

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Cuadro de Mando Integral: herramienta de control y gestión para Redolfi”**

**“Balanced Scorecard: control and management tool for Redolfi”**

**Autor:** Sofía Altamirano Luque

**Legajo:** CPB03194

**DNI:** 93.573.839

2021

## **Resumen**

Este reporte de caso se basó en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi S.RL. para utilizarlo como herramienta de control de la gestión interna y externa de la misma. La elección del instrumento se debió a que se pudo identificar que la empresa carece de un mecanismo para desarrollar la evaluación del desempeño de su gestión, lo que la lleva a aplicar acciones poco objetivas que no han contribuido al cumplimiento de los objetivos de los propietarios.

Dentro del análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se advirtió una disminución en la tasa de rentabilidad operativa al final de los últimos 3 ejercicios económicos debido a un fuerte incremento de los costos de logística y distribución, afectados por una ineficiencia en la gestión de las actividades de dicho departamento. Para solucionarlo se establecieron una serie de acciones destinadas a la optimización de los procesos, a la mejora en la relación con los clientes, y a una contribución sobre el crecimiento y la motivación de los empleados.

Para su diseño se siguieron una serie de pasos, organizando y definiendo los objetivos estratégicos para cada perspectiva, diseñando los indicadores de control necesarios para llevar adelante un proceso eficiente, confeccionando un mapeo estratégico de la propuesta de valor, y estableciendo mecanismos para evaluar el cumplimiento en la implementación y en la futura evaluación.

*Palabras clave: Empresa. Control. Gestión. Información. Rentabilidad. Procesos.*

## **Abstract**

This case report was based on the design of a Balanced Scorecard for the company A.J & J.A Redolfi S.RL. to be used as a control tool for its internal and external management. The choice of the instrument was due to the fact that it was possible to identify that the company lacks a mechanism to develop the performance evaluation of its management, which leads it to apply non-objective actions that have not contributed to the fulfillment of the owners' objectives.

Within the analysis of the perspectives of the Balanced Scorecard, a decrease in the operating profitability rate was noted at the end of the last 3 fiscal years due to a strong increase in logistics and distribution costs, affected by inefficiency in the management of the activities of said department. To solve this, a series of actions were established aimed at optimizing processes, improving relationships with customers, and contributing to the growth and motivation of employees.

For its design, a series of steps were followed, organizing and defining the strategic objectives for each perspective, designing the control indicators necessary to carry out an efficient process, making a strategic mapping of the value proposition, and establishing mechanisms to evaluate compliance. in implementation and future evaluation.

*Keywords: Company. Control. Management. Information. Cost effectiveness. Processes*

## Índice

Introducción .....	1
Objetivo General: .....	3
Objetivos específicos: .....	3
Análisis situacional.....	4
Análisis interno.....	4
Análisis del macro entorno.....	6
Análisis del micro entorno .....	9
Matriz FODA .....	11
Análisis específico .....	12
Marco Teórico .....	15
Diagnóstico y discusión .....	18
Plan de implementación.....	21
Conclusiones y recomendaciones .....	28
Bibliografía .....	30

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Matriz FODA Redolfi .....	11
Tabla 2: Análisis de ventas totales, costos de ventas y rentabilidad operativa .....	12
Tabla 3: Presupuesto.....	22
Tabla 4: Cuadro de Mando Integral.....	26
Tabla 5: Diagrama de Gantt.....	27

## **Índice de figuras**

Figura 1: Diseño del Mapa estratégico .....	24
---	----

## **Introducción**

El universo de las organizaciones se encuentra conformado por una multitud de herramientas y procesos que pueden ayudar a las mismas a eficientizar su gestión interna. Para ello las empresas deben tomar en cuenta las diferentes variables que presentan una alta incidencia sobre el sector y la industria a la cual pertenecen, como así también escoger, estratégicamente, los factores o elementos que pueden contribuir a crear una ventaja competitiva. Dichos elementos, trabajados en conjunto, determinarán la manera en la que una organización se gestiona a sí misma aumentando su participación en el mercado (Spidalieri, 2010).

El presente trabajo se basó en la formulación y planificación para la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) dirigido a la empresa Redolfi SRL. Con dicha herramienta se pretende diagramar un proceso de organización y enfoque para que la empresa pueda desarrollar el seguimiento, la evaluación, medición y correcciones de sus objetivos. Puntualmente se aplica el CMI para cumplir con los objetivos que tienen la gerencia, visión y misión, a partir de la integración de las distintas perspectivas que forman parte del entramado organizacional; finanzas, clientes, procesos internos de trabajo, y aprendizaje y crecimiento.

Redolfi es una organización que nació como un emprendimiento familiar en los años 60, y a partir de allí el modelo de negocio fue atravesando distintas etapas hasta la formación bajo la representatividad jurídica de SRL. La misma cuenta en la actualidad con más 50 años de trayectoria, ubicada en la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, Córdoba. Esta compite con otras organizaciones tanto en la localidad de James Craik como también en San Francisco, Río Cuarto, Río Tercero y en Córdoba Capital, además de desarrollar distribuciones a Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Un aspecto a considerar es que la 3era generación lleva adelante las funciones de dirección y gerenciales, compartidas entre dos hermanos. Esta característica puede considerarse una primera ventaja competitiva, dado a que existe un alto número de empresas familiares que no logran superar ni la 1ra, ni la 2da generación (IADEF, 2020).

Particularmente Redolfi se caracteriza además por desenvolverse en el sector comercial, precisamente en el rubro de distribuidoras mayoristas de productos alimenticios y bienes de consumo masivo. Dicho rubro ha presentado en los últimos años un fuerte aumento en los costos operativos, ya sean los relacionados a la logística, a las operaciones, o bien al aumento generalizado de los bienes que son revendidos. Tales aumentos han generado que la estructura de costos de las empresas se acreciente, disminuyendo notablemente sus tasas de rentabilidad. Al mismo tiempo el sector, desde la Cámara Argentina de Distribuidoras y Autoservicios Mayoristas, plantea que la rentabilidad ha presentado recortes dadas las malas ventas asociadas a la situación adversa que atraviesa la Argentina en materia económica (CADAM, 2020).

Tomando estas consideraciones una de las principales problemáticas que afronta en la actualidad es la pérdida de rentabilidad producto de los altos costos asociados a las operaciones; siendo el motivo por el cual se confecciona una herramienta específica, como es el CMI, para llevar a cabo un seguimiento preciso de los objetivos que se plantea a largo plazo. Dichos objetivos se encuentran enmarcados en el aumento de la cartera de clientes y en el crecimiento de la empresa respecto a su posicionamiento, el aumento de las capacidades individuales y profesionales de sus colaboradores, y el incremento sostenido de su rentabilidad, aspectos que serán difíciles de conseguir si no se logra contar con un instrumento que permita su medición.

Lo que quiere expresarse es que Redolfi lleva adelante sus actividades y funciones no desde un enfoque estratégico sino que por el contrario lo hace desde la operatividad, perdiendo foco en los elementos fundamentales que le ayudarán a lograr su crecimiento e impactar positivamente en la comunidad y sociedad en la cual se desenvuelve.

