
Universidad Siglo XXI



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Autor: Violeta Díaz

Legajo: VCPB 14802

DNI: 18.279.151

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina, Septiembre 2020

Resumen

El siguiente reporte de caso fue realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de alimentos, perfumería, limpieza y cigarrillos.

Al finalizar el análisis interno y externo de la organización, se detectaron diversas problemáticas en diferentes áreas. Algunas de ellas son, ausencia de capacitación para los empleados, inexistencia de un área de recursos humanos, falta de planificación estratégica, control interno rudimentario, escasa delegación de tareas. Debido a estas observaciones y con el objetivo de brindar una solución, se propuso como herramienta de gestión empresarial; implementar un cuadro de mando integral. Se definieron las cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores de medición, cuyo control y seguimiento proporcionará información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos y alertará a tiempo si existen desvíos, para tomar las medidas correctivas oportunamente.

Palabras Claves: Cuadro de mando integral; gestión; planificación estratégica; perspectivas; indicadores.

Abstract

The following case report was made in the Company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., located in the town of James Craik, province of Córdoba, dedicated to the marketing and distribution of food, perfumery, cleaning and cigarettes.

At the end of the internal and external analysis of the organization, various problems were detected in different areas. Some of them are, lack of training for employees, lack of a human resources area, lack of strategic planning, rudimentary internal control, little delegation of tasks. Due to these observations and in order to provide a solution, it was proposed as a business management tool; implement a balanced scorecard. The four perspective were defined with their respective measurement indicators, the control and monitoring of which will provide periodic information on the fulfillment of the established objectives and will alert in time if there are deviations, in order to take timely corrective measures.

Keywords: Balanced Scorecard; management; strategic planning; perspectives; indicators.

Índice

Introducción	1
Antecedentes	3
Objetivos generales y específicos	3
Análisis de Situación	4
Análisis PESTEL	7
Factor Político	7
Factor Económico	8
Factor Tecnológico	9
Factores Sociales	9
Factor Ecológico	9
Factor Legal	10
Análisis FODA	11
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión	16
Declaración del problema	16
Justificación	16
Conclusión diagnóstica	17
Plan de Implementación	18
Alcance	18
Recursos Involucrados	18
Acciones concretas y marco temporal para la implementación	19
Desarrollo de la propuesta	20
Propuesta de medición o evaluación de las acciones	25
Perspectiva Financiera	25
Perspectiva del cliente	26
Procesos Internos	28
Crecimiento, aprendizaje	29
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	33

Índice de Tablas

Tabla N° 1 FODA.....	11
Tabla N° 2 Recursos Necesarios	19
Tabla N° 3 Diagrama de Gantt	20
Tabla N° 4 Mapa Estratégico	22
Tabla N° 5 Cuadro de Mando Integral	23

Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, cuenta con 5326 habitantes, es una región con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y otros productos que ha ido anexando a lo largo de su trayectoria.

En el año 1959 los hermanos Alonso y Miguel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos y el abuelo visitaba localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas entre otros productos.

En el año 1975, los hermanos deciden deshacer la sociedad, tomando rumbos diferentes. En ese momento Alonso se inclinó por el negocio de la distribución mayorista junto a su hijo José, actualmente presidente de la empresa, quedando en ese momento conformada como una sociedad de hecho.

Con una clara intención de expandir el negocio, en el año 1976 compraron a la empresa Feres la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta nacional N° 9, ofrecimiento que plantea el desafío de la apertura de nuevas sucursales para abastecer desde James Craik hasta la ciudad de Rio Segundo, finalmente en el año 1987 Massalin Particulares les propone instalar una sucursal en Rio Tercero abarcando sus alrededores.

En el año 1990 se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L que es su actual denominación y forma jurídica. En el año 1993 se constituyó una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. destinada a la distribución de helados y productos congelados.

Siguiendo con la línea de expansión en el año 1999 se crea el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María con gran éxito a tal punto que en el año 2001 se crea el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba a pesar que la realidad económica del país no era la más favorable.

En el año 2002, incorporan una nueva unidad de negocios a través de la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba.

En los años siguientes siguieron abriendo autoservicios en San Francisco, Rio cuarto y obtienen en esos años la representación de productos Kraft. En el año 2009 se abrió en Bell Ville a través de Massalin particulares una nueva sucursal.

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 6000 clientes de las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. El número de empleados asciende a 130 personas cuenta con una flota de 73 vehículos y todas sus sucursales excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa posee salones de ventas para autoservicio mayorista, con preventistas para abarcar geográficamente la mayor cantidad de localidades.

De las entrevista con los gerentes de la empresa, queda en evidencia que la empresa es rentable, reconocida y exitosa y no pierde el foco en su objetivo principal, que es el crecimiento sostenido del volumen de ventas, a pesar de ello se detectan problemáticas en distintos sectores.

La empresa se caracteriza por conservar la figura familiar de sus comienzos, por tal motivo la relación con sus empleados se basa en la confianza y se fomenta el crecimiento en la organización.

La política utilizada con el personal es mantener el staff por lo que tienen poca rotación de personal y cuentan con promoción interna. Dicha promoción se aplica teniendo en cuenta la antigüedad del personal para lograr ascensos; ésta política no siempre es acertada y se pueden evidenciar falencias en algunos sectores, las que se pueden corregir y mejorar, asignando mejor los recursos humanos de acuerdo a la capacidad y no a la antigüedad del personal.

A pesar del tamaño de la organización no cuentan con un sistema de inventario, ni controles periódicos de stock, no tienen un encargado de depósito, no poseen un sistema de registro contable, la tarea se le delega al contador. Existen tareas de la administración muy centralizadas, realizadas por una sola persona que es contrapuesta a las normas de auditoria, como es la doble función de cobrar y pagar, la firma de cheques no es conjunta y no existen órdenes de pago.

Como herramienta de gestión, el cuadro de mando integral es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e

implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

Con un asesoramiento profesional, objetivo y minucioso podrían optimizar las distintas áreas afectadas, detectando los errores y solucionándolos. Diseñando e implementando un cuadro de mando integral se podrán perfeccionar los procedimientos y con la ayuda de los indicadores llevar a la empresa a minimizar riesgos y mejorar la toma de decisiones.

Antecedentes

Se toman como antecedentes para llevar a cabo este trabajo de Cuadro de Mando Integral, dos casos internacionales, que aplican CMI.

Osma, (2018) Este trabajo se enfoca en el área comercial de una empresa que comercializa y distribuye alimentos de consumo masivo en la ciudad de Bogotá, el problema planteado es que por no contar con sistemas de medición a los indicadores de gestión, la empresa pierde la oportunidad de optimizar recursos y capitalizar las oportunidades del mercado. Los resultados de la implementación del CMI en la empresa ha dejado en evidencia resultados de variables que antes no formaban parte del control del área comercial y la aceptación del CMI por parte de los colaboradores ha sido buena.

