

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Propuesta de Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral

en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Autor: Moreno, Mayco Thomas

Legajo: CPB04272

DNI: 39.614.104

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, noviembre, 2020

Resumen

El presente trabajo final de graduación, consiste en el diseño de un Cuadro de Mando Integral a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos masivos ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina.

Se busca resaltar la importancia de la existencia de una herramienta de medición del trabajo operativo de la empresa, para poder planificar y dirigir los objetivos estratégicamente.

En principio se presenta la descripción general de la empresa, abordando su historia y evolución, la actividad principal y la composición la misma. Luego se realiza un análisis interno y externo, en el cual se diagnostica, mediante perspectivas, que la misma presenta problemáticas en diversas áreas ligadas a la falta de información para la gestión operativa y control interno. Además, se examinan otras características internas, fortalezas y debilidades; como externas, oportunidades y amenazas, que afectan en la organización. El marco teórico representa el tercer capítulo, donde se abordan nociones y conceptos básicos del CMI, para entonces, se diseña un plan de implementación, cuyo fin es el aporte de soluciones y mejoras, contribuyendo en el logro de un control de gestión y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización. Adentrándonos en la parte final del proyecto, se expone el plan de implementación propuesto para la empresa, detallado en un cronograma de actividades, mapa estratégico y resultados esperados.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, perspectivas, objetivos estratégicos, control interno, plan de implementación.

Abstract

This final graduation work consists of the design of a Balanced Scorecard for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, dedicated to the commercialization and wholesale distribution of mass products located in the Province of Córdoba, Argentina.

It seeks to highlight the importance of the existence of a tool to measure the operational work of the company, in order to plan and direct the objectives strategically.

In principle, the general description of the company is presented, addressing its history and evolution, the main activity and its composition. Then an internal and external analysis is carried out, in which it is diagnosed, through perspectives, that it presents problems in various areas linked to the lack of information for operational management and internal control. In addition, other internal characteristics, strengths and weaknesses are examined; as external, opportunities and threats, which affect the organization. The theoretical framework represents the third chapter, where basic notions and concepts of the CMI are addressed, by then, an implementation plan is designed, whose purpose is the contribution of solutions and improvements, contributing to the achievement of management control and the compliance with the strategic objectives set by the organization. Entering the final part of the project, the proposed implementation plan for the company is exposed, detailed in a schedule of activities, strategic map and expected results.

Keywords: Balanced scorecard, perspectives, strategic objectives, internal control, implementation plan.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación	19
Conclusión	28
Recomendaciones	29

Tablas

Tabla 1: Recursos involucrados.....	20
Tabla 2: Costos de Implementación y Mantenimiento.....	20
Tabla 3: Diagrama de Gantt	22
Tabla 4: Mapa estratégico	23
Tabla 5: Cuadro de mando integral.....	24
Tabla 6: Propuesta de medición.....	27

Introducción

El Cuadro de Mando Integral se constituye como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores; pero, al mismo tiempo, al ofrecer una visión global, obliga a que las empresas den a conocer su modelo de negocio, concreten su estrategia y arbitren nuevos sistemas de información.

Según Kaplan & Norton (2002) en el capítulo I del libro “El Cuadro de Mando Integral”, se traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Son una familia con mucha influencia en la zona y tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, muy querida. Lleva desde el año 1960 en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades mencionadas en el párrafo anterior.

Redolfi S.R.L, a pesar de tener una visión de crecimiento y de realizar operaciones a grandes volúmenes, precisa mejorar la gestión operativa. Por lo expuesto, se propuso establecer un cuadro de mando integral, que contemple no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos con departamentos adicionales no existentes actualmente que hagan el cumplimiento de tareas más eficaz con reducción de errores; llevando un sistema de información que incluya indicadores certeros y útiles a disposición de todo el staff y de esta manera colaborar con la comunicación organizacional, estableciendo una estructura integral de la empresa para su correcto funcionamiento.

Realizando un análisis de aplicación de CMI en otra organización se observó la Implementación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona (Salas , Banchieri, & Campa-Planas, 2016). El grupo enfocándose en su misión y visión detectó los problemas centrales y género indicadores que le permitió medir el progreso de los mismos para poder llevar un control específico y así lograr sus objetivos.

Otro antecedente a nivel nacional, Felani Carlos Rodrigo (2018), Azul, Buenos Aires Argentina, en su tesis “Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes agrícolas”, propuso desarrollar un Cuadro de Mando Integral genérico, es decir de características básicas, para que pueda ser implementado en la gestión de las Pymes agrícolas reales, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro, llegando a la conclusión final que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar y cambiar las perspectivas tradicionales.

Al implementar el CMI se esperaba que A. J. & J. A. Redolfi mejore la gestión operativa. Introduciendo innovaciones que lo hagan más competitivo; implementando procesos internos con departamentos adicionales no existentes actualmente que hagan el cumplimiento de tareas más eficaz con reducción de errores, aumentar la satisfacción de sus clientes y como consecuencia mejorar su rentabilidad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control necesaria para la elaboración de indicadores de evaluación y verificación de la gestión operativa de la empresa Redolfi S.R.L.

Objetivos específicos

- Detectar problemas o aspectos a mejorar a partir del análisis de situación inicial de la empresa.
- Establecer posibles estrategias para la resolución de los problemas detectados.
- Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas evaluadas.
- Plantear indicadores para las cuatro perspectivas a fin de optimizar el control, medición y cumplimiento de los mismos.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

La empresa comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Desde el centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

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

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

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Su importancia radica, ya que es uno de los componentes del plan estratégico de toda organización y dentro de la empresa Redolfi SRL, la estrategia que la misma se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores con los siguientes aspectos que se describen a continuación.

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” (Redolfi, 2020).

Misión

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de LECCIÓN 5 de 18 Marco estratégico 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” (Redolfi, 2020)

Valores

“Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejanos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción” (Redolfi, 2020)

Análisis de contexto

El análisis de aquello que afecta a la empresa tanto interna como externamente, brinda un panorama del contexto en la cual se desenvuelve la misma. Mediante este estudio, el cual permite, por medio de un diagnóstico, detectar que situaciones o aspectos se encuentran deficitarios para mejorar a futuro, y a partir de esto proponer estrategias o soluciones por medio de la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permite evaluar la gestión empresarial.

