

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL

Autor: Hernández Agustín

DNI: 32.391.256

Legajo: VCPB14935

2019

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Análisis de Situación General	4
Análisis Pestel.....	5
Factor Político.....	5
Factor Económico	6
Factor Social	6
Factor Tecnológico	7
Factor Ecológico	7
Factor Legal	7
Análisis Foda	8
Fortalezas	8
Oportunidades	9
Debilidades.....	9
Amenazas	10
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	11
Proveedores.....	11
Rivalidad entre Competidores actuales:	11
Clientes.....	12
Riesgo de nuevos competidores:	12
Sustitutos:	12
Marco Teórico	13
Planificación Estratégica	13
Cuadro de Mando Integral	13

Perspectiva Financiera:	14
Perspectiva del Cliente:	14
Perspectiva de los Procesos Internos:	15
Perspectiva de aprendizaje organizacional:	15
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de Implementación.....	17
Diagrama de Gantt	19
Diseño de Cuadro de Mando Integral	19
Visión	19
Misión.....	19
Perspectiva del Cliente:	20
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	20
Perspectiva de los Procesos Internos	21
Perspectiva Financiera.....	21
Indicadores.....	22
Perspectiva del cliente:	23
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:	23
Perspectiva de los Procesos Internos:	24
Perspectiva Financiera:	25
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	28
Referencias.....	29
Anexos.....	33
Anexo 1: Estado de situación patrimonial.	33
Anexo 2: Estado de resultados.	33

Resumen

El presente trabajo final de graduación, tiene como fin optimizar el sistema de procesos internos de Redolfi SRL, empresa dedicada a la distribución mayorista productos alimentarios. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico organizacional, detectando fallas en el funcionamiento interno.

A tal efecto, se optó por el diseño de un Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión y planificación estratégica empresarial, estableciendo metas y objetivos a alcanzar. La empresa al no tener definido con claridad cada proceso, padecía de fallas en el giro operacional diario. Se procedió a diseñar el CMI, estableciendo objetivos para las cuatro perspectivas, en torno a la visión y misión de la empresa, e indicadores que pudieran medir el avance de los objetivos planteados.

Con la aplicación del CMI, la organización mejoro los procesos llevados a cabo por la totalidad de sus integrantes gracias al cumplimiento de metas y objetivos, logrando crecer en forma sostenida en el tiempo pese a los obstáculos externos.

Palabras claves: Procesos, Objetivos, Cmi, Planificación, Indicadores.

Abstract

The purpose of this final graduation work is to optimize the internal process system of Redolfi SRL, a company dedicated to the wholesale distribution of food products. For its development an organizational diagnosis was made, detecting failures in internal functioning.

For this purpose, we opted for the design of a Balanced Scorecard, management tool and strategic business planning, establishing goals and objectives to be achieved. The company not having clearly defined each process, suffered failures in the daily turn. The Bsc was designed, establishing objectives for the four perspectives, around the company's vision and mission, and indicators that could measure the progress of the objectives set.

With the application of the Bsc, the organization improved the processes carried out by all its members thanks to the fulfillment of goals and objectives, managing to grow steadily over time despite external obstacles.

Key words: Processes, Objectives, Bsc, Planning, Indicators.

Introducción

La empresa A.J. & J.A Redolfi SRL, objeto de estudio del presente trabajo, tiene concepción en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba.

Con más de 50 años de trayectoria, responde a las actividades de comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, dentro de la provincia de Córdoba, extendiéndose y abasteciendo también a pueblos cercanos de otras provincias, tal es el caso de La Pampa, San Luis, y Santa fe.

La distribuidora actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Al día de la fecha dispone de una amplia cartera comercial compuesta aproximadamente por 6.000 clientes, entre ellos almacenes de barrio, autoservicios minoristas y kioscos con poco volumen de venta, ofreciéndole precios altamente competitivos.

Lo que se pretende con el presente trabajo, es llevar a cabo una revisión de la gestión de procesos que hacen al giro de la empresa, identificar e implementar las respectivas correcciones con sus objetivos y metas a alcanzar.

Para ello se utilizara, una valiosa herramienta para la gestión estratégica, un Cuadro de Mando Integral, también denominado *Balanced Scorecard*. Mediante su

confección y análisis se lograra que los procesos sean llevados a cabo de manera acertada, aprovechando los recursos de la organización en forma correcta.

Al ser una empresa familiar que tuvo una transición de Pyme a gran empresa y al día de la fecha continua en pleno crecimiento, es necesario que las áreas y sus respectivos procesos estén delineados en forma correcta.

A partir de lo mencionado, es oportuno destacar que hay áreas que necesitan de una reformulación de procesos que se están llevando a cabo para mejorar aspectos relacionados con un correcto funcionamiento y un buen control interno.

Se observan deficiencias en el área de administrativa y operativa así como también en el circuito de Ventas, inventarios y pagos/cobros.

Como complemento del presente trabajo, a continuación se presentan los antecedentes de investigaciones de similar aplicación al presente trabajo.

A nivel internacional, se expone el trabajo de grado de Romero (2015) el cual se enfoca en crear un sistema de control de gestión para la división mayoristas de supermercados en Chile, utilizando herramientas como Foda, Pestel, Cinco Fuerzas de Porter para diagnosticar la situación, y diseñando un Cuadro de mando integral para desplegar la estrategia a implementar, logrando instaurar en la empresa una estrategia de mediano y largo plazo, medible en el tiempo con excelentes resultados.

Un segundo antecedente corresponde a la tesis de Redolatti (2018) que presentan su investigación aplicando un cuadro de mando integral a la actividad tampera en Tandil. A partir del diseño del CMI, se corrigieron desvíos en áreas funcionales y se facilitó el monitoreo de los procesos productivos, logrando una optimización notable en todo el circuito productivo.

Se presenta el tercer trabajo de Quinteros (2015) en el cual se aplica un cuadro de mando integral a una fábrica de galletas en Córdoba. En este puede observarse que mediante la aplicación de dicha herramienta se demostró la magnitud de su importancia, tanto para los departamentos funcionales como operativos, para que entiendan la estrategia a largo plazo y que todos los departamentos estén alineados a ella.

El último trabajo citado corresponde a Gutiérrez (2015). Su propuesta fue el diseño de un cuadro de mando integral para una droguería de la Provincia de Córdoba,

con previo análisis de situación utilizando la herramienta Foda. Como resultado se determinó un plan de gestión, se identificaron y fortalecieron las debilidades internas de la organización.

A modo de conclusión es oportuno agregar, que adquiere notoria importancia la realización del presente trabajo final de graduación, dado que las empresas familiares, como la distribuidora Redolfi, que están en continuo proceso de crecimiento, tanto económica como estructuralmente, necesitan rever los procesos que están siendo llevados a cabo por cada miembro y cada área que la conforman.