Existen numerosos casos de empresas que han implementado el CMI como herramienta para el suministro de información interna confiables, además de la medición y autocorrección de las acciones que pueden facilitar el cumplimiento de los objetivos. En el entorno nacional se puede mencionar a la empresa Transportes Messina SA, que aplicó un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de optimizar y estandarizar los procesos internos de trabajo, brindándole mayores niveles de eficiencia a los servicios prestados, y por ende

mejores beneficios, impactando positivamente en el logro de sus objetivos corporativos (Messina, 2015).

Otro antecedente relacionado con dicha herramienta es el caso de la empresa Maxion-Montich S.A. quienes aplicaron un CMI fundamentalmente sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, buscando mejorar las condiciones de trabajo para eficientizar y optimizar los procesos internos. Además se logró materializar una serie de indicadores que contribuían al aumento de la cartera de clientes, diversificando las mismas y no quedándose atados a un único segmento. Aquí pueden visualizarse dos factores, por un lado el crecimiento interno mediante la capacitación y formación de sus colaboradores, y por otro lado el uso de oportunidades para mejorar los rendimientos del negocio (Moyano, 2018).

Con la introducción a la problemática empresarial y la presentación de antecedentes que abalan el uso de esta herramienta es que se da comienzo al desarrollo del trabajo. El mismo se encuentra conformado por diferentes etapas, comenzando con un análisis situacional, ahondando en aspectos internos y externos. Luego se desarrolla el planteamiento y ejes teóricos que dan sustento a las ideas de formulación respecto al plan de trabajo, además de discutir el diagnóstico en base a dichos postulados. Luego se presenta el desarrollo de la propuesta de intervención, caracterizada por la formulación del CMI, especificando los pasos a seguir para su correcta implementación.

*Objetivo General:*

Planificar el diseño de un Cuadro de Mando Integral que le permita a la empresa Redolfi mejorar el proceso de evaluación de su información y toma de decisiones para diciembre del 2020.

*Objetivos específicos:*

1. Diagnosticar la situación en la que se encuentra Redolfi en términos de las perspectivas del CMI.
2. Determinar el camino estratégico de Redolfi a través de la definición de las relaciones de causa efecto entre sus metas.
3. Diseñar el conjunto de indicadores que se utilizarán para la evaluación de la gestión de Redolfi.
4. Definir los responsables, cronograma y escenarios para realizar la medición.

## Análisis situacional

Para realizar el análisis de la situación se comenzó por el estudio interno de la empresa, luego un análisis del macro entorno a través del uso del análisis PESTEL, abordando las dimensiones y variables externas que pueden tener un impacto positivo o negativo en el desenvolvimiento de Redolfi, advirtiendo posibles amenazas y oportunidades. A su vez se analizó al sector mediante las 5 fuerzas de Porter, y se realizó un diagnóstico organizacional por medio de la matriz FODA. Una vez planteado el mismo se profundizó el estudio específico sobre las perspectivas del CMI, identificando los posibles indicadores a utilizar para mejorar su gestión interna.

### *Análisis interno*

Se comienza este apartado a partir del análisis de los objetivos corporativos que presenta Redolfi.

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

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

De las definiciones se puede decir que las mismas abocan a intenciones similares, siendo la visión un tanto más extensa, haciendo hincapié sobre los objetivos financieros, además de denotar una fuerte importancia al carácter familiar de la empresa, al crecimiento profesional de su equipo de colaboradores, y de lo que podría plantearse una instancia de sustentabilidad o camino hacia la Responsabilidad Social Empresarial; ya que plantean

desarrollar su negocio contribuyendo de manera positiva a la comunidad. De igual forma no se observa aún que la empresa cuente con un sistema de recursos humanos, ni mucho menos con el desarrollo de jornadas de capacitación o planes de carrera, por lo que aumenta la brecha al cumplimiento de este objetivo.

Ahora bien, entre los objetivos más a largo plazo, se puede decir que Redolfi busca el posicionamiento en el mercado para convertirse en el líder del mismo, generado por las ventajas competitivas que se encuentran asociadas al modelo de negocio. Estas refieren a las economías de escala, lo que le permite establecer precios competitivos frente a clientes sensibles al precio, es decir aquellos factores que se mencionaban en el análisis del sector. Otra de las ventajas se encuentra asociada a la estrategia de diferenciación utilizada, destacando el tiempo de entrega al cliente entre 24 y 48 horas, los planes de financiación, al asesoramiento personalizado, y a la variedad o *mix* de productos ofrecidos. Sin embargo se observa que los aspectos diferenciadores son muy similares a los de su competencia, tal como se había mencionado en el estudio de la rivalidad actual del sector.

Al mismo tiempo es importante destacar que Redolfi se ha planteado dentro de su visión la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y la ampliación de su cartera de clientes de manera diversificada, es decir dejar de lado la concentración sobre un tipo de cliente específico. Esto lo logró a través de la incorporación de distribuidor oficial de productos Kodak en el año 2002.

Por otro lado, Redolfi presenta un doble criterio de departamentalización para estructurar a su empresa, tomando por un lado el carácter funcional y otro geográfico, destinando especial atención a cada una de las sucursales. A continuación se presentan los organigramas actuales de la empresa.

Se puede decir que la empresa cuenta con una amplia trayectoria que le ha permitido aumentar su participación y posicionamiento en el mercado. Sin embargo se advierte que aplica acciones que no se encuentran interrelacionadas, como tampoco aplica un proceso de evaluación y control del cumplimiento de sus objetivos, lo que lleva a pensar que se concentra en aspectos puramente operativos sin integrar temáticas estratégicas que puedan impulsarla al crecimiento.

### *Análisis del macro entorno*

Para realizar este análisis se utilizó la herramienta PESTEL, la cual divide al entorno en diferentes dimensiones para conocer que variables externas afectan al desarrollo de las actividades de la empresa.

*Dimensión política:* La política argentina se encuentra actualmente estructurada por una fuerte centralización del poder de los diferentes partidos políticos, el gobierno actual cuenta con mayorías en las Cámaras de Diputados y Senadores, buscando mantener este panorama para el año 2021 cuando se realicen las elecciones para renovar las bancas de legisladores (Hedo, 2020).

Las decisiones actuales del gobierno se concentran en la estabilidad económica, buscando crear una relación estratégica con las instituciones internacionales tenedoras de deuda para establecer un camino concreto hacia su reestructuración. Otra de las decisiones impulsadas en el contexto actual responden a la necesidad de preservar la salud de la sociedad frente a la amenaza del Covid-19, para ello se estableció el aislamiento obligatorio, poniendo en una situación compleja a muchas organizaciones e individuos que no pueden realizar sus actividades laborales y comerciales de manera normal. El rubro comercial mayorista se ha visto un tanto beneficiado por estas medidas debido a que el consumo de bienes de primera necesidad, de limpieza y desinfectantes ha aumentado, incluso desde la modalidad de mayoreo que permite abaratar costos, aumentando los ingresos de estas empresas (INDEC, 2020).

Las medidas sostenidas por el gobierno en torno a la cuarentena han generado un freno sobre las actividades de los diferentes sectores. Redolfi no se ha visto fuertemente afectado por estas decisiones, debido a que los consumidores han mantenido su consumo, especialmente en lo referido a bienes de alimentación, limpieza e higiene personal, generando un impacto positivo sobre el sostenimiento de los ingresos (INDEC, 2020).

