de conocer el estado actual de la empresa, teniendo como referencia los resultados anteriores, con el propósito de identificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y la adaptación frente a la dinámica corporativa.

Seguidamente, se presenta el estudio efectuado en Redolfi S. R. L, iniciando por el análisis interno de la firma:

Tabla 1: Factores Internos- Diagnostico organizacional

Factores internos - Diagnóstico organizacional	
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Empresa ya establecida, con prestigiosa trayectoria. Conoce el mercado. ● Relación comercial con la totalidad clientes y proveedores. ● Expansión continua durante los últimos años. ● Ubicación estratégica. ● Cuenta con los activos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias. ● Presenta amplia variedad de productos, diversificando el riesgo. ● No posee endeudamiento, por su total liquidez. ● Precios competitivos, al manejarse dentro de una economía de escala, inserta en un sector de consumo masivo. ● Brinda asesoramiento, seguimiento comercial y venta personalizada, generando satisfacción y fidelidad de clientes. ● Poseen depósitos con stocks de mercadería (de emergencia.) ● Importante flota de camiones (no todos ofrecen distribución) Nuevas alternativas de negocio, una vez finalizada la nueva estructura. ● Venta de productos de primera necesidad. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● No presenta Cuadro de Mando integral. ● Poco margen de ganancias en la actividad de compra-venta. ● No posee software administrativo, en consecuencia, no realiza seguimientos ni controles de transacciones. ● No realiza clasificación de clientes ni análisis de solvencia. ● Inexistencia de área de RRHH, generando pequeñas controversias entre el personal, debido a ascensos en base a confianza. ● Quiebres de stock, roturas y robos, consecuencia de la falta de control de inventarios. No se realizan previsiones. ● No hay política de financiación ni descuentos para clientes. ● No hay área de seguridad e higiene. ● No tiene estrategia de publicidad y comunicación. ● No lleva control de costos, ni planificaciones presupuestarias. ● Centralización de toma de decisiones por parte de la gerencia general.

Fuente: Elaboración Propia.

Complementando el estudio previo, se deben identificar los factores ambientales que influyen sobre la organización, mediante un análisis externo. Las amenazas son situaciones negativas del entorno que pueden atentar contra la empresa, por lo que la estrategia deberá estar ideada para poder enfrentarlas. Opuestas a ellas, se encuentran las oportunidades, compuestas por factores positivos del ambiente, que deberán ser aprovechados para beneficio empresarial.

Para explicitar el análisis, se debe crear una lista de oportunidades y amenazas actuales y potenciales, tal como se presenta a continuación:

Tabla 2: Análisis externo

Análisis externo	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes presentan poco margen de negociación, según la información presentada por la empresa analizada. • Servicios financieros beneficiosos para Pymes, publicados por el BCRA (2019). 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de competencia, según el estudio de competencia realizado por A.J. & J.A Redolfi SRL. • Inflación, pérdida del poder adquisitivo de los compradores, identificada en la medición del IPC por el INDEC (2019). • Cambios políticos actuales, ante las elecciones presidenciales, tal como lo presenta Kohan (2019) • Incertidumbre contextual generalizada en el país, confirmada por la Revista AméricaEconomía (2019). • Problemas cambiarios, por aumento desmedido del dólar, anunciado por el BCRA (2019). • Innovaciones constantes Preferencias de consumo cada vez más dinámicas, tal como lo detalla Héctor Masilla (2011).

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis FODA, permite la determinación de cuatro estrategias:

1. FO (Fortalezas - Oportunidades)
2. FA (Fortalezas - Amenazas)
3. DO (Debilidades - Oportunidades)
4. DA (Debilidades - Amenazas).

Para elaborar dicha Matriz, se requiere de un tiempo prudencial, para que la empresa no quede estancada, por lo que se deberá contar con datos precisos obtenidos a través de un horizonte temporal extenso, que permitan evidenciar los desvíos a mejorar u acciones a evitar.

Una herramienta que estudia exclusivamente factores externos, y los relaciona a la empresa en particular, es PEST, desarrollada por Francisco Aguilar (1967). Este instrumento estratégico identificaba los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que podían

afectar el accionar organizacional. Estos elementos, en su mayoría, se encuentran fuera del control de la organización, presentándose como amenazas u oportunidades. Para completar el análisis, los autores especialistas en estrategia, Liam Fahey y V.K. Narayanan (1986), introdujeron las perspectivas ecológicas y legales, obteniendo una visión plena del entorno.

- Factores políticos: El actual periodo electoral, tal como lo explicita Kohan (2019), debido al cambio de gobierno presidencial, genera un ambiente político inestable, con un nivel elevado de incertidumbre en relación a inserción, mantenimiento o eliminación de políticas fiscales y financieras. Sumado a ello, la gran inestabilidad económica y social que se encuentra atravesando el país en la actualidad, junto a la presión fiscal que reciben las empresas, perjudican el accionar de las empresas en el corto y mediano plazo.).

- Factores económicos: Uno de los factores principales que afecta al país es el desempleo, el cual se ha incrementado un punto, según las mediciones de la tasa de desocupación del INDEC, durante el primer trimestre del año 2019, alcanzando un 10.1%.

La situación presentada con anterioridad, acompañada por una reducción gradual del PBI desde principio del 2018, el horizonte de pobreza alcanzó el 32% en 2019, dejando atrás el 27,3% de la última cuantificación del 2018, según la página oficial del INDEC.

El escaso nivel de empleo, genera la disminución de dinero circulante para el consumo interno, dificultando la posibilidad para realizar previsiones de ventas, a nivel empresarial.

Por otro lado, la pérdida de reservas en el BCRA y caída de depósitos en dólares, llevaron a un aumento desproporcionado en el tipo de cambio, devaluando el peso argentino. Ello, junto al crecimiento de la tasa de interés y la pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores, concluyen en un incremento inflacionario. La suba del nivel general de precios, es un obstáculo ante la adquisición de bienes básicos, por parte de la población, e impulsa la reducción en la rentabilidad empresarial, dado el aumento de los costos de producción.

Respecto al sistema tributario de Argentina, se puede observar que la presión impositiva actual, resulta desalentadora para las empresas que quieren manejarse con totalidad y transparencia.

- Factores sociales: Las reglas y costumbres se presentan con total dinámica en la sociedad de hoy en día, los patrones de consumo se modifican constantemente, siguiendo las innovaciones en los productos ofrecidos, según el autor Albuquerque (2016). La sociedad irá adaptando sus compras, de acuerdo al nivel de ingresos, apartado que se encuentra relacionado con los factores económicos, nombrados con anterioridad.