Para ello se propone un plan estratégico que sirva de guía para realizar correctamente los procesos, detectar desvíos y corregirlos.

Para lo cual se implementara un cuadro de mando integral que proporcione una mirada sistémica en cuanto a la misión y visión de la empresa, apuntando al desarrollo organizativo y la continua expansión comercial mediante una estrategia de mediano y largo plazo. Esto podría derivar en un mejor funcionamiento tanto a nivel interno como externo.

Dado lo anteriormente expuesto, se planteara como objetivo general el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL. Y de este, se derivaran los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la misión y la visión de la organización.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la distribuidora.
- Establecer objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas en base a la misión y visión.

Análisis de Situación General

La primera herramienta a utilizar para el análisis de situación, será el análisis Pestel, siguiendo los lineamientos de Kotler (2001), es una herramienta de planificación estratégica cuya función es analizar los factores macro ambientales que inciden o puedan afectar el desarrollo de las organizaciones.

Análisis Pestel

Factor Político

A la fecha de confección de presente trabajo final, Argentina se encuentra en un momento político de definición, dado que en poco tiempo se aproxima la finalización o la posible reelección del mandato, del actual presidente Mauricio Macri, tal como comenta Fraga (2019) siendo sus rivales político-electorales más acérrimos, la dupla integrada por Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidenta.

En las elecciones primarias del 8 de agosto del presente año, la dupla Fernández arrasó por más de 15 puntos en las urnas respecto del actual presidente, acotando enormemente así, la posibilidad de ser reelecto el actual presidente, agrega Fraga (2019) en su redacción. Estos dos partidos políticos tienen concepciones e ideas muy diferentes en cuanto a la conducción del país.

Si el presidente elegido por los Argentinos es Alberto Fernández, en una nota realizada por Gombata (2019) del diario brasilero *Valor.com*, hablo su asesor y economista Guillermo Nielsen y detallo alguno de sus planes y modificaciones a futuro.

Con respecto a los precios y salarios, afirmo que buscará un acuerdo social para reducir los niveles de inflación lo antes posible. Será un acuerdo de precios y salarios muy importante para poder moderar la inflación, que viene mostrando altos índices.

Con respecto a la política fiscal y monetaria agregó que no hay solución a la inflación sin una política fiscal sólida y una política monetaria no expansiva dentro de la agenda planificada de sobriedad fiscal.

También se refirió al tipo de cambio e indicó que en su posible gestión será del tipo flotante. Dijo no creer que sea apropiado un tipo de cambio fijo. Y remarco que se necesita mantener un tipo de cambio competitivo.

Con respecto a los controles de importación, medidas que en mayoría fueron eliminadas con el actual presidente, no se mostró partidario de los controles a las compras al exterior, aunque remarcó que está a favor de un fuerte aumento de las exportaciones.

Factor Económico

Actualmente Argentina enfrenta una compleja situación económica fuertemente vinculada con la actividad política.

Tras las elecciones Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias, conocidas como Paso, realizada el 11 de agosto de 2019, hubo un salto de la divisa norteamericana aproximadamente de 47 a 62 pesos argentinos por dólar, que afectó todos los precios de la economía Argentina de manera instantánea.

Las sucesivas devaluaciones del peso Argentino, conllevó a la remarcación de precio de todos los bienes y servicios, según Garrizo (2019) en la semana posterior a las elecciones primarias la inflación marco 4,5% y acumulo un 5,1% desde principio del mes de agosto. Esto desencadenó en subas de precios que fueron más notables en los alimentos y bebidas ya que es el rubro más sensible en términos sociales.

Como consecuencia, los supermercados remarcaron con un 20% en esa semana todos sus productos. Para paliar la situación el gobierno decidió la quita del IVA por dos meses a determinados alimentos, que trajo cierto alivio a la voraz suba de precios que vienen teniendo los alimentos en las góndolas en el último tiempo.

Factor Social

En línea con lo anteriormente citado, se está gestando un cambio de hábitos en los habitantes argentinos. Como consecuencia, en determinados rubros no se da una sustitución sino, directamente, un abandono del consumo.

Siguiendo los datos acercados por la consultora D'Alessio Irol (2019) se desprende que, a raíz de la crisis económica, los productos dejados de lado por los argentinos son los siguientes: Carne vacuna (69%), postres lácteos (67%), cerveza (66%) y pescado (59%).

El consumo de carne también se vio fuertemente afectado y este año está siendo sustituida por arroz (41%), fideos (40%), y pollo (36%) y como dato adicional a este último, las familias terminan optando por consumir mayor cantidad de frutas y verduras.

Factor Tecnológico

En este aspecto cabe mencionar la progresividad de nuevas redes sociales y los fortalecimientos de las ya existentes como *Facebook* e *Instagram*, que también más allá de su objeto primordial, sirven como importantes herramientas de publicidad.

Siguiendo con lo mencionado por Anton (2019) el nacimiento y el crecimiento de Aplicaciones, conocidas como *App*, tal es el caso de *Rapi*, *Glovo* y *PedidosYa*, han sido influentes en el cambio de hábito y de la forma de consumo de la población.

La Nueva era digital y tecnológica tiene una fuerte promoción orientada al consumo, a crear nuevos hábitos, tal es el caso de las compras online en supermercado.

Al respecto Rodríguez (2017) afirma que dentro Latinoamérica, La República Argentina es el país donde más se acude a la compra on-line, representando el 0.8% de las ventas totales de consumo masivo, y con respecto al mercado local, solo el 7% realizan las compras del supermercado a través de internet.

Factor Ecológico

Cada vez son más las prácticas destinadas al cuidado del medioambiente, mediante prácticas ecológicas. A su vez estas prácticas son cada vez más fomentadas y llevadas a cabo por empresas que reafirman su compromiso con la sociedad y el medioambiente.

Tanto es así que Darrisso (2019) pone en consideración que se encuentra en agenda el proyecto de ley para las empresas llamado Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Dicho proyecto de ley busca darle reconocimiento jurídico a las empresas que busquen registrarse como sociedades de triple impacto.

Según este proyecto, estas empresas tendrán que establecer en sus estatutos su compromiso para generar nuevas medidas de impacto ambiental.

Factor Legal

Continua en agenda una reforma laboral en La Argentina. El actual gobierno y los empresarios proponen leyes más flexibles y con menos carga de impuestos para estas.

A diferencia de los sindicatos y la oposición, plantean que el actual marco regulatorio es el actual problema, a su vez Miguez (2019) presenta el dialogo que tuvo con la Cámara Argentina de la Media Empresa.

Desde Came comentan que lo primordial debe ser incorporar al 35% de los empleados que se encuentran en negro al mercado formal. Para esto remarcan que es necesario un blanqueo, para evitar juicios y un régimen de incentivos, aportes y contribuciones a cuenta de i.v.a.