Carrillo, (2017) la empresa objeto de estudio evidencia una falta de políticas estratégicas y planes a corto, mediano y largo plazo que tracen y midan objetivos claros para alcanzar los propósitos empresariales. Con la implementación del CMI a la empresa se pudo concluir que la organización se encuentra en una situación de riesgo normal teniendo en cuenta que muchos de los indicadores aún no tienen medición, la gestión administrativa es aceptable en razón a los inconvenientes de tipo económico que vive el supermercado en la actualidad.

Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión y toma de decisiones de A.J. & J.A. Redolfi.

Objetivos Específicos

- Confeccionar el mapa estratégico y analizar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

- Determinar los ejes estratégicos para cada perspectiva.
- Definir indicadores para las cuatro perspectivas
- Establecer el plan de implementación y seguimiento del proceso

Análisis de Situación

La empresa Redolfi en la actualidad se encuentra bien posicionada en el mercado, cuenta con la confianza de sus clientes y excelente relación con sus proveedores; sigue en constante crecimiento anexando productos, marcas y también nuevas unidades de negocios.

Sus principales competidores en la zona son Rosental y Micropack, empresas mayoristas de la provincia de Santa Fe, ciudad de Rosario, además de contar con pequeños competidores en cada una de las zonas en donde posee sucursales.

Con la última inversión realizada, se establece el traslado del centro de distribución y apuesta continuar con el principal objetivo del plan de inversión que es el crecimiento sostenido del volumen de ventas.

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

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

La ventaja competitiva de la empresa tiene que ver con el nivel de precios ofrecido frente a los demás proveedores.

Se diferencia de sus competidores que también comercializan y distribuyen los productos por:

- Tiempo de entrega acotado; 24 horas en sucursales y en otras localidades 48 horas
- Asesoramiento comercial, los vendedores asesoran a los clientes al instalar un local nuevo y luego hacen visitas de seguimiento cada 15 días.
- Mix de productos de marcas reconocidas
- Financiación, otorgan descuentos del 2 % o 3 % por pago contado y financiación a 30 días a pequeños almacenes o maxi kioscos.

Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Molinos Rio de la Plata, Las Marías S.A., Kodak, Branca, entre otras.

Sus clientes son en general, farmacias, quioscos, supermercados, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi Kioscos, comedores y perfumerías. La empresa no clasifica a sus clientes por volumen ni comportamiento de compra, la forma de captar nuevos clientes es por redes sociales; mediante fanpage que tienen en Facebook, Google My Business, de boca en boca o por la promoción directa de vendedores y supervisores.

Las empresa realiza sus ventas sin exigir volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributistas o responsable inscripto. Tampoco cuenta con planes de financiación para sus clientes, las ventas son el 80 % de contado y el 20 % restante se cobra entre los 7, 15 o 21 días de realizada la venta.

Con respecto a la publicidad no tiene contratadas campañas publicitarias planificadas, pero patrocinan eventos, equipos deportivos. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Asimismo patrocinan las radios del pueblo y publican en la infoguías de Rio Cuarto. Todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

La imagen de la empresa se posiciona por la larga trayectoria que tienen en el mercado, en el año 2016 realizaron un cambio de logo lo que implicó un rediseño de imagen institucional.

En la actualidad, el principal obstáculo que impide su crecimiento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central, impide realizar

compras a mayor escala, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de roturas y robo de mercadería, vencimiento de mercadería por falta de control.

La empresa compró un terreno de 84 hectáreas en el año 2005 con un doble objetivo, por un lado la construcción del centro de distribución en un área de 3.5 hectáreas con una superficie de 5760 m² y por otro lado, el loteo de 10.5 hectáreas para reventa y así obtener una fuente de financiación extra para el proyecto.

El nuevo centro de distribución reemplazó a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik. Se construyó sobre la ruta provincial N°10, a 3 Km de la ruta nacional N°9 y a 2,5 Km de la autopista Córdoba-Rosario.

La nueva infraestructura incluirá las oficinas comerciales, el área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos, almacenara productos alimenticios, perfumería, de limpieza, cosméticos, cigarrillos, bebidas, enlatados, etc. También tendrá un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga.

Un dato relevante es que la Municipalidad de la ciudad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados, para las empresas que trasladen las infraestructuras fuera del ejido urbano.

Se mencionan algunos de los beneficios operativos del nuevo centro de distribución:

- Disminución de robos y roturas debido al menor traslado de mercadería
- Mayor control de stock
- Disminución de faltantes de mercadería
- Mejor organización operativa al encontrarse en un solo depósito
- El personal trabajará en mejores condiciones
- Menor recorrido de los autoelevadores
- Ahorro de costos por no tener que trasladarse a otros depósitos
- Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos

Si la empresa no dispusiera del lote de 84 hectáreas no podría afrontar la inversión y

los gastos financieros para aumentar su facturación en un 20 % , pero debido a que el principal objetivo del emprendimiento es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

La conveniencia de este proyecto radica en los negocios alternativos (loteo, alquiler del campo y la comercialización de las nuevas líneas de productos) más que en el giro habitual del negocio.

Si la intención no fuera netamente por cuestiones de organización interna, expansión corporativa, imagen, sería mucho más atractivo invertir \$ 3.000.000 en otro sector, donde los márgenes sean superiores y los periodos de recupero más acotados.

Si se compara el recupero en la actividad agraria es de menos de un año, con una rentabilidad del 50 %, el sector de la construcción maneja un margen del 70 % y en 3 años se recupera la inversión. Siempre que el escenario político económico sean estables.

Queda claro que la intención de los propietarios es expansión y cumplir con su visión.

Análisis PESTEL

En la actualidad a nivel mundial se atraviesa una difícil situación por la pandemia de Covid para todos los comercios y si bien el rubro alimenticio no fue afectado como otros rubros, no deja de preocupar la situación política económica de Argentina.

En el análisis PESTEL se marcan los obstáculos con los que la empresa convive; aunque no le afecten en su totalidad no deja de estar latente la posibilidad de tener inconvenientes en algún aspecto por la extensión del aislamiento.

La situación de la empresa es óptima y en pleno plan de expansión; pero debido a las últimas medidas tomadas por el gobierno a raíz de la pandemia, se vislumbra un escenario de incertidumbre en cuanto a lograr el crecimiento en ventas esperado.

Factor Político

Los factores políticos afectan a la vida política en todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) y condicionan a la actividad empresarial.

La Argentina se encuentra en una situación de crisis extrema agravada por la grieta existente desde antes de las pasadas elecciones. El nuevo gobierno asumió con grandes promesas incumplidas, todas, hasta el momento, para la mayoría de la población y con el agravante de la pandemia se suma un nuevo factor de incertidumbre. La recesión económica que vive el país se compara con la del 2001 y no se vislumbra una pronta recuperación. Una

vez más el gobierno libra un enfrentamiento con el sector del campo por divisas y si bien la empresa en estudio no tiene vinculación con el sector en forma directa, la caída del sector puede repercutir en el consumo de la población que habita en los alrededores de la empresa.