En la empresa estudiada, se requiere la creación de un área de marketing, que facilite la atracción de clientes, penetrando nuevos mercados. Mediante el manejo y la coordinación

de estrategias de venta, se obtienen ganancias y se satisfacen los requerimiento y necesidades de los clientes.

Las comunicaciones con el entorno, mediante publicidad y propaganda, resultan esenciales para la formulación de la opinión de los clientes sobre los productos ofrecidos y la compañía en general. En este caso empresarial particular, se deberán relevar los datos de las encuestas de satisfacción al cliente realizadas y abandonadas, aplicándolas con cierto nivel de periodicidad.

- Factores tecnológicos: Las innovaciones alcanzan todo ámbito de la vida empresarial contemporánea. En el área en que se desarrolla Redolfi S.R.L, resulta importante la adquisición de tecnologías en los vehículos y conocimientos logísticos, utilizados para la actividad de distribución y almacenamiento, tal como lo especifica la revista digital C de Comunicación (2019). También, es esencial la implementación de programas informáticos administrativos, que resulten como medios de comunicaciones e información interna, a través de la concepción de documentos informativos.

Otra tecnología a tener en cuenta es el medio por el cual los vendedores al realizar las órdenes de pedido, actualmente llevado a cabo por dispositivos móviles, que requerirán actualizaciones y mantenimiento regularmente. Los sistemas utilizados deben ser lo suficientemente eficientes, para servir como base de datos de las ventas realizadas a cada cliente.

- Factores ecológicos: La sociedad global actual, se encuentra incursionado la aplicación de políticas o métodos de producción, comercialización y accionar general basado en la sustentabilidad, disminuyendo efectos negativos en el medio ambiente. Lo mencionado se apoya en el manuscrito publicado por la UNESCO (2016), en donde se detallan las políticas de ciencia, tecnología e innovación sustentables a implementarse en América Latina.

Respecto de la empresa estudiada, resultaría como una buena contribución la reducción del uso de recursos no renovables, en este caso, el principal insumo utilizado, el combustible. Para ellos se podría aplicar un manejo logístico que reduzca la cantidad de viajes realizados al mínimo. De esta manera se reducen costos, generando un impacto positivo medioambiental.

- Factores legales: Las empresas, al desarrollar sus actividades, deben cumplir con las normas legales vigentes sobre el entorno laboral en el que se desempeñan los trabajadores, expuestas por las leyes, decretos, decisiones administrativas y resoluciones dictadas por la Superintendencia de Riesgo de Trabajo. Redolfi, por ejemplo, ha de cumplir con regulaciones técnicas de seguridad y normativas de cuidado de instalaciones, afrontando inspecciones regulares de higiene y seguridad.

Como empresa distribuidora ha de tener la documentación y control de vehículos actualizada, acondicionando los utilizados para el transporte alimenticio, al igual que los depósitos almacenadores, en base a la Ley N°18.284, del Código Alimentario Argentino.

Otras regulaciones a las cuales ha de adaptarse la organización son las vinculadas con el recurso humano, en material laboral y retributiva, establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N° 20.744: salario mínimo, jornadas y descansos laborales, condiciones de contratos laborales, capacitación del personal, derechos y haberes de las partes, licencias, privilegios, etc.

Este examen contextual frecuentemente es combinado con el Modelo de Cinco fuerzas, publicado por el economista, ingeniero y profesor Michael Eugene Porter (1979), el cual determina la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria. Es por ello, que se concentra en la construcción de ventajas competitivas corporativas, maximizando recursos y superando la competencia.

Las cinco fuerzas, son las que operan en el entorno inmediato de la organización, y afectan en la habilidad de satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las mismas se presentan a continuación:

- Nuevos competidores: Este tipo de amenazas pueden depender de las siguientes barreras de entrada:

1. Economía de escalas:
2. Diferenciación:
3. Requerimiento de capital:
4. Acceso a canales de distribución:
5. Desventajas en los costos independientes
6. Política gubernamental

En relación a Redolfi SRL, presenta economía de escala al ser un sector de consumo masivo, produciendo a bajos costos y ofreciendo precios competitivos.

Otro factor positivo para la firma es que presta servicios de distribución, teniendo acceso a canales de comercialización, a bajos costos. Anexado a ello, presenta cualidades diferenciales en cuanto a tiempo de entrega acotado, asesoramiento y seguimiento comercial, y posee un mix de productos a la venta.

Un último aspecto relevante respecto a este punto, es que la empresa al realizar inversiones de capital, como lo es la construcción de la nueva infraestructura y el uso del espacio restante como loteo para su reventa, posee respaldo financiero, utilizable ante situaciones imprevistas.

EL nivel de costos resulta una barrera de ingreso a favor de las empresas ya insertas en el mercado, por la dificultad para igualar su horizonte de precios.

- Negociación con proveedores: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, en su mayoría nacionales e internacionales, resultando insignificante la capacidad de negociación frente a las mismas. Entre los principales proveedores se pueden identificar: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever, Gillette, Kraft Food, La Papelera del Plata, Kodak, Benvenuto y Cía., Clorox, P&G S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca, Arcor y Molinos Río de la Plata.

- Negociación con clientes: Generalmente los compradores son emprendimientos con pocos recursos y una reducida cantidad de ventas, como minimercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, librerías, comedores y perfumerías. Ello, sumado al escaso tiempo de compra, y requerimientos de mercadería con rapidez, los pone en desventaja, teniendo un mínimo poder de negociación, tanto en precio como financiación. En consecuencia, se demuestra un beneficio para la empresa estudiada.

- Productos sustitutos: No obstante, la poca capacidad de negociación de clientes, la existencia de productos sustitutos de similares características, eficaces y más baratos, les permite cambiar fácilmente de proveedores, satisfaciendo las necesidades (requeridas). Ante tal situación, se requerirán políticas de fidelización de clientes, para mantener la escala habitual de ventas. La existencia de estos productos, aumenta la rigurosidad en cuanto a exigencias por parte de los adquirentes, incluso influyendo en la rentabilidad, por reducción en los precios.

- Rivalidad entre competidores: Las compañías que compiten dentro de la misma industria que Redolfi SRL, se clasifican en dos grupos. Por un lado, se encuentran las empresas mayoristas con salones comerciales:

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

Por otro lado, las principales empresas competidoras con preventistas y entrega a domicilio, en la zona, son: **Rosental y Micropack**. Seguidos por pequeños competidores como Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Parodi y Zaher.