Mirando hacia el futuro, es necesario un sistema con mucha previsibilidad, por eventual desvinculación, para las pequeñas y microempresas, indican desde la central empresaria ante El Economista.

A esto, creen que se necesita incorporar un fondo por eventual desvinculación, similar al que tienen los empleados de la construcción. Con este sistema, cada trabajador aporta al fondo para enfrentar una posible salida de la empresa.

Ese fondo es independiente de la empresa para la que trabaja, y lo acompañaría durante toda su carrera laboral. Esto generaría una gran movilidad laboral.

Cabe destacar, que los cambios en cuanto a lo laboral refieren, deberá esperar hasta después de las elecciones presidenciales, dado que los dos partidos políticos que disputan la presidencia, tienen posturas muy opuestas con respecto a este tema.

Finalizado el análisis Pestel, la segunda herramienta empleada para el análisis de situación, será la matriz Foda, siguiendo los lineamientos de Paris (2018) la cual consiste en describir la situación interna y externa en la que se encuentra la organización, definiendo las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y describiendo las oportunidades y amenazas del entorno Exterior.

Análisis Foda

Fortalezas

- Excelentes plazos de entrega de mercadería a sus clientes.
- Precios altamente competitivos al comprar en grandes volúmenes a sus proveedores.
- Excelencia en la atención a sus clientes.

- Amplia y diversificada cartera de productos así como también marcas.
- Cuenta con depósito central propio de extensas dimensiones para el almacenamiento de productos que comercializa, pudiendo hacer compras en gran volumen obteniendo precios altamente competitivos.
- Familia con gran reconocimiento social por los habitantes de James Craik, que fuera del giro comercial que los compete, brindan ayuda y colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesias).
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Oportunidades

- Cambio de hábito de los argentinos provoca alza en la demanda de supermercados mayoristas de entre el 40% y el 50% tras rumores de aumento del dólar (Guida, 2019).
- Aparición de nuevos clientes, apertura de pequeñas despensas de garaje, kioscos en casas familiares en Córdoba (Yalangozián, 2017).
- Nuevas necesidades del entorno social en cuanto a las preferencias de compras (Guida, 2019).

Debilidades

- Falta de curso de inducción a nuevos empleados que se incorporan a la distribuidora.
- Inexistencia de un departamento de recursos humanos que pueda atender las necesidades de sus empleados y ser de nexo con la dirección.
- Falta de actualización de stock de productos.
- Falta de línea de productos más económicos como segunda opción a los clientes.
- La empresa no hace demasiado foco en publicidad, más allá de algunos avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública.
- La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todas las registraciones se realizan con planillas de Excel.

- No disponen como medio de pago *Posnet* inalámbrico, solo transferencia bancaria, o pagos en efectivo, solo sin son pequeños montos.
- Carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.
- No cuentan con un sistema informático para gestionar el stock.
- No hay análisis de factibilidad o solvencia propiamente dicho, ni investigación de antecedentes de los clientes para otorgar mercadería a plazo.

Amenazas

- Posibles cambios en la legislación laboral, haría que el costo laboral suba. (Miguez, 2019)
- Incertidumbre de precios de distintos proveedores, tras no conocer cuál será el precio de referencia del dólar después de las elecciones presidenciales (Garrizo, 2019)
- Debido a la crisis que afronta argentina, en determinados sectores de la sociedad se redujo el consumo de ciertos productos alimenticios y en otros casos directamente la eliminación del consumo de tales productos. (D'Alessio Irol, 2019)

Concluido el análisis Foda, la tercera herramienta a utilizar para el análisis de situación se denomina, Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008). El método es utilizado para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio.

En otras palabras, es un análisis que sirve para determinar la competencia y rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Esta herramienta propone analizar: Sustitutos, Proveedores, Clientes, Rivalidad entre competidores actuales y Riesgo de nuevos competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Proveedores

Con respecto a los proveedores de Refolfi, la distribuidora comercializa productos de grandes empresas. Cuenta con un amplio abanico de elecciones, pero ha optado por compras directas a marcas oficiales.

La mayoría son distribuidores oficiales, como es el caso de *Masalin Particulares*, que es el encargado de proveerles cigarrillos. Otro proveedor de los más importantes que tiene la empresa es *Kraft Argentina S.A* quien provee de alimentos Congelados.

Dichos proveedores son distribuidores oficiales y exclusivos, por lo tanto al comprar en forma directa y en gran volumen se logra negociar precios altamente competitivos para su posterior reventa.

Como consecuencia, queda plasmado que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen infinitas opciones al momento de elegir.

Rivalidad entre Competidores actuales:

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos: Mayoristas con salones comerciales, tal es el caso del Mayorista Tadicor y el Supermercado Mayorista Makro, ambos con sucursal en la ciudad de Córdoba.

Estos dos mayoristas con salones de venta, debido a la excelente inversión en marketing y publicidad son los que lideran ventas en la capital y los más concurridos, también por sus excelentes precios.

El segundo grupo de competidores son empresas con preventistas y con entrega a domicilio, tal es el caso de Distribuidora Amiun S.R.L y Parodi S.R.L con depósitos en la capital de Córdoba. Estas proveen toda la gama de artículos para kioscos y almacenes y cuentan con entrega a domicilio.

Cabe aclarar que en la Ciudad de Córdoba son numerosas las distribuidoras dedicadas a la misma actividad que Redolfi, a modo de referencia se tomaron estos cuatro ejemplos más sobresalientes.

Es por ello que la distribuidora objeto del estudio, se encuentra en un mercado con alto nivel de competencia.

Clientes

Si bien tiene un amplio abanico de clientes, los que componen gran porcentaje de su cartera, son en su mayoría pequeños almacenes de barrio y kioscos.

Los clientes de la distribuidora Redolfi son altamente sensibles a los precios, dado que luego los tienen que trasladar con su correspondiente margen a sus compradores, y esto puede marcar el éxito o fracaso de estos pequeños negocios.

Como complemento, los compradores de Redolfi tienen poder de negociación dado que la competencia es alta, estos exigen buenos precios y plazos de entrega inmediata.

Riesgo de nuevos competidores:

La posible entrada de competidores al mercado de la distribución mayorista podría significar un riesgo para la permanencia de Redolfi. El peligro radica en la pérdida de clientes actuales, y en el no crecimiento futuro de su cartera.

Con la posible aparición de nuevos competidores, se vería obligado a reducir su margen de ganancias para compensar y seguir siendo competitivo. Al día de la fecha la distribuidora convive con las más grandes cadenas mayoristas, por lo que la probabilidad de aparición de nuevos y mayores competidores es baja.