Factor Económico

En primer lugar podemos mencionar que la Argentina no es digno de crédito, la situación se hacía evidente ya en el gobierno de Macri cuando se pidió asistencia al FMI y luego en 2019 con el reperfilamiento de la deuda. Con la llegada de Guzmán se agravó la situación debido al improvisado manejo en la negociación de la deuda, el abandono de metas fiscales y la negativa de utilizar reservas para el pago dispararon el riesgo país. Desde noviembre de 2019 el BCRA ha iniciado un proceso de emisión monetaria salvaje, como dato podemos mencionar que desde dicho momento hasta hoy asciende a 60 %. Este uso y abuso traerá consecuencias nefastas sobre la tasa de inflación, lo único que puede generar es una mayor presión en el nivel de precios hasta pudiendo llegar a una hiperinflación.

Si bien la empresa Redolfi en el año 2001, que se vivió una crisis similar a la actual no se vio afectada dada la solvencia de ésta y continuó con su expansión, en este momento se adiciona otro factor como la pandemia que al no tener certidumbre de su duración, puede atrasar las metas de la organización.

El gobierno con el fin de paliar a sectores que han sufrido una estruendosa caída en sus ventas, de la mano de la emisión, otorga ATP (Ayuda de emergencia al Trabajo y a la Producción) que tiene por finalidad evitar o dilatar en algunos casos el derrumbe de las empresas. Si las empresas sufrieron una caída en sus ventas, entre un 30 % y 40 %, comparando el mes actual con el mismo mes del año anterior pueden solicitar la ayuda a través de la página de Afip.

Otra manifestación de desprecio por el peso es el control del mercado de capitales cuya contracara es la existencia de distintos precios para el dólar, ésta medida afecta a todo el sector productivo, desalentando inversiones.

El control de precios establecido por el gobierno afecta directamente a la empresa en estudio en cuando a la rentabilidad por productos.

En una entrevista a la empresa Redolfi S.R.L., uno de sus socios opinaba en ese entonces sobre los precios cuidados. CADAM,(2015) P.52 “ A la política de precios con respecto a Precios Cuidados la encuentro favorable para la sociedad, pero nos perjudica en

cierta manera porque el incremento de los precios de esos productos no acompañana al crecimiento de los costos de distribución”

Factor Tecnológico

Los factores tecnológicos son decisivos actualmente dada la velocidad en la mejora de las herramientas propuestas. La tecnología que se desarrolla hoy cambiará nuestro futuro y las organizaciones deberán adaptarse para subsistir a las nuevas demandas. Redolfi S.R.L. no escapa a ésta realidad y tendrá que fortalecer el sector informático para mejorar su competitividad dado el crecimiento de la empresa y necesariamente deberá tener un control sistémico de cada sector que la conforma. Si bien la empresa ya comenzó a realizar ventas por redes sociales, lejos está de contar con un E-Shop, que permita que más consumidores lo elijan.

Factores Sociales

Estos factores son los elementos de la sociedad que pueden alterar un proyecto. En ésta situación de pandemia las costumbres de la población se vieron afectadas por las restricciones impuestas a la circulación.

La empresa en estudio, por tratarse de ventas de rubros esenciales nunca cerró sus puertas, debió adaptar su forma y horarios de atención, proveer de medios de seguridad e higiene al personal empleado como a los clientes para la protección de su salud; ésta restricción afecta en forma directa al flujo normal de ventas sostenido en el último año por la empresa

La entrega de subsidios por parte del gobierno a las personas que vieron afectados sus ingresos, a los desempleados o con empleos no registrados, amortigua el impacto económico en esas familias e indirectamente a la empresa, puesto que la mayor parte del subsidio se transforma en alimento.

Si bien al comienzo de la pandemia , los dos primeros meses; según estudios de mercado, los supermercados sufrieron una caída en sus ventas, luego se detecta una recuperación, pero debido a la inflación existente el volumen de ventas no es el mismo dado que el poder adquisitivo de los consumidores es menor, como consecuencia de la inflación actual.

Factor Ecológico

Los factores ecológicos guardan relación directa o indirecta con el medio ambiente. La tendencia mundial es la protección del medio ambiente fomentando el reciclado del

polietileno y de envases plásticos, entre otras.

En Córdoba una ordenanza del 2017 prohíbe la entrega de bolsas plásticas pero apunta a los supermercados específicamente, en el año 2019 se sancionó una ley para erradicar la entrega de bolsas plásticas, pero la ley resultó letra muerta dado que nunca se aplicó.

La empresa en estudio está comprometida con su localidad y se involucra con las cuestiones ambientales, es por ello que no entrega bolsas plásticas a sus clientes, con la convicción de dar cumplimiento a las normativas que van surgiendo.

Factor Legal

Los factores legales están relacionados con dar cumplimiento a las leyes establecidas. Es por ello, que es imprescindible conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada que pueda afectar de manera directa o indirecta.

Se mencionan algunas leyes a tener en cuenta por la empresa en estudios para la resolución de posibles conflictos.

Ley 20744 Contrato de Trabajo, la empresa Redolfi S.R.L. se caracteriza por tener excelente relación con su planta de personal y la permanencia de la misma en la empresa es de larga data, apelando al diálogo y un trato cordial; el estudio del caso no presenta juicios laborales.

La ley anti despidos que sancionó el gobierno con vigencia hasta el 31/12/2020 cuyo factor agravante para las empresas es el pago de doble indemnización en caso de suceder un despido, dada la conducta de la empresa de mantener la nómina de su personal, ésta ley no la afecta en principio.

La nueva ley de teletrabajo, en el caso puntual de la organización en estudio no impacta directamente, dada la dinámica de la empresa y los usos y costumbres de los clientes por el momento no es algo que esté en consideración para implementar.

La ley 19587 de Higiene y Seguridad en el trabajo. Si bien la empresa no cuenta con un área específica en este aspecto es inspeccionada regularmente y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Las observaciones más comunes están vinculadas con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad (este último tema quedó resuelto con el traslado al nuevo depósito).

Tomando la idea de Alvarado Cervantes, (2015) *“para poder definir cursos de acción es necesario tener claro de los cuatro factores del entorno: político, económico,*

tecnológico y social, así como el impacto que los mismos tienen en la organización” (P.3)

Análisis FODA

Según Ramirez Rojas,(2012), el mismo posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (P.54)

A partir de la información relevada, de los cuestionarios realizados a los distintos Gerentes, se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas para la organización objeto de estudio.