*Dimensión económica:* El país atraviesa una situación compleja en términos económicos, debido a diferentes causantes que imposibilitan su mejora, al menos en el corto plazo. Tales causas se asocian a la deuda financiera que presenta el Estado, ya sea de fondos de duda pública como privada, en donde aún no se han materializado los acuerdos más importantes. A su vez las circunstancias de la pandemia y el aislamiento obligatorio

han complejizado el crecimiento económico, en donde el FMI (2020) proyecta un recorte del PBI para el año 2020 del 9,9%.

Otros factores a considerar refieren al aumento de la tasa inflacionaria, la cual no ha cedido incluso con las medidas conservadoras y de aliento al consumo propuesta por el gobierno, llegando en julio de 2020 a una tasa acumulada del 42%, sin embargo se proyecta una inflación del 40% anual para 2020 y del 46% para 2021 (REM, 2020). De esta manera se esperan años complejos y turbulentos en torno a los factores económicos, los cuales tendrán una fuerte incidencia sobre el desenvolvimiento de los sectores y organizaciones que la componen.

El aumento de la inflación es una de las principales amenazas que afecta a la empresa, especialmente en términos de aumento de rentabilidad, principalmente debido al incremento de los costos, tanto sobre la adquisición de bienes, como también de los costos operativos relacionados a la distribución.

*Dimensión social:* se puede decir que este aspecto se encuentra íntimamente ligado a las proyecciones económicas, puesto a que se estiman aumentos considerables en torno al nivel de pobreza, el cual oscilará entre un 35% y un 40%. Esto se genera por la disminución de demanda laboral debido a la situación de aislamiento, proyectando una pérdida de hasta 800 mil puestos de trabajo, además del incremento de la canasta básica alimentaria, el cual ronda los \$37.000 para una familia tipo (ONU, 2020). Otro de los aspectos a tener en cuenta son las modificaciones generadas en los patrones de consumo de los consumidores finales, en donde se ha registrado un fuerte incremento de las ventas online de productos de consumo masivo, en ventas de supermercados y en mayoristas. Si bien los porcentajes no sobrepasan otras categorías como electrodomésticos, indumentaria o tecnología celular es un buen indicio para el sector en el que se encuentra Redolfi ya que permite identificar una oportunidad de penetración de mercado (INDEC, 2020).

*Dimensión tecnológica:* esta dimensión presenta un amplio auge dentro de las circunstancias adversas que transita el país, puesto a que tanto el Estado, las organizaciones y la sociedad, demandan mayores recursos tecnológicos para el pleno desarrollo de sus actividades. Puntualmente las organizaciones se concentran en la incorporación de sistemas tecnológicos para mejorar su gestión interna y la relación que tienen con sus clientes,

elementos que son altamente valorados por estos últimos. De acuerdo a la consultora PWC (2020) y especialmente sobre el sector de mayoristas, se estiman que nuevas tecnologías ingresen al país, principalmente para el uso de tecnología 4.0, las cuales implican una fuerte inversión, no solo en la adquisición, instalación y mantenimiento, sino también en la formación y la capacitación a los empleados en el uso de las mismas. Se considera que estas nuevas tecnologías, tales como la robotización, automatización de procesos, uso de macro datos para la toma de decisiones e incluso inteligencia artificial serán los nuevos eslabones de generación de valor para los clientes, lo que requerirá de un cambio en la forma de llevar adelante las actividades. El impulso de las tecnologías puede ser una gran oportunidad para la renovación constante de los procesos internos, logrando una mejor interacción entre estos y creando ventajas competitivas que pueden asociarse a una disminución en sus costos operativos. Redolfi puede hacer uso de estos nuevos sistemas para contribuir a la optimización de sus procesos operativos y disminuir sus costos, considerando las variables externas adversas que impiden un incremento en su rentabilidad. De esta forma el desarrollo tecnológico se puede considerar como un factor clave de éxito por lo que deberá seguirse de cerca la aplicación en los competidores.

*Dimensión ecológica:* para analizar esta dimensión se retoman los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la ONU (2020) en donde se plantea la agenda 2030 para mejorar la relación que existe entre las organizaciones, las comunidades y el medio ambiente. Estos objetivos se concentran en impulsar programas de sostenibilidad, en donde las organizaciones no solo se concentren en los resultados económicos sino también en las relaciones que pueden establecer con la sociedad y el cuidado hacia el medio ambiente, creando lo que se denomina economías de triple impacto. Esto tiene una fuerte incidencia sobre Redolfi, ya que puede comenzar a regir diferentes programas que se relacionen a estos objetivos, mejorando el uso racional de los recursos, evitando el desperdicio de alimentos o bienes perecederos, como también el uso racional de combustibles y el reciclaje de otros productos utilizados en los procesos de almacenaje y logística.

*Dimensión legal:* desde el punto de vista legal se puede decir que existen diferentes tópicos a tratar sobre las modificaciones que se establecerán en el sistema judicial y legal actual. El primero de ellos trata sobre la reforma estructural judicial que implicará un fuerte

cambio en la manera de llevar adelante los procesos, creando 23 nuevos juzgados a través de fusión de distintas cámaras, tribunales y juzgados. Otro de los lineamientos a tener en cuenta desde el plano legal que puede afectar a la rentabilidad de las empresas del sector comercializador es la posibilidad de incrementar el Impuesto a las Ganancias, pasando del 35% al 41%. Además deben tenerse en consideración las disposiciones legales para la compra de dólares con el objetivo de evitar la devaluación del peso argentino (Cámara de Diputados, 2020). Un aumento en los impuestos tendrá sobre Redolfi un impacto negativo sobre su rentabilidad, debido a que se minimizará el resultado neto de sus ejercicios, el cual ya ha mantenido un retroceso, es por tales razones que deberá ser analizado en detenimiento para advertir caminos que le permitan generar una brecha positiva entre la disminución de sus resultados y el aumento de su rentabilidad.

#### *Análisis del micro entorno*

*Poder de negociación de los compradores:* dentro del sector mayorista de alimentos y bienes de consumo masivo, se pueden diferenciar dos tipos de mercados, por un lado el consumidor final y por otro los negocios o empresas. El primer grupo presenta un poder de negociación bajo, el cual se encuentra caracterizado por buscar precios accesibles y una variedad de productos suficiente en los distintos establecimientos. Por otro lado el mercado de las empresas cuenta con un mayor poder de negociación, puesto a que se incorporan elementos como las condiciones de pago, financiación, volúmenes de venta y asesoramiento. En este punto se puede decir que al existir dos tipos de mercados, las acciones que una empresa lleve deben buscar la plena satisfacción de sus necesidades.

*Poder de negociación de los proveedores:* los proveedores son caracterizados por ser los actores que llevan adelante el aprovisionamiento de mercaderías a los centros de distribución y comercios mayoristas. Los mismos cuentan con un alto poder de negociación debido a que son formadores de precio, sumado a las dificultades que refiere el recambio de un proveedor a otro, principalmente relacionado a la calidad de los productos, variedades y precios. En este sentido se puede decir que los factores principales que se encuentran delimitados para el acceso a un proveedor refieren a las condiciones de financiamiento, la posibilidad de acceder a economías de escala por la compra de grandes volúmenes de

mercadería y a los tiempos de entrega de la mercadería, buscando siempre evitar el quiebre de stock.