Sustitutos:

Actualmente A.J. & J.A Redolfi SRL, dispone de amplia variedad de productos y marcas tendiendo a abarcar gran porcentaje del espectro posible, en lo que a artículos de almacén corresponde. Sin embargo, el cambio en la economía podría significar que sus clientes opten por nuevas o segundas marcas o artículos que la distribuidora no comercialice, haciendo que estos migren hacia nuevos proveedores.

Es preciso y necesario, que la gerencia y los departamentos de venta estén al tanto de las nuevas tendencias de mercado en todo momento, para contrarrestar que los sustitutos pongan en riesgo el giro comercial de la distribuidora. Por lo tanto la amenaza de sustitutos, sumado a la competencia, se encuentra en un nivel medio.

Marco Teórico

En el presente capítulo se desarrollan las teorías relevantes que aportan a la importancia del cuadro de mando integral y cómo impacta la planificación estratégica en las empresas. Se hará hincapié en la bibliografía de Norton y Kaplan para el CMI, planteando la postura de diversos autores logrando aclarar conceptos importantes para el trabajo en cuestión.

Planificación Estratégica

Para comenzar la sección, el autor Pino (2013) en su investigación, afirma que el proceso de planificación estratégica en las empresas está íntimamente relacionado con la definición de las estrategias y las metas de la organización, dando origen a que actividades se tienen que realizar, quien las va a ejecutar y como las van a ejecutar

A su vez, este autor indica que la formulación de la estrategia incluye la creación de una misión y visión y la identificación oportunidades y amenazas externas de la organización, así como también las fortalezas y debilidades internas.

La interpretación de Pino (2013) en su definición de misión, establece que es la “razón de ser” de la empresa, y agrega que la visión corresponde “a dónde quiere llegar la organización”, dos términos básicos para la formulación de la estrategia de cualquier empresa.

Por su parte Araya (2017) agrega, la importancia de la planeación estratégica en la empresa familiar, dilucidando que los factores claves son la unión y el compromiso de cada uno de los miembros de la familia como eje principal.

Tal es así, que Araya (2017) destaca la necesidad de adecuar un plan estratégico para mantener las empresas familiares en el largo plazo. Deja en claro que para definir el plan estratégico que dirija la empresa se requiere primeramente el análisis dos factores fundamentales: el de la empresa y el de la familia.

Cuadro de Mando Integral

Surgida en la década de los 90, nace la herramienta de gestión y planificación llamada Cuadro de Mando Integral, también conocida como *Balanced Scorecard*, desarrollada por los autores Norton y Kaplan (2009).

Dicha Herramienta clave para las organizaciones, moviliza a las personas hacia el cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Se desprende del uso del CMI en las organizaciones variados beneficios entre ellos, traducir la visión y la estrategia en acción, alinear al personal de la empresa hacia la visión de la misma y orientarlos hacia la creación de valor. También mejora la comunicación de todos los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos perseguidos.

La metodología que presentan Kaplan y Norton (2009) plantea un equilibrio entre las métricas financieras y no financieras a la hora de crear la planeación estratégica de una organización, y tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una organización en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Las perspectivas son las siguientes:

Perspectiva Financiera:

Centrada en la visión de los accionistas, mide la creación de valor de la empresa. Se busca como objetivo garantizar que las medidas financieras acerquen el retorno de la inversión equilibrando el riesgo a su menor expresión. Para su utilización es necesario que los objetivos financieros estén en sintonía con la planificación estratégica.

Los objetivos financieros básicos que tiene esta perspectiva son, mejorar el margen de rentabilidad, aumentar los ingresos y generar ahorro de costos. Para ellos se utilizan, entre otros, ciertos indicadores como por ejemplo: ganancia neta, margen de utilidad neta y bruta, retorno de la inversión, y margen de utilidad operativa.

Perspectiva del Cliente:

Esta perspectiva está centrada en los objetivos estratégicos relacionados con los clientes y el mercado. Esta, define la propuesta de valor para los clientes. Y tiene que proporcionar una visión de cómo el cliente ve a la empresa y que espera de ella.

Algunos indicadores para gestionar esta perspectiva son:

- La satisfacción del cliente: Mediante una evaluación de satisfacción.

- La retención del cliente: Mide la tasa en que la empresa mantiene a sus clientes.
- El incremento de clientes: Mide la tasa en que la empresa atrae nuevos clientes.

Perspectiva de los Procesos Internos:

En esta perspectiva se identifican los procesos internos claves para el cumplimiento de los objetivos del cliente y financieros. Está enfocada en descubrir lo necesario para mejorar el desempeño de la empresa. Se busca identificar y optimizar los procesos internos de la organización.

Las medidas empleadas en dicha perspectiva para el mejoramiento de los procesos internos destinado a los clientes, son: de calidad y costo, de tiempo de ciclo y producción, y rendimiento.

Perspectiva de aprendizaje organizacional:

El objetivo principal de esta perspectiva es el crecimiento de la organización en el mediano y largo plazo. En esta, se busca acaparar y satisfacer las otras tres perspectivas nombradas anteriormente.

Busca hacer hincapié en los procesos internos que dan lugar a la creación de valor, tal es el caso de indicadores relacionados con la capacitación del personal, tecnología, instalaciones y maquinaria, desarrollo de software, entre otros.

Es por ello, que en esta perspectiva se destacan las siguientes variables: Las capacidades del personal, la de los sistemas de información y la coherencia de los objetivos planteados.

Continuando con el marco teórico, Angulo (2018) implementa en su trabajo, un cuadro de mando integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, dejando en evidencia la importancia de su implementación. También fue de gran aporte ya que se cumplieron y solucionaron las necesidades críticas del proceso comercial, identificadas en el análisis de situación.

El mencionado autor, redefinió la estrategia de la empresa y elaboro cuadros de mando a nivel de cada unidad de negocio de forma dinámica soportado en diferentes fuentes de información que permitió a cada responsable tener un análisis de los indicadores y evaluar los procesos de mejora continua de los empleados.

Otro aporte de similar aplicación es el de Álvarez (2015) que en su trabajo desarrollo un Cuadro de mando integral, para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Dejando en evidencia que solo el indicador financiero, no es necesario para alcanzar los objetivos a largo plazo.

A su vez, diseño el tablero de control para que desde la alta dirección, se puedan monitorear los indicadores, dejando en evidencia que el Cuadro de Mando Integral funciona como un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Como se menciona en el análisis Foda, dentro de las debilidades, se identificaron problemas provenientes de la falta de inducción y capacitación a los empleados, que deriva en diversas fallas en las tareas diarias.

Otra falencia detectada teniendo en cuenta la situación actual de las pymes en argentina, expuesto en el análisis Pestel, fue la falta de análisis de solvencia al momento de entregar mercadería a plazo, lo que podría significarle a Redolfi, pérdidas significativas.