Esto le posibilita a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. rectificar aquellas acciones que se estén efectuando deficientemente, y lograr los objetivos y metas estratégicas que se plantean en las distintas perspectivas.

Perspectiva del cliente

A pesar de tener precios competitivos en el segmento de mercado al cual pertenece, no se realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus características ni preferencias. Tampoco existe una clasificación de los clientes dentro de la empresa. Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

Se resta importancia al marketing y a las redes sociales. Esto se evidencia en la utilización de dos medios de promoción por parte de la empresa, un club de básquet y un club de fútbol local. No posee en la actualidad un asesor externo ni un área interna destinado a marketing o publicidad.

Lo descripto anteriormente, sumado a la ausencia de encuestas de satisfacción realizadas a clientes, debilitan la imagen de la empresa y su consecuente atracción de nuevos clientes.

La perspectiva del cliente también hace posible que las empresas confeccionen sus indicadores clave sobre los clientes como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, en los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Perspectiva de procesos interno y de aprendizaje y crecimiento

Desde estas dos perspectivas se identificaron selectivas problemáticas en diferentes apartados de la empresa.

En referencia al proceso de funcionamiento interno de la empresa, no existe un área de recursos humanos. Desde la administración se organizan y dirigen el área compuesta por 132 empleados. Además, la organización no cuenta con un sistema de selección e inducción de cargos normado. Los asalariados aprenden mientras trabajan, la falta de capacitación y preparación necesaria para desempeñarse en los distintos puestos de trabajo hace que su política de rotación no sea eficiente, lo mismo ocurre con los criterios utilizados para la promoción del trabajador. Esto repercute en falta de eficiencia operativa a la hora de desarrollar las tareas para las cuales fueron contratados o promovidos.

Otro punto a destacar es que solo en la sucursal de James Craik, se ha hecho una encuesta de relevamiento de clima laboral de los empleados donde no se han registrado resultados.

A partir de esta posible problemática interna, se pretende establecer con el desarrollo de un CMI, un plan de implementación de mejoras en este aspecto, lo cual se verá reflejado positivamente a nivel general dentro de la empresa.

La importancia de estas dos perspectivas dentro del cuadro de mando integral radica en que, a partir de un análisis de la cadena de valor, es posible visualizar cuáles son las capacidades, recursos y procesos que es necesario mejorar o cambiar, lo cual se verá reflejado positivamente a nivel general dentro de la empresa. A través de este análisis Redolfi puede detectar los procesos críticos en los que la organización debe lograr un desempeño sobresaliente para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Perspectiva financiera

La empresa prioriza tener clientes con un mayor volumen de pedidos, entre supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, se distribuyen el 80% del total de ventas en grandes empresas o pymes, restando solo el 20% por clientes menores como monotributistas. La mayoría de las mismas se cobran mediante transferencias o cheques de 30 a 60 días de realizada la venta. El único medio de promoción utilizado son las redes sociales y no posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

En cuanto al circuito compras cabe destacar que no existe una política de autorización por montos en las compras. Esa suerte de visto bueno del gerente de depósito hace las veces de autorización, por lo que la orden de compra es enviada sin posteriores trabas. A su vez, carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado. No son impresas, por lo que el único soporte es digital.

A raíz de una entrevista realizada al gerente de ventas en lo que refiere a sistemas, no cuentan con ninguno de gestión de ventas. Los vendedores llevan dos planillas de Excel con los presupuestos aprobados por el cliente y los pendientes. Para los primeros, van actualizando el estado de manera de poder controlar que se cumpla con los tiempos pactados y para llevar un seguimiento de las operaciones concretadas, que es uno de los puntos a que más atención prestan los dueños. Sin embargo, una vez concretado el despacho suele abandonarse este seguimiento.

En lo que respecta a rentabilidad sobre ventas, en el año 2018 se obtuvo una rentabilidad del 22%, en el año 2017 se obtuvo un 21% y en el 2016 una rentabilidad del 20%.

Por último en base a información recopilada, actualmente el alcance de la empresa es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes radican en provincias vecinas, por lo que la expansión a nivel país o regional es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar.

En primer lugar, se utilizará la herramienta conocida como PESTEL, ya que estudia los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Permite realizar un análisis del macro entorno de la empresa y la ayuda a incrementar sus oportunidades y a aminorar las amenazas posibles. A continuación, se abordará cada factor de manera detallada:

Factores Políticos

Al igual que las crisis económicas, la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda es algo que ha caracterizado al país a lo largo de los años. Tras la crisis recesiva ocurrida en 2019 el actual presidente Alberto Ángel Fernández, asumió en diciembre de dicho año con el compromiso de reactivar la economía. Por lo que el mayor desafío de su gestión será el de atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de renegociación de la deuda, controlar la inflación, la pobreza y la corrupción.

Desde entonces se vienen dando una serie de ajustes que regulan e impactan negativamente en diversos sectores políticos y económicos, las más relevantes que se han puesto en marcha son: (Porcella, 2020) Una política fiscal sustentable, tipo de cambio flotante, el cepo, hoy reconvertido con dólar “solidario”, el atraso del dólar oficial, la renegociación con el FMI, la emisión para financiar el gasto y las reservas para pagar la deuda.

Factores Económicos

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, que atraviesa por una prolongada recesión y alta inflación, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020 condicionada desde fines de marzo por las medidas de aislamiento obligatorio, con el fin de reducir la propagación de la pandemia de coronavirus.

La economía argentina sigue profundizando sus problemas. En 2018, el PBI cayó un 2,5 % y la tasa de inflación anual ascendió a 47,6%. Tanto el desempleo como la pobreza continúan creciendo. La tendencia es el estancamiento; en cuatro de los últimos siete años el país experimento una caída del producto. La economía viene enfrentando deficiencias estructurales que le impiden alcanzar un sendero de crecimiento económico sostenido. (Guzman, 2019).