Tabla N° 1 FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trayectoria que brinda seguridad a clientes y proveedores ➤ Confianza en el personal contratado ➤ Buena relación con proveedores ➤ Rápido despacho de pedidos a clientes ➤ Variedad de productos ➤ Ubicación estratégica ➤ Financiación Propia ➤ Respeto hacia el cliente ➤ Dedicación y compromiso de sus propietarios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausencia de herramientas de control de gestión ➤ Falta información de calidad para la toma de decisiones ➤ Deficiente comunicación ,falta feed back y reportes periódicos sobre distintos sectores ➤ Carece de un departamento de recursos humanos ➤ Falta criterio para los ascensos del personal
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnología innovadora (e-commerce) ➤ Incorporar nuevos productos ➤ Nuevas unidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevos competidores ➤ Inflación ➤ Menor poder adquisitivo de los consumidores

Fuente: Elaboración Propia

Sin duda ésta organización que se encuentra con la clara intención de

crecimiento y expansión necesita organizar de manera eficiente sus recursos.

De la información obtenida y su análisis surgen los aspectos críticos a mejorar en la organización, así es posible lograr un diseño de la estrategia que se ajuste a las capacidades internas de la organización y a la situación externa en la que se encuentra.

Para optimizar su estructura es necesario la implementación de cambios internos, atendiendo las necesidades de cada sector y realizar las correcciones pertinentes.

De las entrevistas con los Gerentes de diferentes sectores surgen algunas de las deficiencias en la organización, como ser la falta de un sistema informático que organice los datos, sólo utilizan una planilla de Excel, no cuentan con una registración contable automática a medida que se realizan las operaciones; en el sector administrativo no realizan órdenes de pago y no llevan un control de saldos pendientes.

El gerente de logística manifiesta que los pedidos de insumos y controles de inventario son a ojo, el depósito es de libre acceso y no se confeccionan respaldos documentados cuando sale la mercadería. No se explota de manera eficiente la productividad de los operarios del área de depósito.

La ausencia de un sector de recursos humanos capacitado para evaluar las capacidades de los empleados y asignar correctamente su lugar en la empresa, tiene como resultado que éstos, muchas veces, no cuentan con la preparación necesaria para desempeñarse en los distintos puestos, generando problemas en lo cotidiano.

Si bien la Distribuidora Redolfi S.R.L. está posicionada en el mercado respaldada en su trayectoria, aún conserva la mentalidad y estructura de una empresa familiar, esto podría convertirse en un inconveniente competitivo sino puede adaptarse a la nueva tecnología dada la era informática en que se vive. La empresa no debe pasar por alto las nuevas tendencias en compras electrónicas y debería incursionar en el e-commerce como alternativa para el incremento de sus ventas, captando un nuevo y en ascenso nicho de clientes.

La falta de información de gestión genera una sobrecarga en los administradores, produce deficiencias y acarrea problemas en las distintas áreas de la empresa. El cuadro de mando integral le permitirá a la empresa evaluar las variables a través de la medición de indicadores.

Marco Teórico

Las organizaciones para lograr una visión íntegra de sus negocios han optado por implementar una herramienta estratégica que permita el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa accediendo aplicar cambios en toda la estructura organizacional, como es el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, cuando trabajaban en un proyecto para explorar nuevas formas de medir el desempeño organizativo. Se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial y se ha convertido en una pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas alrededor del mundo.

Es una herramienta gerencial que permite describir y comunicar una estrategia en forma clara. Los objetivos e indicadores derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

1. La Perspectiva Financiera
2. La Perspectiva del cliente
3. La Perspectiva de los procesos internos
4. La Perspectiva del crecimiento y aprendizaje

La perspectiva financiera es muy valiosa, los objetivos e indicadores que se plantean aquí sirven para el resto de las perspectivas. Para esta perspectiva “existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: Crecimiento y diversificación de los ingresos; Reducción de costos/mejora de la productividad; Utilización de los activos/estrategia de inversión” Kaplan & Norton, (2009)

En la perspectiva del cliente, las empresas identifican a los nichos de clientes y de mercado en el que deciden competir, representan las fuentes que proporcionarán los ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, (2018, P.89)

Para la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En el CMI se recomienda que los directivos definan la cadena de valor de los procesos internos que inicia con el proceso

de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa. Kaplan & Norton, (2018, P.123)

La última perspectiva, desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos si es que quieren alcanzar a largo plazo los objetivos de crecimiento financiero. Kaplan & Norton, (2018, P. 162)

Messina, (2015) en su documento científico, referenciando a Bernal Monge Pacheco en su artículo “Las empresas u organizaciones en la era de la información” (2005) en el contexto de hoy la información y el conocimiento son los principales recursos. Adquieren protagonismo los ordenadores, software, aplicaciones, sistemas de información, internet y todo lo relacionado con la tecnología. Es decir, que la información aumenta su valor, circula, se intercambia, se acumula, facilita el mejoramiento de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos bienes y servicios. (P.6)

El cuadro de mando complementa los indicadores financieros con los no financieros, como la satisfacción del cliente y la cuota del mercado, los indicadores financieros que informan sobre el buen o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en el período pasado. Esta herramienta sirve para identificar y prevenir las posibles desviaciones que se pueden producir en las organizaciones, con el fin de tomar medidas previsoras o correctivas que permitan una mejora cualitativa o cuantitativa en la actividad.

Las organizaciones utilizan el cuadro de mando integral para comunicar sus nuevas estrategias a todos los empleados y luego alinear objetivos individuales, de equipo. Lo ideal es que cada persona de la organización comprenda la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el objetivo de éstas. Cuando los integrantes de la organización comprenden los objetivos a largo plazo de la organización, los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de las metas.

Para que la dirección de las organizaciones sea eficazmente ejercida, debe

hacerse a través de un sistema de gestión. Éste, contribuirá al mejor uso de los recursos para alcanzar las metas trazadas o mejor aún, superarlas. También será utilizado como un canal de retroalimentación al momento de tomar las medidas correctivas. (Rivero Villar, Aguilera, Rojas , Montes de Oca Martínez, & Robaina, 2018)

El Cuadro de Mando Integral posibilita vislumbrar la estrategia de una empresa en una hoja, mirar la compañía desde todas las perspectivas y conocer rápidamente cuáles son los objetivos estratégicos de cada perspectiva y los indicadores para medirlos y como se entrelazan para conseguir el objetivo que se persigue.

La figura del CMI como sistema de información y medición del desempeño ayuda a los responsables de las organizaciones a comprender mejor las estrategias de sus empresas.

Kaplan & Norton, (2018) *El Cuadro de mando Integral es la herramienta de gestión que las empresas innovadores están utilizando para gestionar su estrategia a largo plazo y llevar a cabo procesos de gestión decisivos:*

Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Aumentar el feedback y formación estratégica. (P.26)

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Del análisis de la información obtenida desde la empresa y del material expuesto en el marco teórico, se detecta el principal problema que tiene la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L., la falta de una herramienta de control de gestión.

La empresa enfrenta diversos problemas internos, la causa principal, responde principalmente al crecimiento repentino que la empresa ha sufrido, obligando a los directivos, deban cumplir a diario con las exigencias operativas de urgencia, dejando así de lado la planificación a largo plazo.