Finalizado el diagnóstico general de la organización, se han reconocido los factores a considerar para la construcción del Cuadro de Mando Integral, cumpliendo con los dos primeros objetivos específicos planteados al final de la Introducción.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como un sistema de medición de desempeño, según sus creadores, Kaplan y Norton (1992), quienes observaron que tras su implementación en empresas se requería un esclarecimiento y comunicación de visión y estrategia. Así en el año 1996, lo señalaron como un sistema de gestión del desempeño, enfatizando las relaciones causa-efecto del mapa estratégico. En 2001, tras experiencias de aplicación, lo razonaron como un sistema de gestión central, que traducía la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores. Concluyeron que el éxito del plan de implementación depende de una eficiente estructura organizativa, la comprensión de la estrategia, del papel de los clientes y del compromiso de los dirigentes, quienes tienen papeles críticos en su aplicación.

Se consideró al CMI como un instrumento de información y control, que generaba equilibrio entre medidas financieras y no financieras, mediante la medición del rendimiento a través de cuatro perspectivas interrelacionadas:

- **Clientes:** Los directivos reconocen los segmentos de clientes y de mercado, en que competirán las unidades de negocio, con sus correspondientes medidas de actuación. Los indicadores a formular son en base a la cuota del mercado, y el incremento, retención, satisfacción y rentabilidad de los clientes. También, incluirá indicadores de valor añadido aportados a clientes de segmentos específicos, obteniendo de esta manera, estrategias de clientes en base al mercado. Entre las principales métricas se han destacados los relacionados con atributos de los productos y servicios, las relaciones con los clientes e imagen y reputación.
- **Procesos internos:** Reconocimiento de los procesos críticos internos, en los que la organización debe ser excelente, para generar atracción y satisfacción de clientes y accionistas. Los procesos operativos son fabricación, marketing y servicio post venta. Por otro lado, los procesos innovadores, se componen por el diseño y desarrollo del producto. Se pondrá énfasis, en indicadores de costos y calidad, y de investigación, diseño y desarrollo.
- **Aprendizaje y crecimiento:** La capacidad de alcanzar las metas de las otras perspectivas, dependen de los conocimientos de la empresa. Dichos recursos intelectuales

proviene de los empleados, los sistemas y de la equiparación de la organización. Las variables principales a evaluar son: Las capacidades de los empleados y de los sistemas de información, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

- Financiera: Esta perspectiva se presenta por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia, con sus consecuentes estrategias económicas. Se centra en la creación de valor, respondiendo a las expectativas de los dueños o accionistas. Todos los objetivos del resto de las perspectivas deben tener una vinculación con esta.

El mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del CMI, siendo un complemento gráfico de la estrategia de la organización, compuesta por los objetivos de los cuatro bloques estratégicos y claras relaciones causales entre los mismos. En él se han de diseñar indicadores cuantitativos o cualitativos, de impacto, proceso o insumo, luego se aplican las mediciones correspondientes, se analizan los resultados y se toman decisiones.

Se ha demostrado que esta metodología puede aplicarse en entidades de distintas envergaduras, independientemente del contexto y la naturaleza de su negocio, permitiendo la generación de diagnósticos y el empleo de planes de implementación. Tal afirmación surge de los estudios realizados por los autores Calle Alvarracín (2017), Bonilla Gómez (2013), Messina (2015), Gir (2016), identificados como antecedentes del presente trabajo. De tales análisis, surge que el CMI puede traducir las medidas de desempeño en la realización de la estrategia, mejorando la gestión empresarial y el nivel de control, con su correspondiente retroalimentación. Con esa visión integral, se superaron las limitaciones de los antiguos sistemas de información y control de gestión, enmendando la ausencia de un enfoque global estratégico de la empresa.

Flexibilidad y adaptaciones de CMI

A dos décadas desde el desarrollo del CMI, Nielsen y Sorensen (2004) confirmaron que para una excelente aplicación del CMI, se debería sincronizar la estrategia de largo plazo, con las acciones de corto plazo. Los autores, expresan que cada empresa puede modificar y adaptar el cuadro a su medida con total flexibilidad.

Teniendo en cuenta la capacidad de adaptación del CMI, los autores Ibañez, Castillo, Nuñez y Chávez (2010), consideraron que su éxito depende de los ajustes de las perspectivas convenientes para la organización y las prácticas gerenciales. Consecuentemente exteriorizaron como esencial la adaptación de la visión empresarial y los indicadores de gestión, a dichos aspectos. Si bien sigue un orden de referencia, el CMI se adecua a las necesidades y acciones

de la empresa en que se aplique, tal como han mencionado los autores nombrados en el párrafo anterior.

Suárez y González (2017) recalcan el uso del CMI, evidencia su flexibilidad y armonía, para la generación de diagnósticos de diversos sectores empresariales, obteniendo un panorama preciso de la realidad. De esta manera aporta beneficiosamente a la sustentabilidad organizacional.

Elementos de cuantificación: Indicadores de gestión

Respecto de las mediciones a realizar, Banchieri y Campa (2012) estimaron que debían ser pocos indicadores ya que uno de los principales objetivos era comunicar en forma clara y sencilla, para una vez entendidos estos, profundizarlos.

Si bien la mayoría de pequeñas empresas no usan formalmente el CMI, debido a la carencia de conocimientos o por la percepción de que la herramienta no es adecuada para pymes, por falta de recursos. Contrariamente, los autores Díaz y Marrero (2014), argumentan que la implementación del Cuadro de Mando Integral permite la definición de los procesos logísticos, sin implicar ningún costo adicional, ya que se utilizan los medios con que cuenta dentro de la institución, para la construcción y cuantificación de los indicadores.

Por su parte, Giannopilos, Holt, Khansalari y Cleanthous (2013) dicen que las empresas que no utilizan tal arma de gestión, ocasionalmente miden las cuatro áreas comerciales, utilizando indicadores de rendimiento similares a los propuestos por los autores iniciales. Ellos recomiendan la aplicación de este instrumento, para nuevos emprendedores, reduciendo el riesgo de fracaso durante los primeros años, permitiendo a la empresa afianzar su lugar en el mercado.

El CMI ante la incertidumbre

Quesado, Guzmán y Rodrigues (2016), consideraron a la incertidumbre de entorno es uno de los factores críticos del éxito, por lo que la empresa deberá especializarse en adquirir conocimientos tanto internos como externos, para moverse en un ambiente certero.