*Amenaza de productos sustitutos:* dentro del sector se observa que no existe un producto sustituto perfecto sino que es la forma en la cual se ofrecen los productos lo que constituye el elemento de sustitución. Lo que se quiere decir es que coexisten diferentes modelos de negocio, ya sea desde la modalidad mayorista como también el ofrecimiento de productos de manera minorista. Cada uno de ellos presenta sus ventajas y desventajas, sin embargo tomando como base el estudio del macro entorno, se puede decir que el sector minorista se encuentra en mejores condiciones. El INDEC (2020) expresa que las ventas interanuales hasta mayo de 2020 en supermercados minoristas han aumentado un 54,8% frente a las ventas mayoristas del 51,3%. Además las ventas por medios electrónicos aumentaron considerablemente en el mercado minorista en un 276% frente a una disminución del -73% en el sector mayorista. De esta manera se hace fundamental el seguimiento de los productos sustitutos puesto a que está quitándole protagonismo y cuota de mercado al sector mayorista.

*Amenaza de nuevos entrantes:* para analizar esta fuerza se retoma lo expuesto en el análisis macro, específicamente el relacionado a la dimensión económica. El riesgo de amenaza de nuevos competidores actualmente es bajo, esto debido a que para ingresar a dicho sector se requiere de una gran inversión inicial, principalmente asociada a los bienes y recursos materiales que requiere una empresa para su funcionamiento. Además el sector mayorista se encuentra en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida, lo que dificulta aún más el ingreso de nuevos rivales, debido a que los actuales se encuentran consolidados y con una fuerte posición competitiva. De esta manera se pronostica que no existirán amenazas entrantes, al menos en el corto plazo.

*Rivalidad entre competidores:* tomando lo expresado anteriormente, es decir que el sector mayorista se encuentra en una etapa de madurez o estacionalidad, el nivel de competencia existente es alto. Esto es así debido a que existen numerosas empresas que se ubican en diferentes zonas geográficas y buscan acaparar la mayor cantidad de participación del mercado, compitiendo desde los precios ofrecidos, como también en la creación de economías de escala y el asesoramiento. A continuación se presentan las empresas que compiten en el sector de distribuidores y mayoristas de la provincia de

Córdoba, diferenciando los mismos entre: mayoristas con salones comerciales, empresas preventistas y entrega a domicilio, y pequeños establecimientos del sector.

- Mayoristas con salones comerciales:  
Río Tercero: Luconi Hnos.  
Río Cuarto: Grasano, Monje y Top, Baralle, y Nueva Era.  
San Francisco: Dutto Hnos.  
Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tarquino, Macro, y Diarco.
- Empresas preventistas y entrega a domicilio:  
Provincia de Sante Fe: Rosental y Micropack.
- Pequeños competidores de la zona:  
Río Tercero: Luconi Hnos.  
Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.  
San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.  
Córdoba: Vensal Hnos, Parodi y Zaher.

#### *Matriz FODA*

En base a lo expuesto en el análisis situacional se desarrolló la matriz FODA como herramienta de diagnóstico, la cual contempla los aspectos internos y externos.

Tabla 1: Matriz FODA Redolfi

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
I N T E R N O	Posicionamiento y trayectoria en el mercado	Impulso de nuevas tecnologías que pueden ser empleadas por el sector comercial y distribuidor
	Variedad de productos ofrecidos	Aumento en los planes de financiación para los clientes, valorados por estos en contextos de
	Ubicación estratégica	Consumo a través de redes sociales y de internet en
	Liquidez (pagos al contado sin financiación)	Estabilidad del posicionamiento en el mercado por bajo riesgo de ingreso de competidores
	Baja rotación de personal	Mayor demanda de productos de limpieza y desinfectantes (aprovisionamiento y economías de escala para satisfacer estas necesidades)
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	No cuenta con una herramienta de medición y evaluación de gestión (CMI)	Reducción de la rentabilidad por aumento de costos operativos a causa de la inflación
	Carece de manuales de procedimientos.	Inestabilidad económica del país.
	Falta de seguimiento de inventarios.	Incertidumbre política-económica-social
	No cuenta con la medición de sus indicadores.	Amplia rivalidad entre competidores.
	No presenta clasificación de sus clientes.	Poder de negociación de los proveedores.
	Personal poco capacitado	Productos sustitutos.

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis específico*

Este análisis se realizó enfocándose sobre las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, identificando las pautas más pertinentes a establecer en el proceso de evaluación y medición que contribuya al cumplimiento de los objetivos de Redolfi.

#### *Perspectiva financiera:*

Al momento de analizar la perspectiva financiera se ha arribado a ciertas conclusiones referidas a la falta de seguimiento sobre los indicadores de gestión debido a que la empresa no cuenta con una herramienta como el Cuadro de Mando Integral.

Se aprecia que los indicadores financieros de Redolfi se encuentran afectados en torno a la rentabilidad, la cual ha disminuido en los últimos 3 ejercicios económicos. También se identifica que la razón de esta disminución es el fuerte incremento en los costos y un aumento insuficiente de los ingresos si se tienen en cuenta las tasas de inflación anual. Este tipo de análisis no es llevado adelante por la empresa por lo que se afecta la gestión de los indicadores y el desempeño al final del ejercicio.

Tabla 2: Análisis de ventas totales, costos de ventas y rentabilidad operativa

Concepto	Año	Resultado	Variación
Total de Ventas	2018	\$318,857,648	16%
	2017	\$275,331,849	25%
	2016	\$220,265,479	-
Concepto	Año	Resultado	Variación
Rentabilidad Operativa	2018	1.94%	24%
	2017	1.57%	-33%
	2016	2.36%	-
Concepto	Año	Resultado	Variación
Costo de Venta	2018	\$ 249,898,421	15%
	2017	\$ 217,995,357	24%
	2016	\$ 176,171,252	-

Fuente: elaboración propia en base a información financiera Redolfi (2018).

#### *Perspectiva de clientes:*

Desde la perspectiva de clientes se puede mencionar que el principal mercado al cual se dirige Redolfi se encuentra confeccionado por otros negocios, ya sean

unipersonales, inscriptos como monotributistas o autónomos. Los mismos representan a Supermercados, farmacias, perfumerías, quioscos y maxi quioscos, bares y restaurantes, librerías, y comedores.

Se observa que no existe un procedimiento para la búsqueda de nuevos clientes, ni para el seguimiento de los actuales. El proceso se lleva adelante de manera pasiva, ya que es el cliente quien llega a la empresa solicitando sus productos y servicios. Además la organización carece de una clasificación de sus clientes, por lo que no los tiene identificados ya sea desde su comportamiento de compra, como tampoco por los volúmenes de abastecimiento. Otro de los objetivos que se plantea Redolfi, dentro del aumento de la cartera de clientes, es el posicionamiento.

*Perspectiva de procesos internos:*

Los procesos internos de trabajo de Redolfi pueden contemplarse en 3 grandes procesos, abastecimiento, recepción y ventas.

La organización cuenta con políticas marcadas en cuanto al pedido de abastecimiento de sus diferentes sucursales, en donde los pedidos son solicitados a través de internet y deben realizarse con 24 horas de anticipación. Una vez confirmado el pedido, se le asigna una fecha y horario específico a cada sucursal para el ingreso de mercadería. El sub proceso del control de inventarios es fundamental para evitar los quiebres de stock, variable que se mencionaba en el apartado del análisis de los proveedores.