Frente a tal realidad política-económica, Redolfi S.R.L los directivos desarrollaron un gran proyecto de inversión para ampliar las posibilidades de comercialización, en busca de una mayor capacidad de almacenamiento. Este crecimiento en el volumen de compras le permite alcanzar los descuentos que les otorga el proveedor y obtener así un margen de ganancia superior. Por lo que el objetivo central del proyecto consiste en un crecimiento sostenido del volumen de ventas.

Factores Sociales

Debido a la inestabilidad que se está atravesando, el comportamiento del consumidor ha cambiado. Ante la crisis, las personas disminuyeron sus gastos y son muchos más selectivos a la hora de consumir, adquiriendo en ocasiones, productos sustitutos de segunda o tercera marca.

A lo largo de los años el gobierno argentino ha tenido mayores dificultades para luchar con los altos niveles de pobreza y desempleo que tiene el país. En 2019, la tasa de desempleo fue de 8,9%, y se prevé que esta cifra suba a 10,9% en 2020 y descienda levemente a 10,08% en 2021 (INDEC, 2020).

En tal contexto, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones. Menciona en su listado de valores el énfasis en la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Factores Tecnológicos

Actualmente, los factores tecnológicos son decisivos, aportando rapidez y velocidad a las distintas gestiones y procedimientos que las organizaciones requieren.

La Argentina se posicionó entre los países de vanguardia en materia de innovación y aventaja a sus vecinos de la región, de acuerdo con las recientes conclusiones del estudio Global Skills Index, elaborado por la plataforma de educación online Coursera. Según ese relevamiento, el país es el más talentoso del mundo en la categoría Tecnología. El estudio analiza la actividad y el desempeño de los usuarios en el sistema que fue fundado en 2012 y permite el acceso a cursos de formación y capacitación universitaria en diversos rubros e idiomas. El informe tiene en cuenta a 60 países, y toma como referencia su desempeño en 10 industrias dentro de las categorías Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos (La Nación, 2019)

"El mundo cambió, y hoy la tecnología es un factor que abre al país a grandes oportunidades que permiten conseguir desde afuera los trabajos que el mercado local no genera, pero al mismo tiempo representa desafíos porque el avance de la automatización y la inteligencia artificial van a generar disrupción dentro de las organizaciones y también a nivel macroeconómico", sostiene Guibert Englebienne, cofundador de Globant, una empresa fundada en la Argentina que se especializa en el desarrollo de software y otras herramientas digitales.

Ante la evolución de ciertos modelos de negocios, la sofisticación de los medios de comunicación, y el crecimiento de canales de ventas como eCommerce y el dropshipping, hay muchos retos que se presentan en la distribución de productos. (EAE Business School, 2018)

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ha iniciado un acertado camino al entrar en el espacio de las nuevas maneras de comunicarse con sus sucursales, compradores, proveedores. Sería de gran ayuda para el desarrollo tecnológico de la empresa un asesoramiento integral de marketing y comercialización que los impulsara en el desarrollo de estas nuevas maneras de comercializar.

Factores Ecológicos

La empresa Redolfi S.R.L, no conjetura ser un daño para el medio ambiente, ya que no es una industria manufacturera de productos (como química o metalúrgica) que son las más agresivas con el medio ambiente.

Su procedimiento comercial no es producir o elaborar un producto, tampoco de generar residuos (desechos y contaminantes), sino, implica el abastecimiento de

mercadería, la recepción de la misma para terminar con las ventas de los productos en los distintos comercios. Se cumple con las recomendaciones técnicas de higiene y seguridad.

Factores Legales

En cuanto a cuestiones legales, la empresa se debe regir por las normas vigentes, y debe contemplar los convenios colectivos de trabajo que les rigen a sus empleados. Por otro lado, al ser representantes exclusivos de marcas importantes, seguramente han firmado contratos regulados por la Ley de Sociedad Comerciales, por lo tanto, deben respetar y moverse dentro del marco legal en el que fue planteado.

Según la Ley N°19587, Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se ajustarán, en todo el territorio de la República, a las normas de la presente ley y de las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten. Sus disposiciones se aplicarán a todos los establecimientos y explotaciones, persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica de las actividades, el medio donde ellas se ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten.

Diagnostico Organizacional

En segundo lugar, se utilizará la herramienta denominada FODA, donde se estudian los factores internos de la organización, para determinar sus fortalezas y debilidades, y también los factores externos como las oportunidades y amenazas. Es un instrumento para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa.

Fortalezas (interno)

- Gran trayectoria en la actividad, implicando el conocimiento del negocio por parte de los dueños.
- Ubicación estratégica.
- Continuo crecimiento.
- Amplio surtido de productos de primeras marcas, a precios competitivos.
- Tiempo de entrega de los productos a los clientes acotado. En las sucursales llevan un tiempo promedio de 24 horas y en otras localidades 48 horas.
- Servicio de asesoramiento post venta.

Oportunidades (externo)

- Capacidad de expansión en el mercado.
- Incorporar nuevas líneas de marcas y productos.
- Añadir ventas por vía informática (App móvil).
- Posibilidad de capacitación.

Debilidades (interno)

- Falta de información de calidad para la toma de decisiones.
- Ausencia de herramientas de gestión interna y operacional.
- Deficiente control interno.
- Falta de comunicación interna.
- Programas de capacitación al personal deficientes.

Amenazas (externo)

- Alta competencia en el rubro comercial.
- Inestabilidad económica del país.
- Situaciones no deseadas en la relación laboral con el gremio.
- Crecientes costos.

Luego de realizar los análisis PESTEL Y FODA, se puede concluir que la empresa no debe pasar por alto la existencia de mercados electrónicos, incursionar en el *e-commerce* le permitirá a Redolfi S. R. L. aumentar las ventas gracias a la captación una nueva clientela.

Organizativamente la compañía presenta falencias en cuanto a que no posee un área de recursos humanos, la productividad de los operarios del área de depósito no es explotada de manera eficiente, debido al trabajo manual.

Otro aspecto a destacar es que, tener un conocimiento acabado y segmentado de los clientes le permitiría a empresa estar atenta a las necesidades e inquietudes de cada grupo. Con ello se lograría la fidelización de estos.