Resumen teórico

Como se puede observar, es extensa la literatura aportada por los creadores del modelo y otros autores que han valorado el mismo, de forma que hoy son innumerables los trabajos y resultados obtenidos. De acuerdo con la información detallada en el presente Marco Teórico, se concluye con la determinación del CMI como un modelo dúctil y exitoso, que posibilita la introducción de mejoras y evasión de conflictos en las organizaciones. También permite la introducción de una estrategia integral, y su armonización con el accionar diario, impulsando acciones coherentes y decisiones acertadas.

Diagnóstico y discusión

Luego de analizar el panorama actual de Redolfi SRL, se arriba a que el problema central de la empresa es que no posee un Cuadro de Mando Integral. Ello implica la inexistencia de una estrategia global, que cree un enfoque general, conjunto e interrelacionado de objetivos, que sirva como base para la actuación.

La desinformación y falta de comunicación, consecuencia de la carencia de una base de datos general, ocasionan un control poco efectivo, dificultando la clara identificación de las problemáticas internas de la organización. A su vez, un precario contralor, conlleva a la asignación inadecuada de recursos, pérdida de oportunidades, incumplimiento de metas e incremento de la incertidumbre.

Como se observa en el análisis FODA, plasmado en el análisis de situación de este reporte de caso, la falta de una herramienta de gestión conlleva a una base de datos poco certera, y consecuentemente una ineficiente toma de decisiones. Al no haber software administrativo, hay escasos controles de costos y transacciones, incitando la ausencia de análisis de clientes, de planificaciones presupuestarias y de estrategias comunicacionales. La falta de información se acentúa también por la inexistencia de departamentos empresariales esenciales, como lo son las áreas de marketing y publicidad, RRHH y seguridad e higiene, necesarias para una empresa que ha crecido y alcanzado tal envergadura.

Es por las problemáticas que se han nombrado previamente, que se requiere profundización de los procesos internos, mediante la cuantificación de indicadores de gestión, creados con datos filtrados, arribando a información extensiva y depurada, que disminuya el caos. De esta manera, se medirán aspectos convenientes, los cuales podrán ser modificados o sustituidos, en adaptación a las necesidades organizacionales.

El hecho de que las empresas tomen decisiones informalmente o de carácter centralizado, por parte de la gerencia, sin áreas y profesionales especializados, generan desvíos. Por ejemplo, surgen controversias entre el personal, quiebres de stock, falta de previsiones y pérdida de clientes por falta de financiación.

En conclusión, con la construcción y aplicación del CMI en la empresa, se logrará clarificar y comunicar la estrategia, alineando objetivos personales y organizacionales, vinculando periódicamente los de corto y largo plazo. Por consiguiente, se facilitará la evaluación del desempeño, alcanzando la retroalimentación solicitada para mejorar la capacidad de análisis y de selección de cursos de acción, integrando datos de valor para alcanzar la visión y misión.

Plan de implementación

Alcance y limitaciones

En el presente estudio, el tema central abordado es la construcción de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión estratégica global, en la empresa de distribución Redolfi SRL.

El alcance temporal se delimita a un cuatrimestre del año 2019, siendo desde agosto a noviembre.

Respecto a la geografía abarcada, se extiende en la empresa nombrada con anterioridad, situada en la provincia de Córdoba, teniendo en consideración la totalidad de las sucursales dispersas en dicha provincia.

La construcción del CMI, se limita a la empresa estudiada, considerando que cada organización posee su propia dinámica, por lo que las mediciones de sus indicadores son únicas. Se analizan los impactos dentro del mercado y el contexto en el que se encuentra inmersa inmediatamente la misma, sin consideras otros entornos.

Recursos

Para llevar a cabo el plan de implementación, y sus correspondientes actividades, se requerirán de recursos tangibles e intangibles, que deberán ser presupuestados previo al inicio de las acciones. Tales bienes son nombrados a continuación:

- Adquisición de nuevas computadoras para cada área de la empresa, en las que se pueda establecer conexión en red, para el uso de una única base de información. Teniendo en consideración que son seis los centros comerciales en funcionamiento, y en los mismos funcionan tres departamentos básicos (compra, venta y distribución), más el departamento administrativo central se requieren un mínimo de veinte equipos.
- El precio unitario es de \$24.500, alcanzando un total de \$490.000. Si bien la inversión es considerable, los beneficios de tener una administración centralizada, mostrará los beneficios a futuro, el orden en una organización es esencial. Por supuesto, estamos ante una inversión de única vez.
- Para la creación de la base de datos previamente nombrada, utilizada como sistema contable global, se necesitará los servicios de un analista en sistemas o programador externo. El sistema adaptado a la empresa tiene un costo de \$200.000.
- Se requiere capacitación del RRHH respecto a la utilización de los equipos informáticos, ya que todo deberá registrarse con un único criterio. La capacitación la puede realizar un especialista informático, es una capacitación conjunta, por un total de \$50.000.

- El relevamiento y las mediciones periódicas de indicadores, las realiza el personal contable de la empresa, por lo que no generará gastos extraordinarios. Las instalaciones necesarias, ya se encuentran en construcción, por lo que no se destinaron gastos excedentes en ellos.

En conclusión, para iniciar las operaciones se requiere un total de \$740.000, una inversión de gran envergadura, pero que perfecciona un avance relevante en la empresa, trasladado en eficacia y eficiencia futura.

El único mantenimiento es el pago anual por el programa informático, por un valor anual de \$50.000 finales, ya que se tendrían el resto recursos necesarios, los cuales recién serán cambiados una vez amortizados.

Actividades

Las tareas a desarrollar en el plan de implementación, es decir en el diseño del Cuadro de Mando Integral, inician con la definición de los objetivos estratégicos enmarcados en cada una de sus perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Lo mismo surge con la expectativa de generar perfeccionamientos en la empresa, disminuyendo el margen de errores en los procesos y decisiones organizacionales.

Una vez ya establecidas los objetivos, se define el mapa estratégico, construido en base en los factores críticos del éxito de cada perspectiva, indicando las relaciones causa-efecto entre los mismos.

Seguidamente, se desarrollan los indicadores de gestión que medirán el grado de consecución de los objetivos, definidos de acuerdo a debilidades que presenta la empresa, por lo que su seguimiento resulta esencial. Una vez especificadas las mediciones a realizar, se estandarizan los resultados esperados, para que luego contrastarlos con la realidad, mediante la técnica de semaforización. Esta técnica, se expresa mediante una tabla, en donde se plasman los posibles resultados a alcanzar (“excelente”, “aceptable” y “peligroso”) junto con el resultado efectivamente alcanzado, permitiendo visualizar la situación existente.