Las principales problemáticas observadas son; dependencia absoluta de la autoridad con poca delegación de tareas, la inexistencia de un área de recursos humanos que se encargue de la captación y selección de nuevos empleados cuando surge una vacante y que organice capacitaciones para el personal, como así establecer incentivos y premios por rendimiento. Rudimentario control interno de los procesos operativos, falta de comunicación entre sectores, ausencia de un sistema de medición, información y planeación.

Con la llegada de nuevos competidores en la zona; la inflación del país y el menor poder adquisitivo de los clientes, hace aún más riesgoso que la empresa no cuente con un sistema de gestión que lo alerte cuando surjan desvíos en las metas establecidas a tiempo para poder corregir en forma inmediata.

Justificación

El crecimiento de la empresa y el manejo familiar ha llevado a no poner énfasis en la implementación de una herramienta que colabore con la evaluación del desempeño de cada área ni de la importancia de los controles y de obtener información de calidad para la toma de decisiones.

Como ya hemos manifestado, la situación financiera de la empresa Redolfi S.R.L. es privilegiada y solvente con expectativas crecientes a futuro pero también muestra cierta reticencia a los cambios y a la corrección de tareas en diversos sectores involucrados y al acceso de nuevas tecnologías que hacen a la subsistencia de las organizaciones y mejora su posicionamiento en el mercado.

Se considera importante el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa que estamos analizando, como una herramienta que combina indicadores financieros y no financieros, ésto le permitirá obtener una visión global de la organización, en especial de las acciones que ocurren día a día y cómo éstas afectan a la empresa tanto a corto como a largo plazo.

Conclusión diagnóstica

Por lo expuesto, se considera que con la incorporación de una herramienta como El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, de manera tal que permita focalizar los recursos de manera eficiente en este contexto de profunda crisis que atraviesa la Argentina ;se podrá en breve comenzar a perfeccionar procedimientos y en algunos casos crear nuevos comportamientos que ayuden al control y detección de errores de forma inmediata. Es necesario que se elaboren indicadores de control de stock apuntando a la exactitud de inventarios; de satisfacción del cliente; productividad de los vendedores, entre otros, hacerles un seguimiento en forma detallada, periódica e ir planteando las correcciones de los desvíos en tiempo y forma, alineándolos con la meta organizacional.

Con esta herramienta se logra un control acabado de todos los sectores que involucran a la organización y se contará con información de calidad al momento de la toma de decisiones, en todos los sector de la organización, tomando mejores decisiones y acciones correctivas para obtener los mejores resultados.

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

Plan de Implementación

Alcance

Alcance Geográfico

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba.

Para iniciar el trabajo de diseño de éste cuadro de mando integral se mantienen reuniones con los altos mandos para conocer las necesidades de la empresa según su visión , partiendo de la obtención de información proporcionada por ellos y por cada responsable de las diferentes sectores de la organización.

Se comienzan a identificar desvios o falencias, procesos manuales que deberían ser automatizados. De esta forma, se identifica como está distribuida la asignación de tareas por los responsables de cada área.

Se confecciona un mapa estratégico, con objetivos e indicadores a utilizar para lograr las metas establecidas.

Es de vital importancia para llevar a cabo esta herramienta que la alta dirección se involucre y comprometa en la ejecución de la misma.

Recursos Involucrados

Para llevar adelante este plan de implementación, se utilizan recursos que posee la empresa y se detalla a la gerencia los recursos necesarios para poder avanzar con la implementación del CMI.

A la hora de utilizar recursos que nos permitan desarrollar la perspectiva de formación y apredizaje, se toma en cuenta el capital humano de la empresa, para sacar provecho y potenciar al máximo, a través de capacitaciones, motivando el trabajo en equipo.

En la siguiente tabla, se incluyen los gastos de implementación del cuadro de mando integral y su posterior costo mensual de mantenimiento.

Al final de la tabla se proyecta el costo de mantenimiento que se prevee en el primer año de implementación.

Tabla N° 2 Recursos Necesarios

Recursos	Detalle	Costo de Implementacion	Costo de Mantenimiento (costo mensual)
Muebles y Utiles	Escritorio	\$ 25.000	
	Silla Ergonómica	\$ 20.000	
Equipos	Computadora marca Dell	\$ 115.000	
Empleado Administrativo	Sueldo + cargas sociales		\$ 45.000 + \$ 22.500 aprox.
Capacitación	Manejo del sistema	\$ 15.000	
Profesional Contador Público	Diseño CMI y asesoramiento inicial	\$ 175.000	
Profesional Contador Público	Asesoramiento mensual		\$ 20.000
Costo Total de Implementación		\$ 350.000	
Costo anual de mantenimiento (sujeto a variaciones salariales)			\$ 1.050.000

Para el cálculo de honorarios profesionales, se promedian los valores informados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Rio Negro, siendo el valor por hora para dificultad baja \$ 1.600 y alta \$ 2.135, se toma un valor intermedio de \$ 1.750 por 100 horas de trabajo.

Acciones concretas y marco temporal para la implementación

En el siguiente Diagrama de Gantt, se verán reflejadas todas las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas.

Tabla N° 3 Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Entrevistas con la Gerencia General de la Empresa												
Entrevistas con Gerencia Ventas, Administración y Finanzas												
Entrevista con Jefe de Depósito y Logística												
Determinación de funciones de cada Sector												
Determinación de Indicadores / Parámetros con Gerencia General												
Determinación de Áreas de la Empresa más significativas												
Elaboración Índices Perspectiva Financiera												
Elaboración Índices Perspectiva Clientes												
Elaboración Índices Perspectiva Procesos Internos												
Elaboración Índices Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento												
Armado del CMI en conjunto												
Evaluación de Resultados.												

Fuente:Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Las tareas a desarrollar en el plan de implementación, es decir en el diseño del Cuadro de Mando Integral, inician con la definición de los objetivos estratégicos enmarcados en cada una sus perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Lo mismos surgen con la expectativa de generar perfeccionamientos en la empresa, disminuyendo el margen de errores en los procesos y decisiones organizacionales.

Una vez ya establecidas los objetivos, se define el mapa estratégico, construido en base a los factores críticos del éxito de cada perspectiva.