La distribuidora Redolfi, es una empresa familiar que ha ido evolucionando favorablemente en términos económicos desde sus inicios, pero teniendo en cuenta la competitividad y los riesgos del mercado es necesario continuar ajustando cada proceso llevado a cabo.

Siguiendo lo descrito en el marco teórico, con respecto a los indicadores del cuadro de mando integral, la empresa solo hace foco en su situación financiera, muy común en este tipo de empresas, que encuentran su bienestar únicamente en los ingresos y la rentabilidad, descuidando otros aspectos organizacionales necesarios.

En situaciones como la que está atravesando hoy el país, mencionadas en el análisis Pestel, la empresa tiene que estar preparada para afrontar los tiempos que se avecinan, haciendo una mirada interior al funcionamiento de la misma y corrigiendo cada problema detectado, estableciendo metas y objetivos a corto y mediano plazo.

Considerando su situación actual, y entendiendo que es una empresa rentable, pero que requiere la implementación de distintas estrategias, es que se recomienda el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Para ello se propone clarificar la misión y visión para definir a través del desarrollo de las cuatro perspectivas, los objetivos estratégicos.

Con la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y sus respectivos indicadores lo que se pretende es, mediante la capacitación continua de los empleados y la informatización de los sistemas, lograr generar valor para la organización y ayudando al cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas.

Con respecto a la perspectiva financiera se buscara mejorar la rentabilidad, aun en épocas de crisis como se menciona en el análisis Pestel, mediante el establecimiento de objetivos económicos a cumplir.

A través de la construcción de la perspectiva del cliente con sus respectivos indicadores, se perseguirá como objetivo lograr la satisfacción y fidelización del cliente e incrementar la cartera actual.

Por último, con el cumplimiento de la perspectiva de los procesos internos, se buscara mejorar el desempeño actual de la empresa y erradicar inconsistencias en las áreas operativas a través del uso apropiado de indicadores con sus respectivos objetivos.

Plan de Implementación

El alcance del presente trabajo está enfocado en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la distribuidora Redolfi.

El trabajo será de aplicación únicamente a la casa matriz, el centro de distribución Redolfi, ubicada en James Craik, en la Provincia de Córdoba. Se desarrollará entre los años 2019/2020.

El mismo no tendrá aplicación a los demás puntos de venta de la organización (Autoservicios y salones de venta).

Los recursos a emplear para la consecución de la propuesta ascienden a la suma de \$43.378 y consta de los siguientes gastos:

Armado de sala de reunión, para las distintas capacitaciones a los empleados y reuniones informativas acerca del plan propuesto al personal.

(Proyector de imagen *HD* \$9.299- Pantalla proyector con trípode \$3.999- Sistema de audio \$3.176)

Erogaciones necesarias para la consecución de los objetivos del CMI. (Publicidad radio/ televisión \$2.500- Encuestas de satisfacción \$2.400- Software Tango Gestión \$4.500). Honorarios profesionales \$17.500.

A continuación se enuncian las acciones específicas a concretar para la implementación del plan. Luego se expondrá el cronograma de actividades en el diagrama de Gantt referenciado por semanas y meses.

1-Charla informativa con los dueños de la empresa acerca de la propuesta del CMI, cuáles serán sus beneficios, los recursos que demandara y como se desarrollara cada paso para su implementación.

2-Diagnostico integro de la empresa analizando su situación, detectando los problemas y virtudes para la elaboración de las diferentes perspectivas del CMI.

3-Confirmar junto con los dueños de la organización, la misión y visión de la empresa para el trazado de los objetivos estratégicos.

4-Construcción del CMI. Con la información obtenida, se inicia su diseño. Se trazan objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores para cada perspectiva.

5-Reunión con toda la planta de empleados para comunicarle acerca de implementación del CMI en la organización, cual ser el fin buscado y los cambios y tareas que deberán afrontar para el cumplimiento de los objetivos.

6-Capacitación a los responsables de cada área sobre las tareas asignadas a cada uno de ellos, explicando cuales son los objetivos buscados, como se llegara a ellos y como se controlara y medirá el plan.

7-Implementación del CMI. Luego de las capacitaciones, y respondidas todas las dudas comienza la ejecución del CMI por parte de la distribuidora Redolfi.

8-Revisión y ajustes en caso de ser necesario. Ante la aparición y necesidad de cambios, ajustes o correcciones en el CMI, se procederá a realizarlos a pedido de la organización.

Diagrama de Gantt

Actividades	Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con dueños	█											
Diagnóstico de la empresa	█	█										
Confirmar Misión y Visión			█									
Construcción del CMI			█	█	█	█						
Reunión con empleados							█					
Capacitación							█	█				
Implementación del CMI								█	█	█	█	
Revisión y ajustes												█ →

Figura 1. Diagrama de Gantt.

(Fuente: Elaboración Propia, 2019)

Diseño de Cuadro de Mando Integral

Para el primer paso del diseño del CMI, se expresa la visión y misión de la Distribuidora Redolfi, para luego formular los objetivos estratégicos:

Visión

Ser una empresa líder en el mercado, contando con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continua, distinguiéndose por el excelente servicio a sus clientes, ampliando las oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa.

Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Brindar a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta la visión y misión de la organización se trazaran los objetivos perseguidos para cada perspectiva:

Perspectiva del Cliente:

Para esta perspectiva se propone a la empresa reunir más proveedores a su cartera con el fin de incrementar la cantidad de producto a ofrecer a sus clientes.

También se propone mejorar aún más el trato con el cliente, ofreciendo bonificaciones y ampliando los medios de pago, lo que derivara, junto a la publicidad en radio y televisión, en la aparición de nuevos clientes. A continuación, los objetivos estratégicos:

- ✓ Ampliar la cartera de productos a ofrecer. (Referencia: Indicador Nro. 1)
- ✓ Ampliar la cartera de clientes. (Referencia: Indicador Nro. 2)
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente. (Referencia: Indicador Nro. 3)

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Lo que se propone aquí, es sentar las bases intelectuales para promover el desarrollo y aprendizaje continuo, mediante capacitaciones mensuales al personal y la creación de un manual de procedimientos. También se propone contratar un software de gestión para el manejo de información de la empresa.

Promover la satisfacción continúa a los empleados mediante un plan de incentivos monetarios y no monetarios, derivara en beneficios, tanto internos como externos, facilitando el logro de los objetivos de las demás perspectivas. A continuación, los objetivos estratégicos:

- ✓ Promover la satisfacción del personal (Referencia: Indicador Nro. 4)
- ✓ Crear manuales de procedimiento (Referencia: Indicador Nro. 5)
- ✓ Adaptar *Software* de gestión. (Referencia: Indicador Nro.- No aplica)
- ✓ Capacitación al personal (Referencia: Indicador Nro. 6)

Perspectiva de los Procesos Internos

Lo que se pretende aquí es mejorar y agilizar los procesos internos con el objetivo de generar valor agregado al cliente.