Con la planeación finalizada, se realiza la respectiva cuantificación, a través de la resolución de cuentas, o medición de factores cualitativos, para luego llevar a cabo el análisis de los efectos alcanzados, tal como se definió en el párrafo anterior.

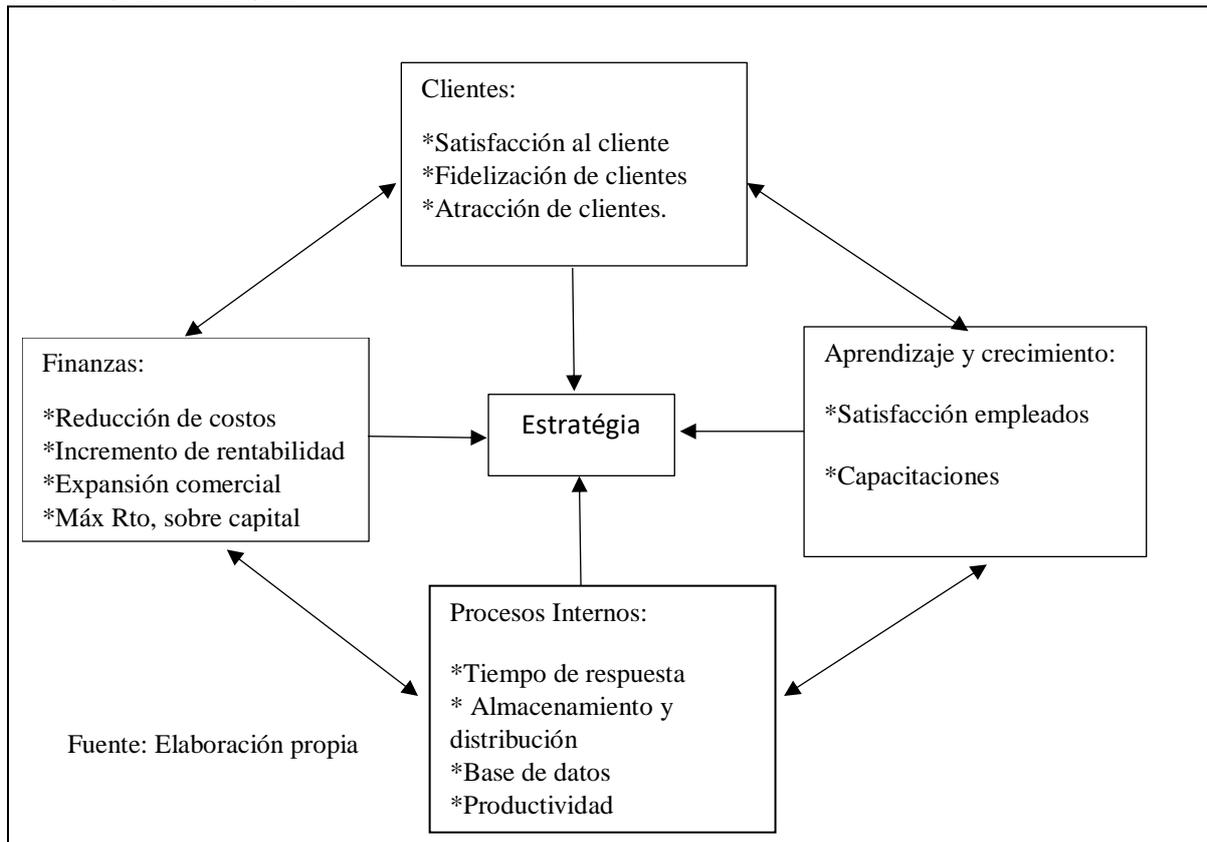
A continuación, con toda la información captada, se definen iniciativas o recomendaciones, que permitirán acercar los indicadores a los estándares preestablecidos, y en consecuencia a los objetivos estratégicos. Esto último, implica una mejora en el funcionamiento integral de la empresa, posibilitando la generación de ventajas comparativas y una mejora en rentabilidad.

Tabla 3 – Diagrama de Gantt

Actividades a desarrollar	Septiembre	Octubre				Noviembre
	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1
Determinación de recursos necesarios	■					
Análisis de perspectivas del CMI		■				
Establecimiento de objetivos estratégicos por perspectiva		■				
Diseño de mapa estratégico			■			
Desarrollo de indicadores de gestión (metas, fórmulas y semaforización)				■		
Relevación de información para cuantificar					■	
Medición de los indicadores de desempeño						■
Análisis de resultados						■
Presentación de recomendaciones e iniciativas de mejoras						■