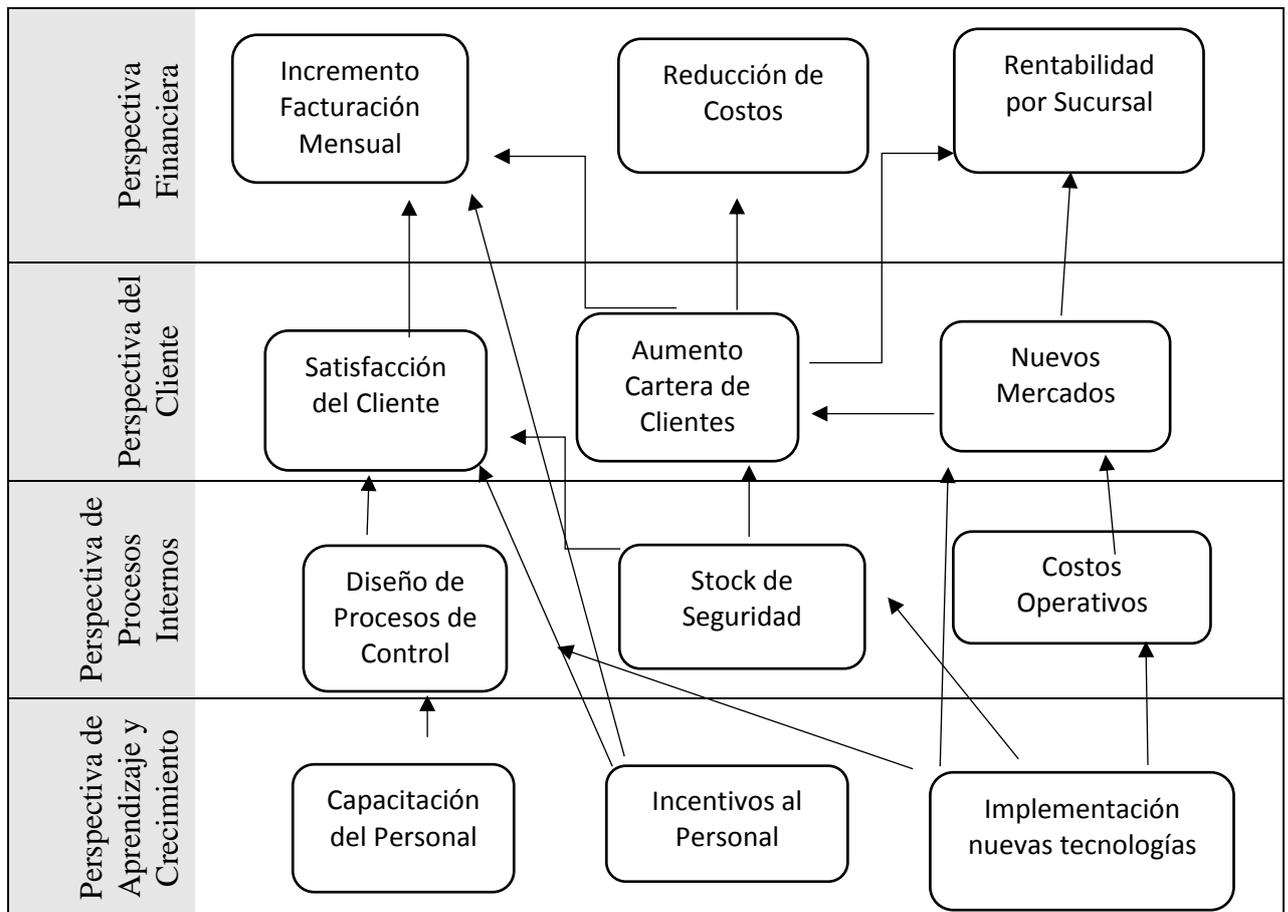
Se desarrollan los indicadores de gestión que medirán el grado de cumplimiento de los objetivos, definidos a partir de las debilidades que se observan en la empresa, por lo que su seguimiento es esencial.

Una vez establecidas las mediciones a realizar, se estandarizan los resultados esperados, para luego contrastarlos con la realidad mediante la técnica de semaforización, la cuál se expresa mediante una tabla, en donde se muestran los posibles resultados a alcanzar (excelente, aceptable y peligroso).

Con toda la información recolectada, se definen iniciativas o recomendaciones, que permitirán acercar los indicadores a los estándares preestablecidos y en consecuencia a los objetivos estratégicos, obteniendo una mejora en el funcionamiento integral de la empresa, permitiendo generar ventajas comparativas y una mejora en la rentabilidad.

Seguidamente se aporta un mapa estratégico, se exponen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y se vinculan las acciones necesarias para conseguir la meta de la gestión empresarial.

Tabla N° 4 Mapa Estratégico



Fuente:Elaboracion Propia

Se recomienda discutir con la dirección los indicadores de gestión, estableciendo en qué periodos de tiempo se proponen cumplir, qué sectores serán los responsables de los mismos, cuál es la frecuencia de medición y que se establezca la meta o parámetro ideal para cada uno de ellos.

Tabla N° 5 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Ejes Estratégicos	Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Responsable	Meta
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Aumentar la rentabilidad por producto	$\frac{\text{Total facturación mensual por Producto}}{\text{Ventas Total}}$	Mensual	Gerente de Finanzas	7%
	Incrementar las ventas	Incremento facturación mensual	$\frac{(\text{Fact. mes en curso} - \text{fact. mes anterior}) \times 100}{\text{Facturación mes anterior}}$	Mensual	Gerente de Ventas	15%
	Optimizar plazos con clientes	Promedio días de deuda	$\frac{\text{Total deuda al cierre de mes}}{\text{Total facturación mensual}} \times 30$	Mensual	Gerente de Administración	15-25 días
	Ventas por sucursal	Porcentaje de participación de rentabilidad por sucursal	$\frac{\text{Total Facturación mensual por Sucursal}}{\text{Facturación Total Mensual}}$	Mensual	Gerente de Administración	5%
	Optimizar Gastos por Sucursal	Gastos de funcionamiento por sucursal	$\frac{\text{Total gastos de funcionamiento total mensual}}{\text{Total facturación mensual}} \times 100$	Mensual	Gerente de Finanzas y Administración	Reducción 10 %
	Optimizar crédito con proveedores	Rotación cuentas por pagar en días	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	Mensual	Gerente de Compras	60 -90 días
Clientes	Calidad en el servicio prestado	Satisfacción de los clientes(encuestas)	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{100} \times \text{Total encuestas realizadas}$	Trimestral	Gerente de Ventas	90 %
	Aumentar la cantidad de pedidos	Índice pedidos rechazados	$\frac{\text{Cantidad de pedidos rechazados}}{100} \times \text{Total de Pedidos}$	Mensual	Jefe de Depósito	Disminuir a un 3%
	Eficiencia	Tiempo preparación de pedidos	$\frac{\text{Tiempo de preparación}}{\text{Total de Pedidos}}$	Mensual	Jefe de Depósito y Logística	2 a 5 días