En el proceso de recepción se observan las mayores falencias, relacionadas a la falta de control de inventario. Dichos procesos se llevan manualmente, lo que se asocia con un alto error humano, pudiendo incluso ocasionar desbarajustes en la gestión o en el pedido de mercadería que ya se encuentra en stock. Al no contar con un manual de procedimientos para la solicitud de pedidos, el control del inventario es fundamental para contar siempre con un mínimo de stock disponible, ya que en muchas circunstancias o por error del proveedor, o por error en la carga de pedidos, existen faltantes de mercadería en los envíos.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:*

Redolfi cuenta actualmente con 132 empleados, los cuales se rigen por el Convenio Colectivo de Trabajo de empleados de Comercio. En la actualidad carece de un área de

recursos humanos, y esta actividad se limita a la liquidación de sueldos, desarrollada por el área de Administración.

Uno de los objetivos que se plantea a largo plazo es el crecimiento de las capacidades profesionales de sus colaboradores, sin embargo se evidencia que no se llevan adelante planes, ni programas específicos para tal fin. Las funciones de reclutamiento y selección las realizan los responsables de cada área, sumando carga de trabajo y horaria, además de que no cuentan con las habilidades precisas para llevar adelante el mismo. No existen procesos de inducción de personal, por lo que un nuevo empleado se capacita en la misma jornada laboral, lo que aumenta el margen de error. Por otro lado si se han planteado instrumentos para el conocimiento de la satisfacción y motivación del personal, sin embargo no se han medido los resultados, por lo que no se cuenta con una métrica de arranque.

Entre los aspectos a destacar se puede mencionar que Redolfi presenta una baja rotación de su personal, esto puesto a que presentan un proceso de promoción interna, el cual se decide de acuerdo al nivel de antigüedad de cada empleado. Estos factores pueden considerarse vitales para el aumento de la motivación y satisfacción de los colaboradores.

## **Marco Teórico**

Los sistemas de información interna y externa, utilizados en los procesos de gestión, se encuentran conformados dentro de la planificación global de la empresa, es decir en donde se han establecido las metas a largo, mediano y corto plazo, además de las proyecciones de los resultados esperados. En base a estos puntos los gerentes de la organización contarán con suficiente información clarificada que planteará un proceso de comunicación y de toma de decisiones de manera eficiente. De esta forma el proceso de planificación finaliza en la función de evaluación y control, en donde la retroalimentación es uno de los factores elementales para que el procedimiento se lleve de manera organizada (Horngren, 2012).

Los gerentes pueden aplicar el proceso de gestión interna y la formulación de sistemas de información a partir de diferentes herramientas, en donde el Cuadro de Mando Integral se asocia a uno de los instrumentos más completos para realizar dichas actividades. Esto es así debido a que un CMI establece una organización e integración entre las diferentes perspectivas estratégicas que conforman a una empresa. Dichas perspectivas, de acuerdo a Kaplan y Norton (2016) son la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva de clientes, y de aprendizaje y crecimiento. Asociando este punto a lo expresado por Horngren (2012) el CMI permite establecer un conjunto de información financiera y no financiera que ayuda a determinar cuál ha sido el desempeño de la empresa y plantear las acciones e indicadores pertinentes para que la gestión del negocio se vincule con los objetivos corporativos.

La perspectiva financiera del CMI se concentra especialmente en los resultados económicos y financieros que la empresa ha experimentado en un período de tiempo determinado. Suele concentrarse especialmente en indicadores como la rentabilidad, la rentabilidad de activos, de los fondos propios, el incremento de las ventas y la eficiencia en el uso de los recursos. Contar con un seguimiento de esta perspectiva ayuda a evaluar la gestión global de la empresa y el impacto que generan las acciones aplicadas (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva de los clientes se enfoca en acciones concretas relacionadas a la satisfacción de los clientes, su retención y fidelización. Se suele comprender a esta

perspectiva como un nexo para mejorar los resultados financieros, ya que un trato correcto sobre la relación con los clientes traerá aparejado un aumento de los ingresos y de su participación en el mercado (Hill y Jones, 2015).

La perspectiva de los procesos internos se basa en mejorar la productividad de las actividades clave de la empresa, ya que demuestra una íntima relación con las capacidades de dar respuesta a los requerimientos de los clientes (Kaplan y Norton, 2016).

Por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, suele concentrarse en acciones para crear un clima laboral favorable para el crecimiento profesional y personal de los empleados, que le permitirá a estos desarrollar sus actividades de manera correcta y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

Partiendo de este punto, el CMI permite interrelacionar cada una de las perspectivas en función de las metas establecidas en las mismas y de esta forma, se logra visualizar la interacción entre los objetivos. Así el CMI se establece como una herramienta de nexo entre la gestión estratégica y operativa, planteando un proceso uniforme en su desenvolvimiento, permitiendo observar el desempeño y articular mejoras (Kaplan y Norton, 2016).

Para que el Cuadro de Mando Integral se diseñe deben establecerse una serie de pasos que permitan conocer cuál es el estado de situación de una organización en término de los objetivos, metas e indicadores utilizados para su evaluación. Este análisis, tal como lo expresa Hill y Jones (2015) refieren a realizar un estudio del contexto externo, ya sea de la coyuntura como del sector, que permita advertir las oportunidades de mercado y las amenazas para el modelo de negocio actual. Estas variables potenciarán un mayor seguimiento sobre las perspectivas que son afectadas por estas y así plantear el proceso de retroalimentación que se mencionaba anteriormente. El siguiente paso es realizar el diagnóstico organizacional, el cual puede plantearse en función de la matriz FODA, que ayuda a entrecruzar las variables para especificar cuáles serán las estrategias a utilizar para cumplir con los objetivos corporativos de la empresa (Hill y Jones, 2015).

Una vez confeccionado el análisis situacional podrá comenzar a establecerse el diseño del CMI, el cuál parte desde la identificación y definición concreta de los objetivos estratégicos. Dichos objetivos deberán ser detallados en función de los indicadores que permitan su evaluación, determinando la fórmula de cálculo, la periodicidad de medición, los responsables de estas actividades y la franja de tolerancia en el cumplimiento de los objetivos. Esta franja de tolerancia refiere al tablero de control, es decir a la retroalimentación generada para tomar decisiones de manera asertiva y contribuir a la mejora continua de las empresas (Spidalieri, 2010).

El último paso en la confección de un CMI es el diseño de un mapa estratégico, es decir de la interrelación entre los objetivos estratégicos que supone el cumplimiento de cada una de las metas, la mejora del desempeño de las perspectivas y el logro de la visión organizacional. Debe tenerse en cuenta, tal como lo plantean Kaplan y Norton (2016), que el CMI no se debe considerar como una herramienta estática sino que la misma debe contar con la suficiente posibilidad de flexibilizar los indicadores, ya que continuamente este debe ser renovado a medida que se van cumplimiento los objetivos y los desafíos de la empresa se complejizan.

De esta manera se puede decir que el Cuadro de Mando Integral permite la observación, organización, planificación y evaluación de manera conjunta en toda la empresa, suponiendo un proceso de gestión afianzado que ayude a los gerentes de las áreas departamentales a concentrarse en los aspectos estratégicos que agregan valor a sus clientes y que mejoran el desempeño de los colaboradores, de los procesos y de los objetivos financieros.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Se identifica que el principal problema de Redolfi es la falta de aplicación de una herramienta para realizar el control y la evaluación de su gestión, lo que la lleva a establecer medidas poco periódicas y lejos de la realidad, tomando decisiones de manera errática y afectando al desempeño en términos financieros y no financieros.