Fuente: Elaboración propia

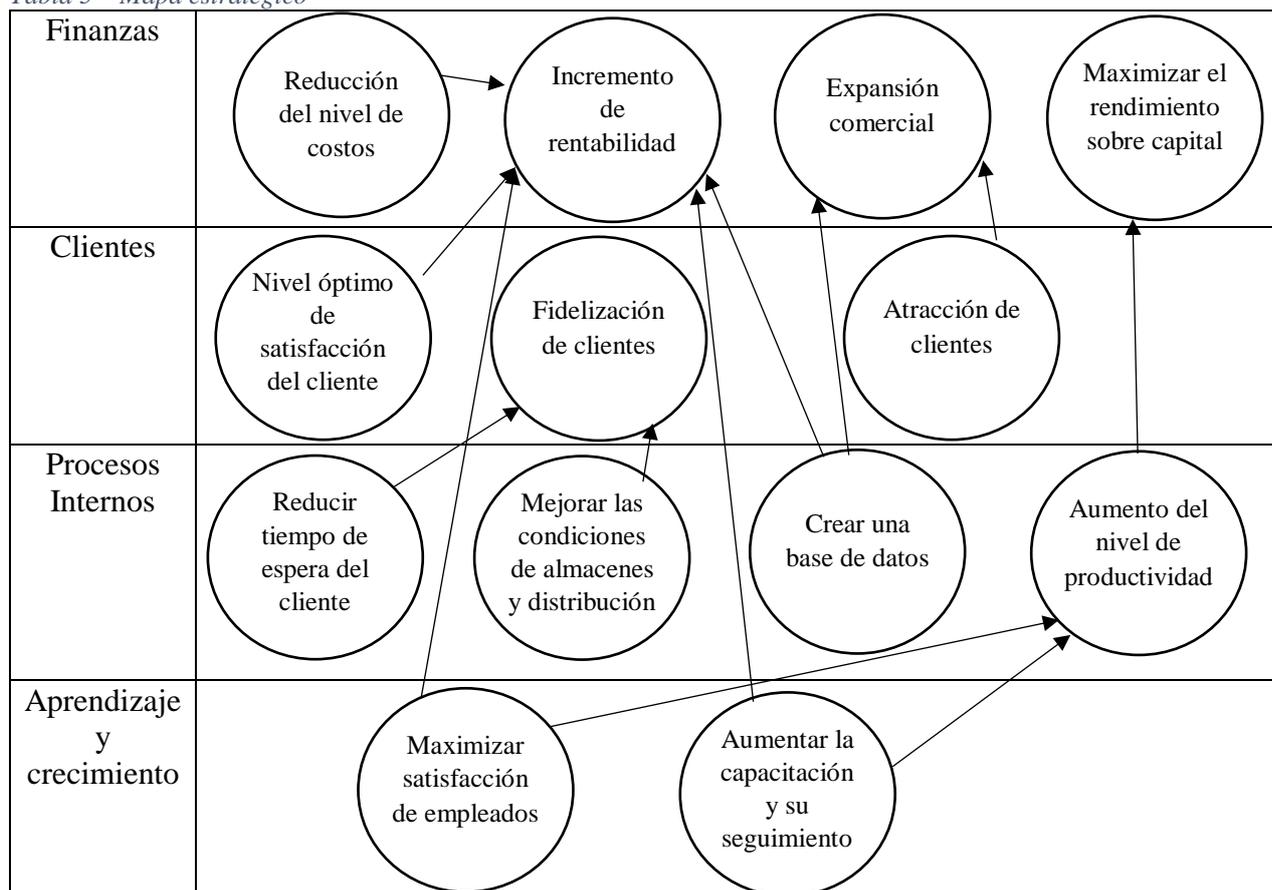
Tabla 4- CMI Redolfi SRL



Fuente: Elaboración propia

Ya presentados el alcance, los recursos a utilizar, comenzamos el análisis de las perspectivas, a las cuales se le asignan los objetivos esperados, creando el próximo mapa estratégico.

Tabla 5 – Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Objetivos estratégicos e indicadores.

➤ Perspectiva Financiera

La meta desde este punto de la empresa es aumentar el nivel de ingresos, a través de una optimización en el rendimiento sobre el capital social y la reducción de costos incurridos. Los datos para cuantificar los siguientes indicadores se obtienen de los estados contables. Los indicadores a aplicar son:

- Rentabilidad sobre ventas: El porcentaje de este indicador representa el beneficio que la empresa obtiene de las ventas, por lo que se pretenderá su aumento con el correr del tiempo. Un mayor resultado, implica una eficiencia en el accionar y la administración económico financiera de la institución. El porcentaje deseado por la empresa es obtener un 7% de utilidad sobre el total de ventas, medido en un periodo de tiempo anual.

Fórmula: $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Totales}) * 100$

$$(10.417.452,07 / 318.857.647,78) * 100 = 3,26\%$$

- Rentabilidad sobre el capital social: se aplica con el objetivo de observar la evolución del capital total de la empresa, indicando las utilidades que la empresa generó con

respecto al capital contable. Este indicador se medirá anualmente, buscando obtener un resultado más próximo posible al 30%.

Fórmula: $(\text{Beneficio neto} / \text{Capital Propio}) * 100$

$$(10.417.452,07 / 51.211.172,84) * 100 = 20,34\%$$

- Rendimiento sobre los activos: es una medida de utilidad por unidad monetaria de activos, en tanto mayor sea el valor porcentual arribado, mejor se estarán utilizando los recursos dentro de la empresa. Porcentaje esperado un 12%.

Fórmula: $(\text{Beneficio neto} / \text{Activos totales}) * 100$

$$(10.417.452,07 / 133.734.167,66) * 100 = 7,79\%$$

- Expansión comercial: Indica de manera porcentual la variación en volumen de ventas actuales, en comparación con las del período anterior, esperando un crecimiento anual del 5 %.

Fórmula: $(\text{Aumento de ventas} / \text{Ventas del periodo anterior}) * 100$

$$\text{Año 2017: } (55.066.379,78 / 220.265.479,10) * 100 = 25\%$$

$$\text{Año 2018: } (43.524.798,90 / 275.331.848,88) * 100 = 15,81\%$$

El resultado final arroja una reducción del 9,19%

- Costo sobre ingresos: Con el objetivo de aumentar aún más el nivel de rentabilidad arribado en el primer indicador presentado, se deberá reducir el nivel de costos incurridos, lo cual implica una mejor eficiencia. Ello se refiere a un consumo de recursos indispensables, sin derroches. Se espera que el resultado se reduzca un 5% cada año.

Fórmula: $(\text{Costos totales} / \text{Ventas})$

$$\text{Cálculos: Año 2017: } (217.995.357,13 / 275.331.848,88) * 100 = 79,17\%$$

$$\text{Año 2018: } (249.898.421,48 / 318.857.647,78) * 100 = 78,37\%$$

Se observa finalmente una reducción del 0,8%.

➤ Perspectiva del cliente: Los objetivos de esta (perspectiva) es mejorar la satisfacción, atracción y fidelización de clientes. Esta retroalimentación ayudará a perfeccionar los procesos internos para proyectos futuros. se puede medir mediante una pequeña encuesta que evalúe la satisfacción de éste con el proceso de desarrollo del proyecto y la satisfacción sobre el producto entregado. Los indicadores aplicados son:

- Grado de satisfacción del cliente: Aplicación de una encuesta estandarizada sobre precio, calidad del producto y tiempo de entrega, con el fin de determinar el nivel de satisfacción. Cada consumidor deberá colocar una puntuación por atributo mencionado según su percepción, arribando a información precisa sobre la satisfacción de los compradores. La

fórmula para calcular este indicador será aplicada anualmente, con la intención de alcanzar un nivel superior al 80%.

Fórmula: $(\text{Cantidad de clientes satisfechos} / \text{Cantidad de clientes totales}) * 100$

- Rentabilidad por cliente: Esta medición determina en qué porcentaje ha sido la rentabilidad por cliente, para contrastarlos con la facturación que obtiene la empresa anualmente. En el año 2018, la organización presentó que posee aproximadamente 6000 clientes, siendo utilizado tal número para la siguiente medición. El porcentaje deseado por la organización es del 15% en un horizonte de tiempo anual.