Marco Teórico

El Cuadro de mando integral es una herramienta de análisis empresarial que data del año 1992 presentado por primera vez por Robert Kaplan y David Norton. Este modelo hizo que el enfoque tradicional de control de gestión, basado en mediciones contables y financieras, conocido como un simple tablero de comandos deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Día a día este modelo ha ido evolucionado hasta convertirse actualmente en una herramienta muy utilizada por la dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas, permitiendo dar a conocer cómo se está comportando la empresa y sus empleados.

Es una herramienta que se utiliza en la administración de empresas que ayuda a traducir la misión, visión y estrategia de cada organización en un conjunto de medidas de actuación precisas. Las mismas proporcionan una estructura para un eficiente sistema de gestión y medición estratégica, y alcanzar consecuentemente, los resultados definidos en su plan estratégico. Asimismo, permite detectar sus desviaciones.

En la actualidad, muchas organizaciones, tanto grandes como pequeñas, se gestionan teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros, dejando de lado otros aspectos esenciales dentro de la empresa como son los activos intangibles, entre ellos se pueden nombrar las relaciones con clientes, proveedores, gestión recursos humanos, formación del empleado y procesos internos.

Variedad de autores analizan y desarrollan libros remarcando y valorizando la importancia de tener en cuenta los activos intangibles en las empresas.

Según Kaplan y Norton (2002) El CMI parte de la estrategia y la misión de la organización para culminar en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, haciendo énfasis en que la contabilidad financiera no contempla o no incluye la importancia de los activos intangibles, como ser las capacidades del proceso, habilidades, motivación, y la relación con los clientes y personas dentro de la organización, siendo estas características fundamentales para lograr el éxito sostenido a largo plazo. Sitúan la estrategia en el centro de la organización, traduciendo sus objetivos medidos por medio

de diferentes perspectivas, como ser la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Otro autor que habla de la importancia de los activos intangibles en la producción de valor de la empresa es Sarur Zanatta (2013), según esta autora para lograr el éxito de la gestión empresarial es de vital importancia el capital intelectual dentro de la empresa, revalidando la importancia al conocimiento de las personas dentro de la organización. Además, hace énfasis en que el recurso humano de las empresas debe ser considerado como el activo más relevante, puesto que, si el personal se encuentra comprometido e incentivado, el trabajo en equipo ayuda al cumplimiento de objetivos planteados.

Existen similitudes y coincidencias entre los autores nombrados, pudiéndose remarcar entre ellas la importancia de analizar y gestionar la empresa viendo aspectos a nivel global y no de manera aislada enfocándose solo en la línea financiera. Remarcando y revalorizando los distintos autores la importancia de los activos intangibles conformados por recursos de capacitación, gestión, conocimiento de las personas y la necesidad de información acerca de ellos, tanto para uso interno como externo.

La gestión de un cuadro de mando integral comienza cuando la organización siente la necesidad de un cambio organizacional, motivado por resultados organizacionales pobres, o simplemente sentir la necesidad de que los desafíos futuros sean distintos a los del pasado. Para su diseño, es fundamental conocer la misión y visión de la empresa, en función de esto, deben establecerse las estrategias posibles para alcanzar los objetivos de la organización.

El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa. Estas perspectivas son: la perspectiva financiera, la de clientes, la de proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva financiera. Se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada forma parte de un eslabón de relaciones que conllevan a la mejora de la

activación financiera, por ejemplo, aumento de ventas, expansión territorial, maximizar rendimiento para el accionista y la creación de valor en la organización.

Perspectiva clientes. Describe como se crea valor para el cliente, como se satisface la demanda y porque el cliente paga por ello, ayudando a la empresa a adquirir, sostener y aumentar relaciones duraderas y rentables con los mismos, por ejemplo, se busca incrementar satisfacción, fidelidad, mejora de imagen con el cliente, además la realización de encuesta para conocer la percepción del mismo para con la empresa.

Perspectiva procesos internos. Se basa en conocer cuáles son los procesos, funciones y operaciones que generan valor para los clientes, logrando satisfacer las expectativas del propietario, por ejemplo, mejorar relación con proveedores, aumentar flexibilidad en procesos, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Orientada a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos, posibilita la generación de un proceso continuo de aprendizaje, superación y desarrollo a través de la creación de un ambiente de excelencia, la organización fomenta el desarrollo de esfuerzos a través de la capacitación, motivación, satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo, permitiendo mejorar la gestión de la cadena de valor o facilitar la prestación del servicio.

La medición de cada estrategia se realiza mediante el uso de indicadores o *KPI Key Performance Indicators* (indicadores claves de rendimientos), lo cual muestran la evolución y el resultado de las variables elegidas, proporcionando a la empresa una visión general del estado y gestión de la organización.

Finalizando, tal cual mencionan los distintos autores, es muy significativo observar la empresa desde una perspectiva global, dándole la importancia debida a cada una de las áreas constituyentes, ya que trabajando en conjunto y de manera abarcativa, se verá reflejada de manera positiva en sus finanzas, generando mayores beneficios económicos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, tiene por visión ser una empresa líder en el mercado y rentabilidad económica continuada, brindando la calidad del servicio al cliente, en paralelo con desarrollo personal y profesional de sus empleados, contar con eficiente control interno, información de calidad para la toma de decisiones y herramientas de gestión interna y operacional. A partir de esta manifestación, es que se pretende analizar su situación organizacional actual para poder de esta manera brindarle soluciones por medio del diseño de un Cuadro de Mando Integral y así ayudar a la empresa cooperando a cumplir sus metas.

Por la gran incertidumbre que atraviesa el país luego de la situación sanitaria en marzo, la economía se ha tornado sin rumbo fijo. Debido a la inflación generada por la devaluación del peso, y el aumento de los insumos y los servicios que consume la empresa; la demanda ha caído considerablemente.

Justificación del problema

Luego de los análisis pertinentes, FODA y PESTEL, se puede expresar que la empresa presenta falencias organizativas. Ésta, no cuenta con un área de recursos humanos que le permita gestionar todo lo inherente al manejo del personal en relación de dependencia, en forma técnica y adecuada por profesionales idóneos en la materia.

Un aspecto del que no puede abstraerse es, que, en el rubro de comercialización y distribución de productos masivos, existe una competencia agresiva, por lo cual, poder diferenciarse del resto, es imperioso para la empresa. Esto le permitirá obtener un valor agregado en comparación con el resto de las organizaciones que comparten la misma actividad en el mercado.