	Nuevos mercados	Porcentaje cobertura de localidades	<u>Localidades visitadas</u> Total localidades de la Región	Bimestral	Jefe de Logística	75%
	Cientela nueva	Atracción nuevos clientes	<u>Cantidad de clientes nuevos</u> x 100 Total de clientes	Trimestral	Gerente de Ventas	20%
Procesos Internos	Actualización de equipos	Índice de actualización de equipos	<u>Inversión en nuevos equipos</u> x 100 Total de gastos	Anual	Gerente de Finanzas	5%
	Conocer cantidades disponibles en stock	Exactitud de inventarios	<u>Valor diferencia</u> x 100 Valor total de Inventario	Mensual	Jefe de Depósito y Gerente de Logística	Margen de error 5%
	Mejorar el control de stock	Productos defectuosos	<u>Cantidad de productos defectuosos</u> x 100 Total productos en depósito	Mensual	Jefe de Depósito	2%
	Stock mínimo para asegurar distribución y disponibilidad demandada	Stock de Seguridad	(Plazo máximo de entrega de un proveedor en caso de demora –Plazo de entrega del proveedor en situación normal) x demanda media	Mensual	Gerente de Logística	Reducción 80 %
	Control de costos	Índice de costos operativos	<u>Egresos Operativos</u> x 100 Ventas Totales	Semestral	Gerente de Finanzas	Reducción 15 % anual
	Capacitación	Índice de capacitación	<u>Gastos en capacitación</u> x 100 Total de clientes	Anual	Gerente General	5
Aprendizaje y Crecimiento	Elevar competencias del personal	Índice reservas capacitación	<u>Reservas para capacitación</u> x 100 Utilidad Neta	Anual	Gerente General	15%
	Motivación	Índice de sugerencias internas	<u>Número de mejoras sugeridas</u> x 100 Total de empleados	Semestral	Gerente General y de Administración	80% De participación
	Incentivos al personal	Productividad de los vendedores	<u>Importe vendido por vendedor</u> x 100 Nº de Hs trabajadas por el vendedor	Mensual	Gerente de Ventas	20%

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

En esta etapa se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta. Para el seguimiento de este CMI cada responsable deberá controlar en forma semestral, trimestral, bimestral o mensual de acuerdo a lo indicado, para cada aspecto a evaluar, comparando los resultados obtenidos con los de períodos anteriores y verificar así el avance de la herramienta.

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, podríamos incluir los siguientes, los cuáles se detallarán considerando cada una de las perspectivas que forman un cuadro de mando integral.

Perspectiva Financiera

En la actualidad la distribuidora opera con una rentabilidad del 2.5%. El objetivo es un 7% pero de manera escalonada en los próximos 18 meses. Para lograrlo se deben disminuir los costos de los insumos operativos, optimizar la utilización de recursos, aumentar las ventas de los clientes, captación de nuevos mercados, optimizar plazos con clientes, proveedores y realizar un estudio de las ventas por sucursal.

Objetivo	Indicador	Acciones
Incrementar la Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad por producto	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de costos operativos • Aumentar las ventas • Revisión precio de venta y margen de utilidad por producto.
Semaforización: Verde: = 7%; Amarillo $6\% \leq 3\%$; Rojo: $< 2.9\%$		
Incrementar las ventas	Incremento facturación mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Cotejar el crecimiento de ventas mensualmente • Expandir la cartera de clientes • Incorporar nuevos productos • Hacer promociones por producto
Semaforización: Verde :=15%;Amarillo: $14,99\% \leq 10$; Rojo: $\leq 9.99\%$		
Optimizar plazos con clientes	Promedio días de deuda	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar atrasos en cuentas corrientes • Proponer precios de contado atractivos • Aplicar intereses por mora

SemafORIZACIÓN: Verde : 15 días a 25 días ; Amarillo: 26 a 35 días; Rojo: ≥ 36 días		
Ventas por Sucursal	% participacion de rentabilidad por sucursal	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de estrategias de incremento por sucursal • Analizar los productos con menos salida • Realizar ofertas por combos de productos promoviendo los de menos salida.
SemafORIZACIÓN: Verde : $\leq 5\%$; Amarillo: $5\% \leq 2.5\%$; Rojo: $\leq 2.4\%$		
Optimizar Gastos por Sucursal	Gastos de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de ahorro de insumos y optimización de recursos
SemafORIZACIÓN: Verde : $\leq 10\%$; Amarillo: $9.99\% < 5\%$; Rojo: $< 4.99\%$		
Optimizar Crédito con Proveedores	Rotación cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con proveedores de acuerdo a los productos ofrecidos • Lograr mayor financiación para productos de baja rotación • Obtener descuentos por pago contado
SemafORIZACIÓN: Verde : $60 \geq 90$ días; Amarillo: $59 \leq 45$ días ; Rojo: < 44 días		

Es menester negociar los plazos de pagos con los proveedores, obteniendo mayor financiación en determinados productos específicos, para ello se evalúa la necesidad de financiación requerida para cerrar la ecuación de la cartera de clientes y proveedores, a pesar que la empresa no tenga problemas financieros.

Perspectiva del cliente

En este caso el objetivo propuesto, forma parte de la visión de la empresa, que es lograr la satisfacción del cliente. La meta propuesta debe ser próxima a un 90 % de satisfacción del cliente, de los resultados obtenidos se evaluará si se están implementando mejoras.

Objetivo	Indicador	Acciones
Calidad en el servicio prestado	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas mensuales; telefónicas, por mail, redes sociales, personal Conocer las necesidades del cliente
Semaforización: Verde: = 90%; Amarillo 89.99 % \geq 65 %; Rojo: < 64.99%		
Aumentar cantidad de pedidos	Indice pedidos rechazados. No deberá superar el 3 % de rechazos	<ul style="list-style-type: none"> Detectas las fallas al momento de la toma de pedidos Contar con stock actualizado para evitar rechazos de pedidos
Semaforización: Verde :=3 %;Amarillo: 3.01 % \geq 5 %; Rojo: \geq 5.01 %		
Eficiencia	Tiempo preparación de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> Se evalua el tiempo promedio y se determina acortar los plazos. Se observa el procedimiento para poder perfeccionar la tarea y lograr el objetivo.
Semaforización: Verde : 2 a 5 días; Amarillo: 6 a 7 días;Rojo: \geq 8 días		
Nuevos Mercados	% cobertura de localidades.	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de visitas en las zonas aledañas para captación de mercado Ofrecer visitas semanales para entrega de mercadería
Semaforización: Verde : 75% ; Amarillo: 74.9 % \leq 50 % ; Rojo: \leq 50.01%		
Clientela Nueva	Atracción nuevos clientes.Meta: captación 20 %	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer mayor surtido de productos, identificación de tendencias Respuestas rápidas y prácticas Fijar zonas semanales para que los vendedores recorran e incorporen nuevos clientes
Semaforización: Verde : 20% ; Amarillo: 19.9 % \leq 10 % ; Rojo: \leq 9.9%		

Procesos Internos

Los indicadores propuestos para esta perspectiva, apuntan a lograr un mejor control del stock, realizando inventarios para contar con la información correcta a la hora de realizar compras y tener un control de productos defectuosos y roturas para poder trabajar en el sector para disminuir el porcentaje de pérdidas, para ello se propone realizar planes de prevención, capacitación a los empleados del área para lograr mayor compromiso en la tarea diaria, siendo responsabilidad de los mandos medios llevar a cabo el objetivo.