Se advierte también un problema basado en la disminución de la rentabilidad, causada por una falta de asociación entre las diferentes perspectivas, especialmente en el área de depósito y logística, la cual es muy sensible al aumento de costos por la inflación. Además existe una falta de concentración sobre los aspectos comerciales, que afectan la satisfacción y valoración del servicio por parte de los clientes.

### *Justificación de su relevancia*

Se considera que este aspecto es relevante debido a que dentro de la visión de la empresa se plantea el aumento sostenido de la rentabilidad, aspectos que actualmente no se están cumpliendo. Se considera que si la empresa continúa por un camino por el cual no pueda cumplir sus objetivos, no podrá generar ventajas competitivas, perdiendo su posicionamiento actual en el mercado y afectado al rendimiento global.

Para lograr esto se considera que un Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más completas, ya que le permitirá mejorar los procesos deficientes del depósito y logística, contribuyendo al aumento de la rentabilidad en el mediano y largo plazo.

### *Conclusión diagnóstica*

La pérdida de la rentabilidad se asocia al aumento de los costos de operación, principalmente asociados a la volatilidad e inestabilidad económica y a la inflación escalonada. Estas variables son externas, por ende no controlables por la organización, sin embargo también se han logrado identificar algunos factores dentro del proceso de gestión internos que llevan a que estos costos se incrementen, principalmente por una deficiencia en el seguimiento y en la utilización de procedimientos afianzados entre los colaboradores.

La deficiencia en los procesos surge por una mala gestión en las áreas de logística y depósito ya que no se cuenta ni con sistemas de información, ni con un proceso para el seguimiento de los inventarios, lo que lleva a desperdiciar productos por caducidad, a generar compras de productos con existencias o bien a quiebres de stock que no permiten satisfacer los pedidos y requerimientos de los clientes.

A su vez se observa que ante la falta de integración de sistemas de información, de gestión y de tecnología, las políticas de envíos no se están cumpliendo, minimizando la satisfacción de los clientes. En esta perspectiva también se observa una falta de definición de estrategias para mejorar la relación con los clientes, y para ampliar el posicionamiento y participación de mercado en el sector.

Desde el plano de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento también se observa una baja predisposición por parte de la gerencia en profundizar las acciones llevadas adelante para mejorar la formación y capacitación de sus colaboradores. Actualmente la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, lo que lleva a concluir que las actividades y funciones desarrolladas son muy rudimentarias, y que no podrán cumplirse los lineamientos corporativos de crecimiento profesional y plan de carrera en la organización.

Además del análisis diagnóstico de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se ha logrado advertir que Redolfi no cuenta ni con un proceso de planificación estratégica, ni con una herramienta concreta para realizar la evaluación y medición de su desempeño. Incluso dentro de las perspectivas no se han identificado indicadores concretos que utilice la organización para conocer cuál es su estado de situación. Esto genera un fuerte conflicto en la empresa, ya que la misma advierte la problemática de la pérdida de rentabilidad pero no cuenta con la especificación de un camino estratégico que ayude a mejorar la misma.

Tomando lo mencionado, Redolfi deberá comenzar por la definición de cada objetivo estratégico, detallando luego los indicadores pertinentes para contar con información confiable, poder desarrollar la evaluación y la corrección de los desvíos identificados. Para lograr esto se considera que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que debe utilizar Redolfi, ya que la misma no solo se basará en establecer un

conjunto de indicadores al azar sino que se utilizarán los indicadores advertidos en el análisis de situación, además de plantear el mapa estratégico que permita visualizar cómo la empresa se desenvolverá en los próximos años.

## **Plan de implementación**

Tomando como base el diagnóstico realizado sobre Redolfi se define a continuación el plan para el diseño de un CMI que le ayude a mejorar su gestión interna y a tomar decisiones de manera correcta.

### *Alcance:*

La propuesta del CMI se enfoca en mejorar la gestión interna a partir de un alcance sobre todas las áreas de la empresa, para que de manera conjunta y alineada se logre encaminar hacia un aumento de la rentabilidad, principal problema advertido desde la perspectiva financiera. Para ello se buscará capacitar a los empleados, optimizar los procesos dentro del depósito y logística para disminuir costos operativos y aumentar ingresos a partir de la satisfacción y recompra de los clientes. El plan tiene un período temporal de diseño de 3 meses, comenzando en noviembre del 2020 y finalizando en enero de 2021, para que en este momento esté listo para ser implementado. Al trabajar sobre el centro de distribución principal, el alcance geográfico está planteado para la localidad de James Craik, sin embargo los indicadores podrán ser emulados por las distintas sucursales para que el plan cuente con una perspectiva global que afiance la gestión integral de la organización.

### *Recursos:*

A continuación se exponen los recursos necesarios para poner en práctica el diseño del CMI, los mismos se han dividido en recursos tangibles, intangibles y recursos humanos. Estos permitieron a su vez establecer el presupuesto de inversión para Redolfi respecto al trabajo realizado.

### *Recursos tangibles:*

- Computadora (notebook).
- Cuadernos y lapiceras (librería).
- Oficina de trabajo y reuniones.
- Comida y bebida.

*Recursos intangibles:*

- Información financiera de la empresa.
- Información, planillas y registros de recursos humanos.
- Información, planillas y registros del área de depósito.
- Manual de instrucciones y políticas.
- Acceso a internet.

*Recursos humanos:*

- Asesor Contador Público externo para el diseño del CMI.
- Gerente General y gerentes de departamentos.
- Jefes de sub áreas de la jerarquía organizacional.

Tabla 3: Presupuesto

	<b>Recursos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Importe</b>	<b>Total</b>
Presupuesto de Implementación	Computadora (notebook)	1	\$ 85.000	\$ 85.000
	Cuadernos y lapiceras (librería)	1	\$ 4.500	\$ 4.500
	Oficina de trabajo para el analista e interventor (asesor)	1	\$ 45.000	\$ 45.000
	Comida y bebida	1	\$ 5.000	\$ 5.000
	Acceso a información de la empresa	1	\$ -	\$ -
	Asesor Contador Público externo para el diseño del CMI	1 mes	\$ 96.000	\$ 96.000
	Subtotal			\$ 235.500
Presupuesto de mantenimiento y control	Medición de indicadores financieros	12 meses	\$ 66.000	\$ 792.000
	Seguimiento y gestión de cartera de clientes	12 meses	\$ 33.000	\$ 396.000
	Medición de la gestión operativa	12 meses	\$ 52.800	\$ 633.600
	Evaluación de satisfacción y desempeño de empleados	12 meses	\$ 66.000	\$ 792.000
	Subtotal			\$ 2.613.600

Fuente: elaboración propia.

*Acciones a implementar:*

Las acciones a implementar se han dividido en un conjunto de 4 pasos que deben realizarse para el diseño final del CMI. El primero de ellos hacer referencia a la definición de las temáticas estratégicas sobre las cuales Redolfi deberá concentrarse para mejorar su gestión y la rentabilidad final. Una vez que se cuenta con esta información se pasará a diseñar los indicadores de gestión, detallando la información necesaria para realizar la medición de manera correcta. Luego se diseñará el mapa estratégico, vinculando las

temáticas estratégicas, observando el orden lógico en el cumplimiento de los objetivos. Por último se diseñará el CMI tomando los elementos que se han establecido con anterioridad.