Tampoco se puede dejar de destacar, que en la actualidad existen sistemas informatizados, de los que se puede valer la compañía para ser gestionada de manera efectiva y eficiente.

Otra cuestión a considerar es el entorno en el que se desenvuelven las compañías, ya que, es dinámico y exigente. La gestión empresarial es fundamental para hacer frente a esas características y continuar siendo competitivas. Si bien, la empresa

cuenta con gran trayectoria y posicionamiento en su nicho, lo que le permitió mantenerse a través del tiempo; en un futuro inmediato, deberá realizar cambios. Así, podrá afrontar los distintos escenarios socioeconómicos y políticos que se avecinan, como también, los cambios de hábitos de los consumidores.

Conclusión diagnóstica

Al momento de gestionar eficazmente las organizaciones, lo principal que se debe hacer es medir, para saber sobre qué aspectos hay que prestar especial atención para tomar decisiones adecuadas. La información que es recolectada de la medición, debe ser utilizada a modo de retroalimentación positiva.

Diseñar un cuadro de mando integral es de gran utilidad para la empresa, primariamente para sus directivos, quienes toman las decisiones estratégicas, pero también para sus empleados, de modo tal de lograr sinergia en las acciones tendientes al logro de los objetivos. Los colaboradores de la organización, a través de la citada herramienta, pudieron tomar conocimiento de las metas que se propone la dirección, de manera más clara y trabajar en función a las mismas.

Tal como se mencionó, el CMI es un proceso de organización estratégico de la empresa donde todo se encuentra relacionado. Es decir, solucionando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mediante una óptima área de recursos humanos, se ve manifestado en la perspectiva “procesos internos”, esta impacta en la perspectiva “clientes” y por último se ve reflejado positivamente en las finanzas (perspectiva financiera). Mediante la relación causa – efecto, es que todos los puntos anteriormente detallados se encuentran relacionados, donde solucionando uno de ellos, impacta positivamente en los demás.

Entre algunos de los beneficios que obtuvieron las empresas que aplicaron el *Balanced Scorecard Card* y, que sería provechoso repetir en la empresa en cuestión, se pueden mencionar: la maximización de la rentabilidad, mejorar la relación con los clientes, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y, favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

Es por estas razones, que el cuadro de mando integral es la herramienta que garantiza mejores resultados para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Plan de Implementación

Alcance

Los objetivos estratégicos a lograr, alineados al diseño del Cuadro de Mando Integral se proponen realizar en toda la empresa, es decir en su centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, al igual que en todas las sucursales ubicados en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y de aprendizaje, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, en todas sus áreas constituyentes. El proceso se implementará en el año 2020 y tendrá una duración de cuatro meses (ver Figura 3- Gráfico de Gantt).

Recursos Involucrados

Para la implementación del cuadro de mando integral, los recursos materiales son necesarios. Para la comunicación interna de los objetivos estratégicos del cuadro de Mando Integral se necesita realizar un formato de comunicación visual y didáctico, mediante la confección de posters, folletos, al igual que computadoras para poder medir los distintos indicadores por medio de la utilización de un software (programa que permite a la computadora realizar tareas específicas), que puede ser en Excel.

Además, se propone una aplicación móvil diseñada por un profesional específico en la materia. Gran parte de la sociedad utiliza teléfonos celulares y es una idea innovadora y moderna que por medio de avisos diarios en forma de alertas se comunique a los empleados las distintas estrategias de la empresa.

Se sugiere contratar un profesional experto en ciencias económicas, en lo posible Contador Público o Lic. en Administración de empresas, para poder administrar, controlar y llevar adelante las distintas mediciones de los distintos indicadores a utilizar en el proceso de implementación del CMI, tarea que realiza en conjunto y coordinada con los dueños de Redolfi SRL.

En cuanto al recurso económico, la implementación del CMI en la empresa familiar no presume ser un gasto importante para la empresa, si se tiene en cuenta los

beneficios económicos y rentables que trae aparejado a largo plazo la utilización del mismo.

En lo que respecta a la propuesta anteriormente detallada de gestionar el área de Recursos Humanos propio, se puede decir que crear un área funcional dedicada a esto, resulta excesivamente caro para cualquier empresa. Lo que se propone es recurrir a servicios de *outsourcing* (subcontratación) o tercerización de empresas consultoras de Recursos Humanos mediante una organización profesional de empleo, de esta manera la gerencia de Redolfi no tiene que absorber el costo de desarrollar un sector o departamento propio, propiciando tal función en empresas compuestas por especialistas.

Se presume que el costo de los distintos recursos que forman parte de la implementación del CMI es de aprox. \$ 350.000,00; que surgen del siguiente desglose de costos (abarcando los 4 meses):

Tabla 1. Recursos involucrados

Concepto	Importe
Recursos materiales (folletería, etc.)	\$ 5.000
Adquisición de 2 PC	\$ 70.000
Diseño Aplicación Móvil/ profesional a cargo	\$ 45.000
Contratación de empresa Recursos Humanos	\$ 170.000
Contratación Profesional a cargo del control de CMI	\$ 60.000
Costo Total	\$ 350.000

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Tabla 2. Costo de Implementación y Mantenimiento

Costo de Implementación	Recursos Materiales	\$ 290.000
	Horas profesionales	\$ 60.000
	Total	\$ 350.000
Costo de Mantenimiento	Revisión de la herramienta	\$ 60.000
	Total	\$ 60.000,00

Fuente: Elaboración Propia, año 2020.

Acciones específicas

Para su diseño, es fundamental que los dueños sientan las ganas de cambiar situaciones deficientes de la empresa, o de mejorar aún más el proceso presente, siendo el motivo principal para poder construir el mismo. Luego sus dueños junto a los directores de distintas áreas se reúnen y analizan que aspectos deben ser modificados y mejorados.