Objetivo	Indicador	Acciones
Actualización de equipos	Índice actualización equipos	<ul style="list-style-type: none"> Destinar un 5 % de los gastos totales para adquisición de nuevos equipos
Semaforización: Verde: = 5 % ; Amarillo: $4.9 \leq 3$ %; Rojo: ≤ 2.99 %		
Conocer cantidades disponibles en stock	Exactitud de inventarios Meta: Margen de error 5 %	<ul style="list-style-type: none"> Se deberán realizar controles mensuales de stock Ajustar en sistema las diferencias de inventario
Semaforización: Verde = 5 %; Amarillo: $4.9 \leq 3.5$ %; Rojo: ≤ 3.49 %		
Mejorar el control de stock	Productos defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> Se realizarán controles al recibir la mercadería para detectar productos defectuosos y se llevará control para pedir restitución al proveedor. Planes de prevención por roturas

Semaforización: Verde: 2 %; Amarillo: 1.9 % ≤ 1.5 %; Rojo: ≤ 1.4 %		
Stock minimo	Stock de seguridad Meta: Reducción 80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Quiebre de stock actual \$ 55.000 mensuales • Realizar un control minucioso en los plazos de entrega del proveedor • Preveer compras anticipadas y evitar faltantes
Semaforización: Verde: = 80 %; Amarillo: 79.9 % ≤ 65 %; Rojo: ≤ 64.9%		
Control de Costos	Indice de costos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar recorridos para la entrega de mercaderia para cubrir los clientes cercanos • Reducir gastos de transporte • Controlar los costos variables.
Semaforización: Verde: Reducción 15 %; Amarilla: 14.9 % ≤ 10 %; Rojo: ≤ 9.99 %		

Crecimiento, aprendizaje

Objetivo	Indicador	Acciones
Capacitación	Índice de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar cronograma de capacitación anual para cada área
Semaforización: Verde: = 5; Amarillo: 4 ≤ 3; Rojo: < 2		
Elevar competencias del personal	Índice reservas capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de puestos de trabajo • Plan de aprendizaje y desarrollo • Coaching • Trabajo en equipo
Semaforización: Verde: = 15 %; Amarillo: 14.9 % ≤ 8 %; Rojo: ≤ 7.9 %		

Motivación	Índice de sugerencias internas. Meta: Participación del personal 80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar un sistema para la gestión de sugerencias de empleados • Difusión del sistema de sugerencias • Existencia de una estructura de remuneraciones justa y motivadora
Semaforización: Verde: 80 %; Amarillo: 79.9 % ≤ 50 %; Rojo: ≤ 49.9 %		
Incentivos al personal	Productividad de los vendedores Meta: Incremento del 20 %	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar comisiones por venta • Generar competencia sana entre vendedores • Plus adicional para el vendedor del mes
Semaforización: Verde: ≥ 20 %; Amarillo: 19.9 % ≤ 10 % ; Rojo: ≤ 9 %		

Conclusiones y Recomendaciones

Considerando que el problema principal era la falta de una herramienta de control de gestión, con la implementación de un CMI queda en evidencia el cumplimiento de su objetivo general.

Para la ejecución del mismo, se realizó un análisis detallado de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tanto externo como interno, exponiendo los aspectos sobre los cuales la empresa debe hacer un seguimiento puntual.

Es a través del CMI, que los directivos de la firma, podrán notar una gran mejora de la misma, ya que la correcta implementación, traerá de la mano un aumento de la rentabilidad, una ampliación de la cartera de clientes vigentes y una disminución de los costos operativos, aplicando controles y diagramas de recorrido para la entrega de mercadería a clientes según el sector en que se encuentre.

La retención de compradores es esencial, motivo por el cual se deberán mejorar los procesos internos, reduciendo tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio, es imprescindible ofrecer bienes y servicios que se encuentren en óptimas condiciones, para ser reelectos por los consumidores.

Formar alianzas estratégicas con los proveedores, para el abastecimiento, realización de campañas publicitarias y promociones. Producirá aumento de ventas e incremento en la rentabilidad; y también, optimización de la imagen corporativa. Será redituable, en tanto estas relaciones mantengan la filosofía de compartir los beneficios de los esfuerzos de la reducción de costos.

Se debe tener en cuenta que para que resulte una herramienta útil, no debe ser descuidada, sino que las cuantificaciones se deben hacer de acuerdo a lo planeado.

La implementación del cuadro de mando integral le permite a la organización a través de los indicadores medir los resultados obtenidos luego de su aplicación, los que influirán en la toma de decisiones al momento de realizar correcciones para evitar desvíos. Asimismo le permite definir tolerancia de desvíos y actualización de objetivos de acuerdo a la evolución de la organización.

Como conclusión, el diseño e implementación de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión, se considera como propuesta debido a los beneficios que se obtienen. En un sólo informe nos muestra dirección con visión a largo plazo, orientación al cliente, mejora la calidad y trabajo en equipo.

Se recomienda desarrollar canales de comunicación entre los distintos

niveles jerárquicos, para involucrar a toda la organización.

Realizar investigaciones de desarrollo e innovación para mantener la satisfacción de los clientes. Un ejemplo, obtener nuevas formas de pago para los clientes (pos móviles, billetera electrónica). Buscar nuevas formas de comercialización como el e-commerce, con plataformas personales por cliente, crear una pagina web donde pueda canalizar ventas on-line, ofreciendo sus productos, promociones, pudiendo incorporar diferentes medios de pago, de esta forma captaría un nuevo nicho de clientes poco explotado hasta el momento.

Otro aspecto a tener en cuenta dado el crecimiento exponencial de la empresa, sería la incorporación de un área de recursos humanos, que se encargase de la selección del personal, capacitaciones y medición del clima interno laboral, actividad que en la actualidad la realizan diversos sectores.

Sería importante contar, dentro de su planta, con algún técnico en seguridad e higiene que gestione la protección y el bienestar de los empleados, previniendo de esta manera , posibles riesgos laborales y evitando, de esta forma, los controles periódicos que tienen por parte de las autoridades.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración estratégica. Análisis Pest*.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard*.
- Brugiafreddo, A. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una PYME constructora*. Universidad Nacional de Córdoba.
- CADAM. (2015). *REVISTA DIGITAL*, 52.
- Carrillo, H. j. (2017). *Diseño de un Cuadro de mando Integral para Mazivo Supermercado N°1 de Roldonillo Valle*. Zarzal Valle, Colombia.
- Kaplan, & Norton. (2009).
- Kaplan, & Norton. (2018). *El Cuadro de Mando Integral*. Valleta Ediciones.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *El Cuadro de Mando Integral*. Valletta.
- Messina, M. S. (2015). *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística*. Mendoza.
- Norton, K. y. (2009).
- Norton, R. S. (2005). *factorhuma.org*.
- Osma, C. E. (2018). *Implementacion de Cuadro de Mando Integral en el area comercial para Zuluaga y Soto*. Bogotá.
- P.Norton, R. S. (2018). *El Cuadro de Mando Integral*. Valletta.
- Ramirez Rojas, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Rivero Villar, Aguilera, Z., Rojas, R., Montes de Oca Martínez, & Robaina, A. (2018). *Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación*.