#### *Paso 1: Definición de los temas estratégicos*

##### *Perspectiva financiera*

Las acciones a aplicar en la perspectiva financiera se basan en cumplir con las expectativas de los propietarios a través del mantenimiento y la estabilidad de las tasas de rentabilidad para el próximo ejercicio económico.

Para ello se establecen dos líneas de trabajo, la disminución de los costos operativos a través del establecimiento de mecanismos y herramientas para optimizar los procesos logísticos, como por ejemplo la aplicación de un sistema ERP o SCM.

Por otro lado se buscará incrementar los ingresos como vía para el aumento de la rentabilidad, debiendo realizar una planificación de las ventas proyectando un incremento que supere la inflación mensual del próximo período.

##### *Perspectiva de clientes*

Se buscará cumplir con un crecimiento en el mercado a partir del desarrollo de una estrategia de penetración de mercado para sumar nuevos clientes y fidelizar a los actuales, definiendo las políticas, descuentos, planes de financiación y realizando campañas de publicidad para aumentar el reconocimiento en la provincia de Córdoba.

A su vez se deberán advertir los factores clave de éxito para cumplir con los lineamientos comerciales y con las expectativas de los clientes, contribuyendo a superar su satisfacción. Por otro lado se plantea generar las condiciones para cumplir con los tiempos de entrega planteados en sus políticas de envío, no superior a las 48 horas.

##### *Perspectiva de procesos internos:*

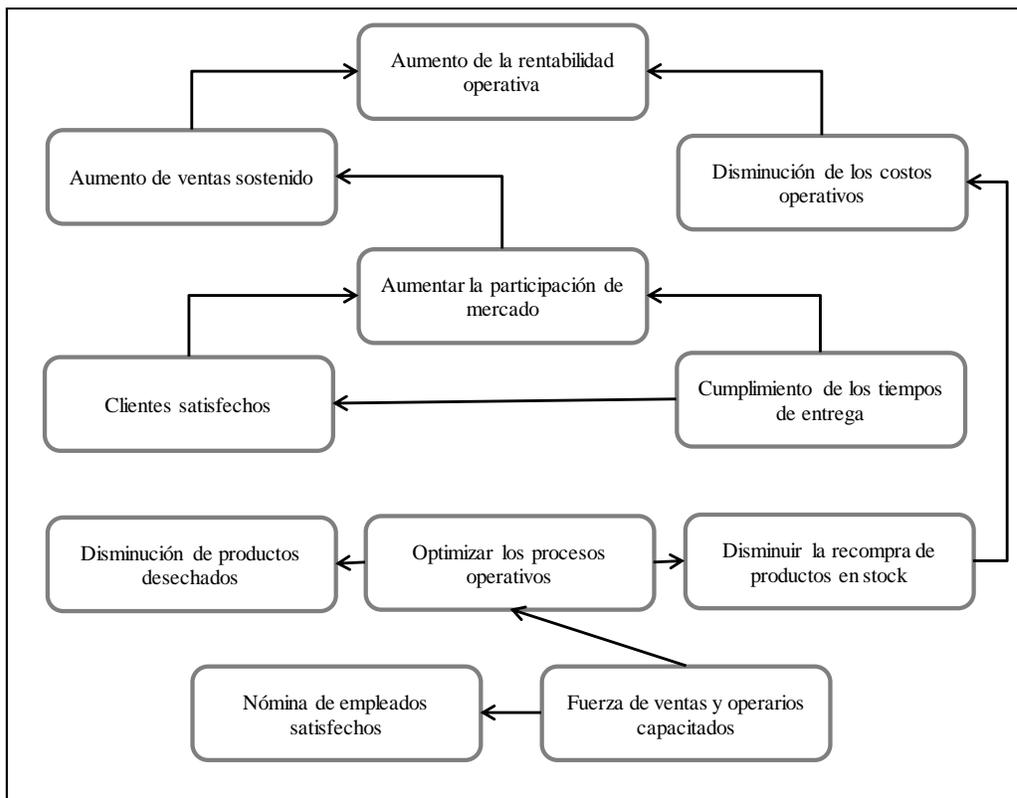
Se buscará reducir los costos generados por el desperdicio de productos perecederos a través de la organización y de la planificación de la gestión de inventarios. Al mismo tiempo se buscará disminuir los costos relacionados a la recompra de mercadería disponible en stock mediante una eficiente gestión de los inventarios. Para lograrlo se plantea aplicar

mejoras en los sistemas de información computarizados y tecnológicos, además de definir y diseñar un manual de procedimientos administrativos, comerciales y operativos que contribuya a optimizar los procesos.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:*

Se buscará generar las condiciones para incentivar a los empleados a través de planes de capacitación para su formación y el diseño de un plan de carrera para promover el crecimiento interno, la motivación y la satisfacción. Al mismo tiempo se plantea crear un programa de premios y estímulos ante el cumplimiento de pequeñas metas dentro de las áreas departamentales.

Figura 1: Diseño del Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

#### *Paso 4: Diseño del CMI*

Tomando como base los pasos desarrollados anteriormente puede confeccionarse el Cuadro de Mando Integral, estableciendo los objetivos para cada perspectiva, su meta, indicador, responsable de la medición, frecuencia de medición, además de plantear los escenarios óptimos, deseables y no deseables del rendimiento de cada meta. Además en el cuadro se presentó una columna de desvío para que la empresa pueda realizar el control y registración del desempeño de cada meta a alcanzar.

Tabla 4: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	INDICADOR	UNIDAD	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	ÓPTIMO	ACEPTABLE	NEGATIVO	DESVIÓ
FINANCIERA	Aumentar o mantener estable la rentabilidad operativa	5%	Rentabilidad	Porcentaje	Utilidad neta / Ventas totales	Anual	Gte Administración y finanzas	5%	3%	2%	
	Incrementar las ventas mensuales y superar la inflación mensual del 2020.	5%	Variación de Ingresos	Porcentaje	$(\text{Ingresos mes } t - \text{Ingresos mes } t-1) / \text{Ingresos mes } t-1$	Mensual	Gte Administración y finanzas	5%	4%	3%	
	Disminución de los costos de operación	2%	Variación de Costos	Porcentaje	$(\text{Costos mes } t - \text{Costos mes } t-1) / \text{Costos mes } t-1$	Mensual	Gte Administración y finanzas	2%	1%	<1%	
CLIENTES	Aumentar la participación de mercado	20%	Cartera de Clientes	Porcentaje	$[(\text{Clientes año } 2 - \text{Clientes año } 1) / \text{Clientes año } 1]$	Anual	Gte de Ventas	20%	15%	10%	
	Lograr una satisfacción de al menos el 60% de los clientes encuestados en un mes (muestra de 1000)	60%	Índice de Satisfacción	Porcentaje	$[\text{Clientes Satisfechos} / \text{Clientes totales}]$	Mensual	Gte de Ventas	60%	50%	40%	
	Cumplir con los tiempos de entrega planteados en las políticas de envíos	24hs	Efectividad de Envíos	Horas	Tiempo promedio de envío	Semanal	Jefe de Distribución	24hs	48hs	>48hs	
PROCESOS INTERNOS	Disminuir la cantidad de productos desechados por caducidad	20%	Índice de desperdicio	Porcentaje	$[(\text{Cant desechada mes } t - \text{Cant desechada mes } t-1) / \text{Cant desechada mes } t-1]$	Mensual	Jefe de Control de Stock	20%	15%	10%	
	Disminuir la recompra de productos en existencia	20%	Índice de recompra	Porcentaje	$\text{Recompra de productos} / \text{Cantidad en stock}$	Mensual	Jefe de Facturación	20%	15%	10%	
	Optimizar los procesos operativos	30%	Índice de optimización	Porcentaje	$\text{Procesos optimizados} / \text{Procesos totales}$	Anual	Jefe de Depósito y Logística	30%	20%	10%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Lograr un nivel de satisfacción de al menos el 60% de todo el personal	60%	Índice de Satisfacción	Porcentaje	$\text{Empleados satisfechos} / \text{Empleados totales}$	Mensual	Gte Administración y finanzas	60%	50%	40%	
	Lograr una fuerza de ventas y operarios altamente capacitados	80%	Eficiencia de capacitaciones	Porcentaje	$\text{Empleados evaluados} / \text{Empleados capacitados}$	Mensual	Gte Administración y finanzas	80%	60%	40%	