Desde el punto de vista relacionado a la perspectiva “Aprendizaje y Crecimiento” ante la problemática diagnosticada se propone contratar a una empresa de RRHH, que permita organizar la planta de personal de Redolfi SRL. Para su implementación se propone llamar a un concurso de prestación de servicios, de manera que los dueños de la empresa puedan evaluar ante varias propuestas, eligiendo la mejor opción al menor precio. Es fundamental que la empresa a contratar en cuanto al manejo de Recursos Humanos cumpla con ciertos requerimientos entre ellos, precio de contratación acorde y que esté integrada por profesionales, de manera de garantizar una óptima gestión en determinada área.

La misma área tiene la función de incorporar personal en la medida que se produzcan vacantes según el perfil del cargo a cubrir mediante técnicas de pruebas y entrevistas, administrar sueldos, prestaciones y beneficios, capacitar, administración de seguridad e higiene, además de gestionar y administrar los distintos indicadores relacionados a los empleados y su clima laboral, que se fundamentan en el apartado siguiente “Mediciones”.

Las capacitaciones son fundamentales, con la finalidad que el empleado aprenda, se capacite, adquiera habilidades y se incentive. Para los distribuidores de ventas se proponen capacitaciones con temas relacionados a estrategias de ventas, cuidado y control de mercadería. En cuanto a los empleados de depósito la temática se relaciona a la gestión y control de inventario, uso y manipulación de mercadería. Con estas actividades se busca estimular los conocimientos, destrezas y aptitudes de las distintas personas integrantes de Redolfi SRL.

En relación a la perspectiva procesos internos, se propone una serie de indicadores que permitan establecer con claridad que cantidad comprar de mercadería, de manera que no halla faltantes ni sobrantes de inventarios, realizar políticas de control de mercadería en tránsito y por ingresar en cuanto a su calidad y cantidad. En relación al

procedimiento de ventas, los distribuidores visitan al cliente donde se toma el pedido, lo que se pretende sumar es un procedimiento moderno, mediante el diseño de una aplicación para celulares que permita al cliente realizar pedidos de mercadería por medio de la vía informática, además de tener la opción de realizar encuestas de satisfacción al cliente por medio de esta vía, ofreciendo ventajas como obtener respuestas “inmediatas” y “personalizadas” fomentando de esta manera la innovación y el acercamiento con el cliente.

Como empresa se busca que el cliente se sienta satisfecho para con la empresa, lo cual no es una tarea sencilla, es un trabajo constante y continuo en la búsqueda de generar confianza y lealtad con el mismo. Ante lo detallado se propone determinadas acciones para lograr satisfacerlo, entre ellas entregar mercadería de calidad, en el tiempo oportuno sin demoras, continuando con la política de precios competitivos, descuento por pago contado y financiación. Otra acción fundamental es escuchar al cliente sus quejas, sus reclamos y sus propuestas de mejoras, por medio de la implementación de una línea de comunicación telefónica, redes sociales, generando de esta forma un estrecho vínculo con el mismo y haciéndolo sentir parte de la empresa. Si se logra la realización de tales propuestas (ver Figura 3- Mapa estratégico), se tendrán como resultados encuestas de satisfacción de resultado positivo, logrando mantener retener y aumentar la cartera de los mismos.

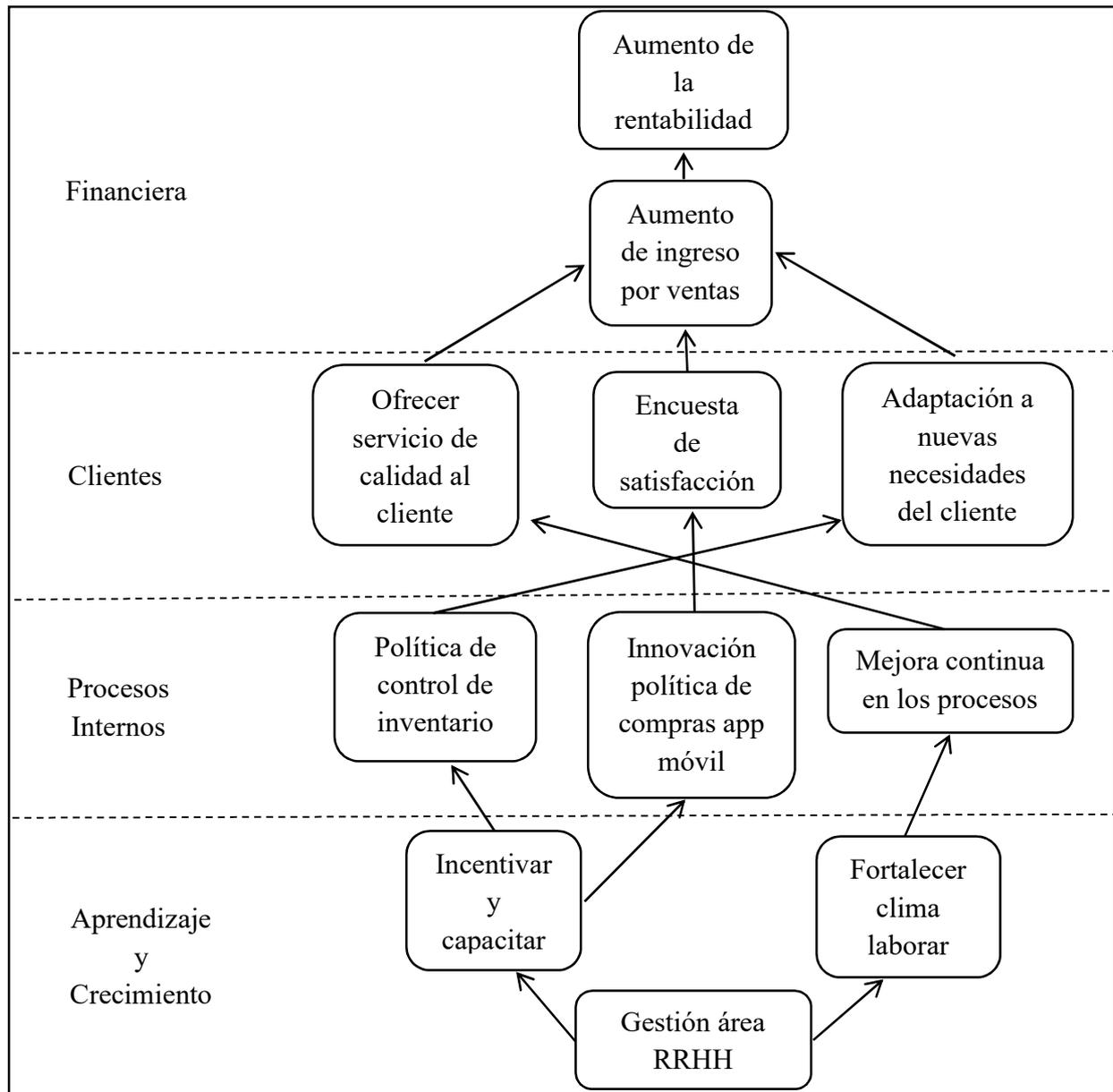
Como último paso, se debe comunicar todas las propuestas y acciones descriptas a los empleados, para poder integrarlos gestión de este proceso y así desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