Fórmula: $(\text{Beneficio por cliente} / \text{Costo por cliente}) * 100$

$= ((10.417.452,07/6000) / (249.898.421,48/ 6000)) * 100=$

$= (1736,24 / 41.649,74) * 100=4,17\%$

- Retención de clientes: Se considera que al cliente no solo hay que atraerlos, sino también retenerlo, más aún, dado el potencial aumento de la competencia en el área comercial en que se inserta Redolfi SRL. El porcentaje ideal a obtener es de un 100% anual, con motivo de que todos los consumidores vuelvan a elegir a la empresa como proveedora. No se cuenta con información de la cantidad de cliente, por lo que se deberá comenzar a asentar la información, para futuros cálculos.

Fórmula: $(\text{Cantidad de clientes retenidos} / \text{Cantidad clientes periodo anterior}) * 100$

- Captación de clientes: este indicador busca medir el porcentaje de crecimiento de clientes actuales, comparándolos con los clientes del periodo anterior. Se deberá realizar un listado de clientes de la empresa, para poder aplicar esta herramienta. El porcentaje deseado es del 10% en un periodo de tiempo anual. Tal como sucede con el anterior indicador, la empresa carece de información al respecto, esperando que, al cierre del próximo ejercicio contable, se cuente con tales datos.

Fórmula: $(\text{Cantidad actual de clientes} / \text{Cantidad clientes periodo anterior}) * 100$

➤ Perspectiva de Procesos Internos: Lo esencial es la creación de una base de datos, impulsada por la creación de software integral a medida para la empresa, por parte de un programador externo. Luego de aplicada el sistema, se reducirán los tiempos y se podrán realizar controles, tanto sobre conservación de mercadería como en prestación de servicios. Los indicadores de este punto son:

- Tiempo de espera: Se estima obteniendo la diferencia entre la fecha real de entrega y la fecha pactada. No se presenta información al respecto, pero la diferencia de tiempo debe ser igual a 0, para lograr el cumplimiento de lo estipulado con el cliente.

Fórmula: Fecha de entrega - Fecha pactada=Diferencia en días

- Índice de devoluciones: El indicador a aplicar permite determinar la cantidad de devoluciones realizadas por los clientes, de acuerdo a la cantidad de pedidos producidos, con el fin de detectar problemas de almacenamiento. Se espera reducir al mínimo las devoluciones ya que perjudican a la empresa en cuanto a la imagen y a la facturación ya que largo plazo podría perder una gran cantidad de clientes. El resultado esperado, en este caso, será un 0%.

Fórmula: (Cantidad de devoluciones / Cantidad de pedidos) * 100

- Calidad del servicio: este indicador intenta medir como es la calidad del servicio de distribución que ofrece la empresa, buscando ofrecer calidad de excelencia, como uno de los objetivos principales de la empresa. Para alcanzar tal (propuesta) se deberán resolver la mayoría de los problemas detectados, y alcanzar un 100% en la medición.

Fórmula: (Problemas resueltos / Problemas detectados) * 100

➤ Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: En este ámbito se busca la satisfacción de los empleados y aumentar la cantidad de capacitaciones, para un acertado desenvolvimiento.

- Mejorar la satisfacción de empleados: Para calcular su complacencia se ejecutará la encuesta de clima interno, ya presentada por la empresa, dado que se encuentra muy bien elaborada, es simple y concisa. La misma se aplicó previamente solo en la casa central, y no se han registrado los resultados, por lo que se carecen de información, pero servirá como relevador de datos para una próxima cuantificación. En ella se indaga sobre el ideal de los empleados, respecto al ámbito laboral, las relaciones internas y conocimientos sobre la compañía. El objetivo deseado de este indicador será que el 100 % de los empleados se encuentren satisfechos dentro de la empresa medida en un horizonte de tiempo anual.

- Cantidad de capacitaciones: La empresa no cuenta con un cronograma de capacitaciones, por lo que, para arribar al cálculo del presente indicador, primeramente, se deberá planificar un esquema con las capacitaciones, divididas por área. Considerando la importancia de este indicador, a nivel global en la empresa, se busca obtener un 100% como resultado de esta cuantificación.

(Cantidad de capacitaciones realizadas / Cantidad de capacitaciones programadas) * 100

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Las cuantificaciones realizadas junto a la estipulación de los indicadores de gestión, han sido reunidas en un cuadro integral, junto a los objetivos estratégicos, sus metas y los resultados obtenidos.

Tabla 6 – SemafORIZACIÓN y unificación de información

Perspectiva	Objetivo	Indicador	SemafORIZACIÓN			Resultado
			Excelente	Aceptable	Peligroso	
Financiera	Incremento de rentabilidad	Rentabilidad sobre ventas	7%	<7% y >3%	< 3%	3.26%
		Rendimiento sobre los activos	12%	<12% y >6%	< 6%	7.79%
	Maximizar rendimiento sobre capital	Rentabilidad sobre el Capital	30%	<30% y >20%	< 10%	20.34%
	Expansión comercial	Expansión comercial	Incremento del 5%	Incremento <5%	Reducción	Reducción del 9,19%
	Reducción de costos	Costos sobre ingresos	Reducción del 5%	Reducción <5%	Incremento	Reducción del 0,8%
Clientes	Satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción	80%	<80% y >50%	< 50%	Sin datos reales
		Rentabilidad del cliente	7%	<7% y >3%	< 3%	4.17%
	Fidelización del cliente	Nivel de retención	100%	<100% y >70%	< 70%	Sin datos reales
	Captación del cliente	Atracción del cliente	Incremento >10%	Incremento <10%	Sin incremento	Sin datos reales
Procesos Internos	Reducción tiempo de espera	Tiempo de espera del cliente	0 días	>0 días <2 días	> 2 días	Sin datos reales
	Mejorar calidad de almacenamiento	Indice de devoluciones	0%	> 0 % y <5%	< 5%	Sin datos reales
	Mejorar calidad del servicio de distribución	Calidad de servicio según resolución de problemas	100%	<100 % y >70%	< 70%	Sin datos reales
Aprendizaje y conocimientos	Mejorar la satisfacción de los trabajadores	Satisfacción de empleados	100%	<100 % y >80%	< 80%	Sin datos reales
	Aumentar el conocimientos interno	Nivel de capacitaciones según el programa	100%	<100 % y >90%	< 90%	Sin datos reales

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, considerando que el problema principal era la falta de un CMI, ya ha sido solucionado en los puntos anteriores. Se deberá tener en cuenta que para que resulte una herramienta útil, no ha ser descuidada, sino que las cuantificaciones se deben hacer de acuerdo a lo planeado. Dentro del CMI, resulta esencial solucionar las debilidades de cada perspectiva,

en base a las recomendaciones planteadas, para alcanzar los objetivos estratégicos predeterminados.