A fin de minimizar errores en la entrega de mercadería se propone un doble cotejo del remito y orden de pedido por parte del operario encargado del armado y un supervisor de área antes de su entrega.

También se considera necesario la confección anticipada de una hoja de ruta para los repartidores a fin de minimizar los tiempos de entrega.

Con el propósito de disminuir la rotura de mercadería se propone mantener un control de inventario físico, revisado periódicamente y establecer procedimientos en estibado y almacenamiento de mercadería y confeccionar planilla para la rotación de la mercadería según fechas de vencimiento.

- ✓ Disminuir la rotura de productos (Referencia: Indicador Nro. 7)
- ✓ Minimizar errores en pedidos (Referencia: Indicador Nro. 8)
- ✓ Disminuir los tiempos de entrega (Referencia: Indicador Nro. 9)

Perspectiva Financiera

Esta última perspectiva tendrá a su cargo la medición y monitoreo de los indicadores financieros, dado que el crecimiento de estos, será reflejo y producto de los objetivos alcanzados en las demás perspectivas.

Contando con el cumplimiento de los objetivos pactados de las demás perspectivas se busca incrementar la rentabilidad.

Por otra parte, se busca incrementar las ventas, a tal efecto se considera necesario, concretar reuniones con el departamento de ventas para pactar objetivos de venta elevados y crear un plan de incentivos acorde.

- ✓ Mejorar la rentabilidad. (Referencia: Indicador Nro. 10- 11- 12)
- ✓ Incrementar las ventas. (Referencia: Indicador Nro. 13)

Perspectiva	Visión Misión	Objetivos Estratégicos	Iniciativas
Cliente	<i>Excelente servicio a sus clientes</i>	Ampliar la cartera de productos Ampliar la cartera de clientes Mejorar satisfacción al cliente	Contactar mas proveedores Publicidad Radio - Televisión Otorgar nuevas bonificaciones Ampliar los medios de pago
Aprendizaje y Crecimiento	<i>Desarrollo personal y profesional a sus empleados</i>	Promover satisfacción a personal Crear manuales de procedimiento Adaptar Software de gestión Capacitar al personal	Plan de incentivos a empleados Mejorar sist. de control interno Mejorar manejo de información Mejorar procesos internos y ext.
Procesos Internos	<i>Servicio de distribución mayorista de calidad</i>	Minimizar errores entrega Reducir rotura de mercadería Disminuir tiempos de entrega	Revisión orden de pedido/remito Planilla de rotación según vencimientos Procedim. de almacenamiento Confecionar hoja de ruta
Financiera	<i>Buscando solvencia y rentabilidad continua</i>	Mejorar la rentabilidad Incrementar ventas	Medir y monitorear indicadores financieros Elevar objetivos de venta Plan de incentivos a vendedores

Figura 2. Perspectivas del CMI.

(Fuente: Elaboración Propia, 2019)

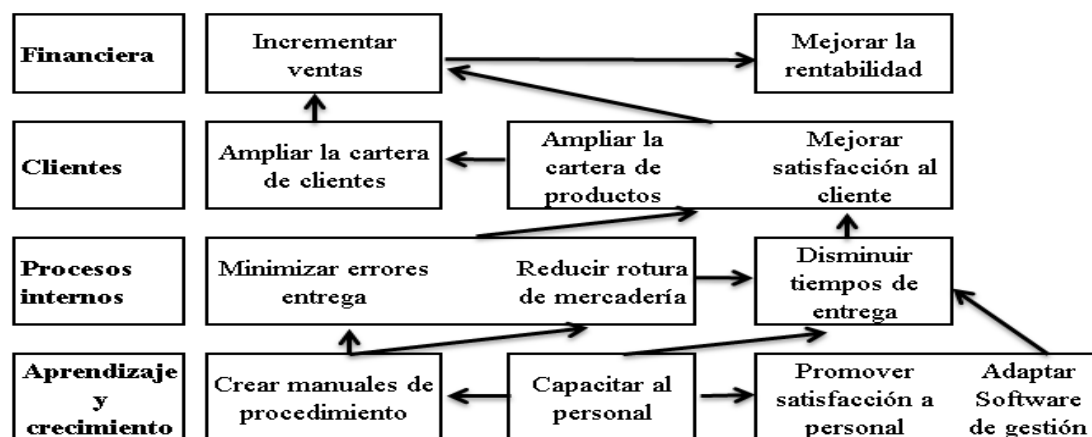


Figura 3. Mapa Estratégico

(Fuente: Elaboración Propia, 2019)

Indicadores

A continuación se detalla cada indicador a utilizar, con su correspondiente fórmula, referenciados con los objetivos estratégicos planteados. Cada indicador posee la información necesaria para su interpretación.

Número de referencia del indicador, el referente designado dentro de la empresa encargado de monitorearlo, la periodicidad con la cual deberá ser revisado, la meta

expresada en datos numéricos, y por último la semaforización, donde se asigna un valor numérico en forma preestablecida a cada color del semáforo.

Donde el color verde, indica que los objetivos están siendo cumplidos con éxito, el color amarillo indica que los objetivos están medianamente alejados del rango requerido, mientras que el color rojo indica el incumplimiento total de los objetivos.

Perspectiva del cliente:

Indicador Ref. 1: “Medir el porcentaje de incremento de nuevos productos”. Su fórmula, Cantidad de códigos de barra nuevos/ Cantidad de códigos de barra existentes X 100. Este indicador demuestra el porcentaje de incremento de nuevos productos. Actualmente la organización cuenta con 2.000 códigos de barra.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 1	Bimestral	Gte. Comercial	4%	4%	2% a 3,99%	Menor a 2%

Indicador Ref. 2: “Medir el porcentaje de incremento de nuevos clientes”. Su fórmula, Cantidad de nuevos clientes/ Cantidad de clientes existentes X 100. Este indicador demuestra el porcentaje de incremento de nuevos clientes. Actualmente la organización cuenta con 6.000 clientes.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 2	Mensual	Gte. Ventas	3%	3%	2% a 2,99%	Menor a 2%

Indicador Ref. 3: “Encuesta de satisfacción de clientes”. Su fórmula, Total de clientes satisfechos/ Total de encuestas realizadas X100. Este indicador demuestra el porcentaje de clientes satisfechos.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 3	Semestral	Supv. Ventas	100%	97% a 100%	85% a 96%	Menor a 85%

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:

Indicador Ref. 4: “Encuesta de satisfacción de empleados” Su fórmula, Cantidad de empleados satisfechos/ Cantidad de empleado encuestados x 100. Este indicador demuestra el porcentaje de empleados satisfechos. Actualmente la organización cuenta con 132 empleados.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 4	Trimestral	Dirección	100%	97% a 100%	85% a 96%	Menor a 85%

Indicador Ref. 5: “Medir el número de actualizaciones”. Si bien no es un indicador en sí, se fijara como meta cuatro actualizaciones y revisiones al año del manual de procedimientos.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 5	Trimestral	Dirección	4	4	2 a 3	Menor a 2

Indicador Ref. 6: “Medir Cantidad de horas de capacitación” Este indicador mide la cantidad de horas de capacitación al mes. La meta fijada será de cinco horas de capacitación al mes por cada empleado.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 6	Mensual	Gerente Admin	5 hs.	5 hs.	3 hs. a 4 hs.	Menor a 3 hs.