Tabla 3. Diagrama de Gantt

Nº	ACTIVIDADES	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Reunion entre dueños, gerentes y encargados	■															
2	Diseño de estrategias de perspectivas involucradas		■														
3	Replanteo del CMI a jefes y encargados de areas			■													
4	Explicacion y exhibicion del plan estrategico a los empleados				■												
5	Contratacion e instalacion de empresa de servicio RRHH					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Capacitacion a empleados									■	■	■					
7	Evaluacion y procedimiento de datos												■	■	■		
8	Medision del desempeño																■

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 4. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia 2020

Tabla 5. Cuadro de mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METODO DE CALCULO	PARAMETROS			FRECUENCIA DE MEDICION	AREA RESPONSABLE
				DEFICIENTE	TORABLE	OPTIMO		
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad	Rentabilidad del activo	$(\text{Unidad antes de impuesto}/\text{total de activos}) * 100$	10%	10%-30%	30%	Mensual	Direccion
		Margen bruto de utilidad	$(\text{Utilidad bruta}/\text{ventas}) * 100$	10%	10%-30%	30%	Mensual	Gerente Finanzas
		Margen neto de ganancia	$((\text{Resultado bruto de ventas} - \text{efecto inflacionario}/\text{resultado bruto del año anterior} - \text{efecto inflacionario}) - 1) * 100$	3%	3%-8%	10%	Mensual	Gerente Finanzas
	Aumentar ingresos	Retorno sobre ventas	$(\text{Utilidad neta}/\text{ventas totales}) * 100$	2%	2%-5%	5%	Mensual	Gerente Finanzas
	Reduccion de costos	Indice de costos	$(\text{Costo de ventas}/\text{ventas totales}) * 100$	85%	85%-65%	65%	Mensual	Gerente Finanzas
CLIENTES	Fidelizar clientes	Retencion de clientes	$(\text{Clientes recurrentes}/\text{total de clientes}) * 100$	50%	50%-70%	70%	Anual	Gerente Ventas
		Volumen de clientes	$(\text{Total nuevos clientes}/\text{total clientes año anterior})$	0%	5%-10%	10%	Anual	Gerente Ventas
		Atraccion de clientes	$(\text{Cantidad de clientes nuevos}/\text{inversion en publicidad})$	5%	5%-10%	10%	Anual	Gerente Ventas
	Adaptacion a necesidades de clientes	Satisfaccion del cliente	$(\text{Quejas semanales recibidas por clientes}/\text{total clientes revelados}) * 100$	20%	20%-5%	5%	Semanal	Gerente Ventas
		Tasa de reclamo	$(\text{Total pedidos con reclamo}/\text{total pedidos realizados}) * 100$	10%	10%-5%	5%	Semanal	Gerente Ventas
PROCESOS INTERNOS	Mejora continua de los procesos	Faltante de inventario	$(\text{Faltante de mercaderia}/\text{total mercaderia}) * 100$	10%	10%-3%	3%	Mensual	Jefe de Deposito
		Ordenes entregadas a tiempo	$(\text{Ordenes entregadas a tiempo}/\text{total ordenes entregadas}) * 100$	80%	80%-98%	98%	Mensual	Jefe de Deposito
	Mejora de gestion de pago y cobranza	Plazo pago a proveedores	(Proveedores/compra media diaria)	14 Dias	0-14 Dias	0 Dias	Mensual	Gerente de Administracion
		Periodo de cobro	$((365)/(\text{ventas}/\text{saldo de cuentas por cobrar}))$	21 Dias	21-1 Dias	1 Dia	Mensual	Gerente Administrativo
	Servicio optimo de calidad	Calidad de servicio	$(\text{Servicio sin reclamo}/\text{total servicios realizados}) * 100$	80%	80%-90%	90%	Mensual	Jefe de Logistica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el clima laboral	Satisfaccion del personal	$(\text{Empleados satisfechos}/\text{total de empleados}) * 100$	70%	70%-98%	98%	Mensual	Gerente de Administracion
		% Horas de capacitacion	$(\text{Horas de capacitacion}/\text{horas programadas de capacitaciones})$	50%	50%-60%	60%	Anual	Gerente de Administracion
		% Personal capacitado	$(\text{Personal capacitado}/\text{total de personal})$	80%	80%-95%	95%	Anual	Gerente de Administracion
		Remuneraciones a pagar	$(\text{Remuneraciones a pagar}/\text{total remuneraciones empleadas}) * 100$	15%	15%-5%	5%	Mensual	Gerente de Administracion
	Generar informacion de calidad	Sistema de stock actualizado	$(\text{Stock real en depositos}/\text{stock registrados en sistemas}) * 100$	90%	90%-97%	97%	Diario	Jefe de Deposito

Fuente: Elaboración propia 2020, en base a investigación de Redolfi S.R.L

Justificación de la elección de los indicadores

Rentabilidad del Activo, este indicador particularmente muestra que porcentaje de beneficios genera la empresa por cada peso de ventas. Es fundamental para medir el máximo objetivo planteado, el de incrementar la rentabilidad anual de la empresa.

El Margen bruto de utilidad demuestra el porcentaje de los fondos que quedan después de la eliminación del costo de los productos vendidos a partir de las cifras de ingresos.

El Margen neto de ganancia, muestra cual ha sido el incremento real de la rentabilidad entre diferentes periodos al restarle el efecto inflacionario a las ganancias brutas de la empresa y compararlas anualmente.