Inicialmente, se deberá analizar minuciosamente los costos incurridos y los márgenes de ganancia, con el objetivo de aumentar el nivel de rentabilidad, ya que se encuentra en una situación próxima al “peligro”, tal como se expresa en la semaforización.

Por otro lado, en cuanto a la reducción en el nivel de ventas, se deberá organizar el personal en un área de RRHH, para definir claramente responsabilidades, a la par de crear un área de marketing, con el objetivo de diseñar publicidad más intensiva, que genere la atracción de nuevos clientes.

En relación al horizonte de compras, la retención de compradores resulta esencial, motivo por el cual se deberá mejorar los procesos internos, accediendo una reducción de tiempos de espera y la mejora en calidad de servicios, como los de almacenamiento y distribución. Es imprescindible ofrecer bienes y servicios que se encuentre en óptimas condiciones, para ser reelectos por los consumidores.

Para concluir, se debe perfeccionar el conocimiento de las personas que integran la empresa, con el objetivo de generar satisfacción en el personal y reparar el nivel de productividad, por lo que, se recomienda realizar un mínimo de tres capacitaciones o actualizaciones anuales en cada departamento de trabajo. Al no existir datos específicos sobre este tema, no se ha podido cuantificar específicamente los indicadores, pero es recalable la importancia en materia intelectual, para el desarrollo de todas las otras perspectivas, y la organización en general.

Favorablemente, todos los objetivos específicos planteados en el presente trabajo final de grado han sido plenamente alcanzados.

A partir del estudio realizado, se ha podido resolver el problema planteado inicialmente, logrando visualizar a la empresa en carácter global e integrado, gracias a la construcción del CMI, encaminándola hacia un accionar alejado de errores. Es recomendable que, al pasar el tiempo, se generen nuevos indicadores y se profundicen los ya explicitados, como media de mejora constante.

Un nuevo aspecto a considerar, luego del examen realizado con anterioridad, es el anexo de la exploración de mercados subyacentes, persiguiendo como meta la expansión geográfica y sus consecuentes beneficios.

Referencias

- Johanna Karina Calle Alvarracín. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca*. Tesis de grado previa a la obtención del título de Psicóloga Organizacional. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Ecuador.
- Josué Bonilla Gómez. (2013). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Imago S.A.* Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Costa Rica
- Marianella Messina. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística*. Trabajo de investigación. UNCUIYO. Argentina
- Soledad Gir. (2016). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión*. Trabajo final de aplicación en maestría de negocios. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas. Argentina.
- INDEC. (2019). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado el 5 de septiembre de 2019 de: Estadísticas: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf
- INDEC. (2019). *Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado el 5 de septiembre de 2019 de: Estadísticas: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_19216BF7828F.pdf
- UNESCO. (2016). *Políticas de Ciencia, Tecnología, e Innovación Sustentable e Inclusiva en América Latina*. Recuperado el 8 de agosto de 2019 de: Unesco Montevideo: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246444>
- Robert S. Kaplan y David P. Norton (2002). 2º Ed. *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. España: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Porter, Michael E. (2017). 9na Ed. *Ser Competitivo*. Edición actualizada y aumentada. España: Ediciones Deusto
- AmericaEconomía (2019). *Presidente Macri pide "construir consensos" para reducir incertidumbre en Argentina*. Recuperado 5 de septiembre de 2019 de: Economía y Mercados: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/presidente-macri-pide-construir-consensos-para-reducir-incertidumbre-en>

- BCRA. (2019). *Resultados de relevamiento de expectativas del mercado (REM)*. Recuperado el 2 de septiembre de 2019 de: Estadísticas: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM190830%20Resultados%20web.pdf>
- INDEC. (2019). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 2 de septiembre de 2019 de: Estadísticas: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_19181A16C44F.pdf
- Masilla, Hector Osvaldo (2011). 1ra Ed. *Nuevos consumos culturales*. Villa Maria, Argentina: Eduvim
- BCRA. (2019). *Depósitos de efectivo realizados por micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. Recuperado el 3 de septiembre de 2019 de : Bibliotecas BCRA (Beneficios para pymes): <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A6681.pdf>
- Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N° 20.744: Boletín Oficial de La República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 13 de Mayo de 1976
- Revista digital C de Comunicación (2019). *La tecnología del futuro: simplificar la logística y almacenar datos*. Recuperado el 18 de septiembre de 2019 de: logística: <https://logistica.cdecomunicacion.es/noticias/proveedores/33868/la-tecnologia-del-futuro-simplificar-la-logistica-y-almacenar-datos>
- Hernández Alburquerque, Luis. (2016). 1ra Ed. *La Dinámica de las 4 Aes: Metodología para el emprendimiento corporativo basado en innovación*. Naucalpan, México: Innovación Editorial Lagares.
- Código Alimentario Argentino, Ley N°18.284 Boletín Oficial de La República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 28 de Julio de 1969.
- Kohan, Willy. (2019). *Rige un equilibrio inestable para llegar a las elecciones*. Recuperado el 4 de septiembre de 2019 de: Política: <https://www.lanacion.com.ar/politica/rige-equilibrio-inestable-llegar-elecciones-nid2284648>
- Nielsen, Steen & Sorensen, Rene. (2004). Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Vol. 1, No. 1, 1 - 25*
- George Giannopoulos, Andrew Holt, Ehsan Khansalar & Stephanie Cleanthous. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of business and management Vol. 8, No. 14, 1-22*
- Rodrigues, Quesado Patricia, Lima Rodrigues, Lúcia y Guzmán Beatriz Aibar. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la

implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 11-22.*

- Suárez, Francia Milena y González, María Fernanda (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Revista de Economía & Administración, Vol. 14 No. 1, 100-110.*
- MONTROYA, César Alveiro (2011). “El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa”. *Revista Visión de Futuro Volumen 15, Año 8, N°1, 1-26*
- Díaz Curbelo, Alina y Marrero Delgado, Fernando (2014). El Modelo Scor y el Balanced Scorecard, una combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica Visión de Futuro Volumen 18, N° 1, pág. 36-5*
- Ibáñez, Neyda, Castillo, Rubén, Núñez, Alfredo y Chávez, Zulay (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. *Negotium, vol. 6, núm. 16, p. 136-172.*
- Banchieri, Lucía Clara y Planas, Fernando Campa (2012). El Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad. *Research Institute for Global Change (RIGC) - Vol. X, no 20, pág. 1-18*