Perspectiva de los Procesos Internos:

Indicador Ref. 7: “Medir porcentaje de productos en mal estado”. Su fórmula, Cantidad de productos en mal estado / Cantidad Total de productos X 100. Este indicador, exhibe el porcentaje de productos con roturas o en mal estado.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 7	Mensual	Sup. Deposito	1%	1%	2% a 3%	Mayor a 3%

Indicador Ref. 8: “Medir porcentaje de errores en entrega de pedidos”. Su fórmula, Pedidos entregados con errores / Total de pedidos entregados X 100. Este indicador, muestra el porcentaje de error en los pedidos entregados.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 8	Mensual	Jefe Logistica	1%	1%	2% a 3%	Mayor a 3%

Indicador Ref. 9: “Medir tiempo real de entrega”. Este indicador muestra, la cantidad de horas en que el pedido es entregado al destino. La meta asignada es la entrega del pedido en 24 horas.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 9	Mensual	Jefe Logistica	24 hs	24 hs	25 a 30 hs	Mas de 30 hs

Perspectiva Financiera:

Indicador Ref. 10: “Medir Rentabilidad bruta sobre ventas”. Su fórmula, $(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) \times 100$. Este indicador exhibe información acerca de la rentabilidad bruta de las ventas. Según estados contables de la empresa en 2018 el índice arrojó un 21,6% (Anexo 2). La meta propuesta esperada será entonces del 33%.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 10	Semestral	Gte. Finanzas	33%	33%	27% a 32%	Menor a 27%

Indicador Ref. 11: “Medir Rentabilidad neta sobre ventas”. Su fórmula, $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$. Este indicador exhibe información acerca de la rentabilidad neta de las ventas. Según estados contables de la empresa en 2018 el índice arrojó un 1,9% (Anexo 2). La meta propuesta esperada será entonces del 2,7 %.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 11	Semestral	Gte. Finanzas	2,7%	2,7%	2,2% a 2,6%	Menor a 2,2%

Indicador Ref. 12: “Medir Rentabilidad del activo”. Su fórmula, $\text{Utilidad neta} / \text{Activos} \times 100$. Este indicador exhibe información acerca de la rentabilidad de los activos. Según estados contables de la empresa en 2018 el índice arrojó un 4,5 % (Anexos 1 y 2). La meta propuesta esperada será entonces del 7%.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 12	Anual	Gte. Finanzas	7%	7%	5% a 6%	Menor a 5%

Indicador Ref. 13: “Medir incremento de ventas”. Su fórmula, $\text{Ventas periodo } n / \text{ventas periodo } n-1$. Este indicador exhibe información acerca del incremento de ventas. Según estados contables de la empresa, la variación de 2018 respecto de 2017 fue de un 15,8% (Anexo 2). La meta propuesta esperada será entonces del 28%.

Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Verde	Amarillo	Rojo
Ref. 13	Semestral	Supv. Ventas	28%	28%	22% a 27%	Menor a 22%

Finalizado el apartado de indicadores, a continuación se presenta el siguiente cuadro con la totalidad de los indicadores:

Perspectiva	Indicador	Revisión	Responsable	Meta	Semáforo		
					Verde	Amarillo	Rojo
Cliente	Ref. 1	Bimestral	Gte. Comercial	4%	4%	2% a 3,99%	Menor a 2%
	Ref. 2	Mensual	Gte. Ventas	3%	3%	2% a 2,99%	Menor a 2%
	Ref. 3	Semestral	Supv. Ventas	100%	97% a 100%	85% a 96%	Menor a 85%
Aprendizaje y Crecimiento	Ref. 4	Trimestral	Dirección	100%	97% a 100%	85% a 96%	Menor a 85%
	Ref. 5	Trimestral	Dirección	4	4	2 a 3	Menor a 2
	Ref. 6	Mensual	Gerente Admin	5 hs.	5 hs.	3 hs. a 4 hs.	Menor a 3 hs.
Procesos Internos	Ref. 7	Mensual	Sup. Deposito	1%	1%	2% a 3%	Mayor a 3%
	Ref. 8	Mensual	Jefe Logística	1%	1%	2% a 3%	Mayor a 3%
	Ref. 9	Mensual	Jefe Logística	24 hs	24 hs	25 a 30 hs	Mas de 30 hs
Financiera	Ref. 10	Semestral	Gerente Finan.	33%	33%	27% a 32%	Menor a 27%
	Ref. 11	Semestral	Gerente Finan.	2,7%	2,7%	2,2% a 2,6%	Menor a 2,2%
	Ref. 12	Anual	Gerente Finan.	7%	7%	5% a 6%	Menor a 5%
	Ref. 13	Semestral	Supv. Ventas	28%	28%	22% a 27%	Menor a 22%

Figura 4. Cuadro de indicadores.

(Fuente: Elaboración Propia, 2019)

Se considera oportuno y con resultados positivos remarcar el impacto de las medidas aplicadas destinadas a lograr la efectividad en los procesos y el continuo éxito en la gestión empresarial de Redolfi.

A través de los objetivos y de la evaluación de las distintas métricas empleadas se logra erradicar los problemas detectados en el diagnóstico previo, en los procesos operativos, gracias a las iniciativas planteadas en los procesos internos y en el desarrollo y crecimiento interno.

Consiguientemente se vislumbra el valor agregado hacia los clientes logrando la fidelización de estos e incrementando nuevos a la cartera, lo que trae aparejado mejoras en las métricas financieras alcanzando los objetivos propuestos.

El grado de cumplimiento de las medidas adoptadas se podrá medir a través del cuadro de indicadores con las metas, indicadores y su respectiva semaforización explicada al inicio del apartado de “Indicadores”.

Conclusiones

Realizado el diagnóstico del contexto externo e interno de la organización, particularmente en este último, se detectaron desviaciones en diversas áreas operativas,

pero la detección más importante fue la falta de un plan estratégico que guie a la empresa.

Puesto en consideración, se procedió al diseño de un Cuadro de Mando Integral, siguiendo los lineamientos propuestos en el marco teórico, tomando como punto inicial la misión y visión.