*Marco temporal para la implementación*

Tabla 5: Diagrama de Gantt

Actividades	nov-20				dic-20				ene-21			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis diagnóstico de Redolfi	■											
Definición de temas estratégicos	■											
Definición de objetivos		■										
Diseño de indicadores de gestión		■										
Diseño del mapa estratégico			■									
Confección del CMI			■									
Presentación a los directivos y gerentes				■								
Corrección de las observaciones					■	■						
Presentación final a los directivos							■					
Capacitación sobre su uso								■	■	■	■	
Implementación												■

Fuente: elaboración propia

*Evaluación*

Para evaluar la implementación del Cuadro de Mando Integral se realizará un seguimiento en el cumplimiento de las actividades y acciones mencionadas siguiendo los tiempos estipulados en el diagrama de Gantt. Por otro lado, una vez que haya sido realizada la implementación, se comenzará con la evaluación de las metas de cada uno de los objetivos definidos, para lo cual los responsables realizarán un seguimiento de los hitos mensuales, semanales y anuales de las métricas. Para ello se establece realizar reuniones de revisión mensual entre los directivos y los responsables para comunicar los desvíos o cumplimientos generados y plantear las acciones de mejora en equipo, contribuyendo a una optimización en el funcionamiento y en la gestión del negocio.

## Conclusiones y recomendaciones

Se pudo identificar que la principal problemática que presenta A.J & J.A Redolfi S.R.L. refiere a la falta de un mecanismo o herramienta de control para su gestión interna. Si bien la empresa no cuenta con el uso de un Cuadro de Mando Integral, también se pudieron advertir problemas basados en la generación de información confiable y en documentos formalizados en cuanto a sus procesos de trabajo, lo que dificulta la medición de los objetivos de alta gerencia y de los propietarios.

Además se pudo identificar problemas basados en la perspectiva financiera relacionados a la disminución de la rentabilidad, producto del aumento de los costos operativos, tanto por variables externas como la inflación y costos de distribución, como también por deficiencias internas en los procesos operativos de trabajo, especialmente en el área de depósito y logística.

Por estas razones es que se estableció como propuesta de implementación el diseño y formalización de un Cuadro de Mando Integral que permitiese optimizar el proceso de gestión interna y externa, y favorecer a la toma de decisiones estratégicas. En este sentido se desarrolló un mapeo estratégico para que la empresa cuente con lineamientos y parámetros específicos para realizar la evaluación de sus acciones y profundizar el cumplimiento de las expectativas de los propietarios.

Puede concluirse que la elaboración de un Cuadro de Mando Integral no solo favorece a eficientizar el proceso de gestión sino que también plantea una modificación sobre la forma de pensar y encarar los negocios, ya que se pasa desde un trabajo meramente concentrado en aspectos operativos a uno articulado con estrategias de crecimiento que contribuye a la creación de ventajas competitivas.

Puede evidenciarse en este punto la versatilidad del rol del Contador Público, quien puede adaptarse a diferentes contextos para establecer mejoras en los procesos de gestión tanto financieros como no financieros. Con este trabajo se ha podido vislumbrar la importancia de alinear las tareas de organización, planificación y control para estimular un proceso de mejora continua en las organizaciones. El Cuadro de Mando Integral formalizado para Redolfi podrá perfeccionarse para otros casos de estudio, tomando como

base el procedimiento para su elaboración y adaptando los indicadores y objetivos en función del diagnóstico de cada organización.

Como futuras recomendaciones se plantea desarrollar el diseño de un plan estratégico, el cual permitirá definir de manera clara los objetivos a largo plazo, establecer estrategias de crecimiento orgánicas, de comercialización, integrando una mayor proyección financiera para promover el desarrollo de la organización de cara a los próximos 3 o 5 años.

Otra de las recomendaciones se basa en establecer una reorganización de la estructura de la empresa, pasando de un organigrama funcional vertical a una estructura horizontal, en donde se especifique de manera clara los departamentos, la interrelación entre estos y que aporte a una mayor participación para la toma de decisiones. Esto contribuirá también a profundizar la aplicación de las acciones dentro del plan propuesto.

Como última recomendación se plantea realizar un proceso que enmarque la gestión de Redolfi como empresa familiar, definiendo dentro de la estructura a órganos de gobierno para establecer un proceso de control interno que contribuya a mejorar el uso de los recursos, principalmente económicos y financieros, y ayudar a aumentar la rentabilidad final del negocio.

## Bibliografía

- BCRA (2020). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado, julio de 2020*, recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200731%20Resultados%20web.pdf>, el día 18/08/2020.
- CADAM (2020). *Una sociedad expectante*, recuperado de: <http://cadam.com.ar/revista/detalle/2020--una-sociedad-expectante/33>, el día 16/08/2020.
- Cámara de Diputados (2020). *Actividad parlamentaria*, recuperado de: <https://www.hcdn.gob.ar/index.html>, el día 09/10/2020.
- Hedo, J. (2020). *El Congreso 2021: lo que está en juego en Diputados y el rol de la oposición*, recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-congreso-2021-diputados-oposicion-juego-nid2385896>, el día 09/10/2020.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: McGrawHill.
- IADEF (2020). *Mantener la empresa familiar de generación en generación*, recuperado de: <https://iade.org/mantener-la-empresa-familiar-de-generacion-en-generacion/>, el día 15/08/2020.
- INDEC (2020). *Encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas*, recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf), el día 09/10/2020.
- Kaplan, R. Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Deusto.
- Mesina, M. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística*, recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7547/messina-marianella.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7547/messina-marianella.pdf), el día 17/08/2020.
- Moyano, M. (2018). *Modelo de control de gestión para la empresa Maxion-Montich S.A*, recuperado de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/15234/MOYANO%20MATIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, el día 18/08/2020.

ONU (2020). *La pobreza en Argentina del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus*, recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>, el día 18/08/2020.

ONU (2020). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*, recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>, el día 09/10/2020.

PWC (2020). *Retail y consumo masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio*, recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>, el día 18/08/2020.

Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de gestión: scorecards en finanzas, cuestiones básicas*. Córdoba: Brujas.