A partir de la decodificación de la misión y visión, se construyó el plan estratégico con sus respectivos objetivos y metas con relación a las diferentes perspectivas, donde se fijaron modos y recursos para alcanzarla.

Para su cumplimiento, se formularon indicadores claves basados en la estrategia, permitiendo evaluar el avance y el grado de cumplimiento de las metas propuestas para solucionar los problemas existentes en la distribuidora. Para cada perspectiva se fijaron objetivos específicos e iniciativas para ayudar a cumplirlos.

En la perspectiva del cliente se logró llevar un mejor servicio a estos, disminuyendo los tiempos de entrega y haciendo énfasis en una mejor atención.

Con respecto a la perspectiva del crecimiento y aprendizaje, y de la perspectiva de los procesos internos se hizo foco en crear mejoras para el crecimiento y funcionamiento interno, que influyo directamente en sumarle valor agregado a los clientes.

Por último en la perspectiva financiera, se buscó medir el grado de incremento de la rentabilidad del negocio, producto del cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas.

Contando con una estrategia clara, con objetivos, metas e indicadores correctamente monitoreados se espera que la empresa continúe creciendo en forma sostenida a través de los años.

Por lo expuesto queda en evidencia que los beneficios que se obtuvo con la puesta en marcha del cuadro de mando integral a la Distribuidora Redolfi, superaron ampliamente los costos de su aplicación.

Recomendaciones

Ante la situación de incertidumbre que atraviesa el país, y la posible falta de abastecimiento de productos, se recomienda a Redolfi generar un nivel más amplio de su stock de productos de mayor rotación, a fin de asegurar la normal comercialización.

Para seguir distinguiéndose en el mercado de sus competidores actuales y ante la aparición de nuevos, se sugiere evaluar periódicamente los cambios de tendencia de los productos ofrecidos y a ofrecer ya que este mercado es muy competitivo.

En cuanto a funcionamiento interno se recomienda aumentar y fomentar los canales de comunicación interna para llegar a la totalidad de los empleados.

Por otra parte, brindar capacitaciones en buenas prácticas de manipulación de productos alimenticios y actualizarla cuando se incorporen nuevas líneas de productos.

También se sugiere a la organización, el seguimiento y la revisión constante de los objetivos mediante reuniones mensuales para discutir acerca de los avances y desviaciones encontradas.

Referencias

- Álvarez, D. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Ecuador. Recuperada de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
- Angulo, C. (2018). *Implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zuluaga y Soto* (Tesis de grado). Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá. Colombia. Recuperada de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22971/Camilo%20Ernesto%20Angulo%20Osma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anton, M. (08 de mayo de 2019). Cambio de hábitos: La suerte del consumo se juega en el delivery. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/cambios-de-habitos-la-suerte-del-consumo-se-juega-en-el-delivery23-x-95-cm-nid2245383>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 11, 23-34. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/tec-empresarial/articulo/modelos-de-planeacion-estrategica-en-las-empresas-familiares>
- D'Alessio. (21 de mayo de 2019). Relevamiento muestra cómo la crisis cambió los hábitos de consumo de los argentinos. *Consultora D'alessio Berensztein Irol*. Recuperado de <http://www.dalessio.com.ar/prensa/cambios-de-habito-los-productos-que-dejaron-de-consumir-la-mayoria-de-los-argentinos>

- Darrisso, J. (21 de mayo de 2019). Cuáles son los proyectos ambientales que duermen en el Congreso. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/uno-uno-cuales-son-proyectos-ambientales-duermen-nid2248960>
- Fraga, R. (13 de agosto de 2019). Resultado de las paso: entre la sorpresa y la lógica. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/opinion/resultado-paso-sorpresa-logica_0_FGIsY8wQt.html
- Giarrizzo, V. (26 de agosto de 2019). La inflación de agosto duplica las previsiones con un piso de 4 por ciento. *Iprofesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/298627-crisis-empleo-gasto-La-inflacion-de-agosto-duplica-las-previsiones-con-un-piso-de-4-por-ciento>
- Gombato, M. (27 de agosto de 2019). Assessor de Fernández defiende ortodoxia na economía argentina. *Valor*. Recuperado de <https://www.valor.com.br/internacional/6408295/assessor-de-fernandez-defiende-ortodoxia-na-economia-argentina>
- Guida, A. (15 de agosto de 2019). Furor por stockearse. *iProfesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/297939-consumo-comercio-precios-Furor-por-stockearse-en-dos-dias-la-compra-en-mayoristas-subio-40>
- Gutiérrez, C. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL* (Trabajo final de graduación). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12906/GUTIERREZ%20Claudio%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000 S.A.
- Kotler P. (2001) *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación
- Miguez, J I. (3 de agosto de 2019). Qué problemas debería atacar una eventual reforma laboral. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.ar/2019-08-que-problemas-deberia-atacar-una-eventual-reforma-laboral/>
- Paris, J. (2018). *Marketing estratégico desde el paradigma esencial*. Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Pino, V. (2013). *Propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral para la gerencia de servicios a terceros de Essbio S.A* (Tesis de grado). Universidad del Bio-Bio, Chile. Recuperada de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/393/1/Pino_Fierro_Victor_Anibal.pdf
- Porter, M. (2008) *Estrategia Competitiva. Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia*. México: Ed. Grupo Editorial Patria
- Quinteros, G. (2015). *Desarrollo de un Balanced Scorecard para un fabricante galletas argentino* (Tesis de maestría). Universidad Nacional De Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2716>
- Redolatti, P. (2018). *Cuadro de Mando Integral en tambo: Aplicación en caso práctico* (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperada de https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1772/REDO_LATTI%2c%20PEDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, L. (25 de noviembre de 2017). Venta online del consumo masivo en Argentina. Kantar Worldpanel Argentina. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Venta-online-del-consumo-masivo-en-Argentina->

Romero, M. (2015). *Sistema de control de gestión para la división mayorista de supermercados Smu* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Chile. Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138570>

Yalangozian, G. (05 de junio de 2017). Por cada comercio que cierra en Córdoba, abre uno en el sistema informal. *La Nueva Mañana*. Recuperada de <https://lmdiario.com.ar/noticia/15168/por-cada-comercio-que-cierra-en-cordoba-abre-uno-en-el-sistema-informal>

Anexos

Anexo 1: Estado de situación patrimonial.

ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	32.134.173,83	21.981.198,51	19.363.934,56
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		54.373.951,83	41.228.292,51	24.308.928,53
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	18.149.042,99	18.149.042,99	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		28.149.042,99	19.749.042,99	3.200.000,00
TOTAL PASIVO		82.522.994,82	60.977.335,50	27.508.928,53
PATRIMONIO NETO	12	51.211.172,84	45.015.636,73	40.688.986,52
PN + P		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

Anexo 2: Estado de resultados.

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52