Retorno sobre ventas, expone que tan rentable es la empresa sobre sus operaciones de ventas.

Índice de Costos, el objetivo de este indicador es controlar los costos y gastos del periodo con el fin de optimizar los procesos internos de la empresa, logrando un ambiente más eficiente y económico.

Retención de clientes, la finalidad de este indicador es conocer el porcentaje de clientes que regresan y con qué frecuencia. Redolfi no debe centrarse sólo en captar nuevos clientes sino en conseguir fidelizar a los mismos.

Volumen de Clientes, este indicador permite conocer el número de clientes que pasa por el negocio, siendo un dato básico que ayudará a analizar si la empresa está creciendo, se mantiene estable o está perdiendo clientela.

Atracción de clientes, el objetivo de este indicador permite medir la cantidad de clientes nuevos que mensualmente ingresan a la empresa.

Satisfacción al cliente, este indicador ayuda a conocer en qué grado los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece la empresa y qué es lo que buscan realmente.

Tasa de reclamo, este indicador determina la proporción de entregas con reclamos sobre el total de entregas realizadas, busca cuantificar aquellas disconformidades en el servicio que nacen por parte de los clientes hacia la empresa.

Faltante de inventario, la importancia de este indicador radica en la ausencia de análisis de siniestralidad que presenta la empresa. Así se puede cuantificar el porcentaje de siniestros sufridos sin considerar las mercaderías rotas o vencidas.

Órdenes entregadas a tiempo, este indicador muestra que tan efectivo es el servicio de la empresa en relación a los tiempos de entrega convenidos para sus pedidos.

Periodo de cobro, se puede determinar qué periodo de tiempo la empresa tarda en hacer efectivos los cobros de sus “Deudores por ventas”, siendo este plazo no mayor a 21 días según la política de la empresa. Del mismo modo, la empresa busca que no exista un traslado de endeudamiento y que, consecuentemente, el Plazo de pago a proveedores sea 0.

Calidad del servicio, debido a una ausencia de un servicio posventa, se propone la utilización de este indicador para medir la cantidad de servicios con reclamos y por consecuencia mejorar la imagen comercial.

Satisfacción del personal, en base a encuestas de satisfacción es importante contar con las observaciones y *feedback* que los empleados puedan brindar sobre su lugar de trabajo en la empresa y que tan a gustos se sienten desarrollando sus tareas.

Horas de capacitación, se seleccionó este indicador porque es importante saber cuál es el impacto de esa capacitación en el desempeño del personal y en la propia organización.

Personal capacitado, la capacitación es algo realmente importante, algo que permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de la empresa, con lo cual, el personal se encuentra más preparado y cuenta con mayor conocimiento sobre sus funciones.

Remuneraciones a pagar, la proporción de las mismas en relación al total de remuneraciones que debe hacer la empresa a sus empleados mensualmente es un claro indicador del atraso que pueden tener a la hora de pagarles sus salarios. Es un indicador que incrementó en los últimos años y del cual no se indica que se tenga noción.

El Sistema de stock actualizado, al no contar con un sistema de stock con actualización permanente es importante un indicador que muestre que tan cercano a la realidad es el que se encuentra en el sistema contrastando el mismo a con el stock real.

Tabla 6. Propuesta de Medición

PERSPECTIVAS	INDICADORES	VALOR ACTUAL DEL INDICADOR	PARAMETROS		
			DEFICIENTE	TOLERABLE	OPTIMO
FINANCIERA	Rentabilidad del activo	37			
	Margen bruto de utilidad	21			
	Margen neto de ganancia	6,6			
	Retorno sobre ventas	3,2			
	Indice de costos	78			
CLIENTES	Retencion de clientes	S/D			
	Volumen de clientes	S/D			
	Atraccion de clientes	S/D			
	Satisfaccion del cliente	S/D			
	Tasa de reclamo	S/D			
PROCESOS INTERNOS	Faltante de inventario	S/D			
	Ordenes entregadas a tiempo	S/D			
	Plazo pago a proveedores	52			
	Periodo de cobro	61			
	Calidad de servicio	S/D			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfaccion del personal	S/D			
	% Horas de capacitacion	S/D			
	% Personal capacitado	S/D			
	Remuneraciones a pagar	23			
	Sistema de stock actualizado	S/D			

Fuente: Elaboración propia 2020, en base a investigación de Redolfi SRL

* S/D: No se cuenta con información necesaria para evaluar el indicador propuesto.

Conclusiones

El CMI propuesto posibilita a Redolfi S.R.L obtener una visión y control completo de los distintos procesos que forman parte de la empresa, con el fin de mantenerla alineada, organizada, mediante el desglose y análisis de las cuatro perspectivas estudiadas.

Por medio de la comunicación del plan de implementación, se brinda el conocimiento a los empleados de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa, de manera que todo el personal se sienta comprometido e implemente en sus actividades laborales las estrategias y propuestas planteadas.

Otro aspecto importante a destacar es que la ejecución del CMI no implica importantes erogaciones por parte de la empresa, si se tiene en cuenta los múltiples beneficios que trae aparejado la implementación del mismo, entre ellos, se puede mencionar el desarrollo y fortaleciendo del conocimiento mediante las capacitaciones propuestas, mejoras en la política de control de inventarios, al igual que el perfeccionamiento en las estrategias de ventas permitiendo mejorar y afianzar la relación para con el cliente. Finalmente, el logro de estas acciones permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos económicos, impactando positivamente en los índices de rentabilidad de la empresa.

Se debe destacar la contribución del presente trabajo, con las distintas teorías de los autores mencionados, reivindicando que un CMI da resultados exitosos, cuando todos los empleados conocen perfectamente la visión, misión de la organización, y entienden y comprenden las propuestas para luego poder cumplir con los objetivos estratégicos. Por medio del uso de los indicadores, se permiten establecer las desviaciones o los aciertos en cada uno de los objetivos, para luego gestionar de manera eficiente la empresa.

Se destaca, además, que la gestión del conocimiento y capacitación de las personas que integran la organización es la clave del éxito en la gestión empresarial.

Recomendaciones

El CMI propuesto abarca cuatro meses, por lo tanto, se recomienda que, al finalizar ese lapso, se continúen las actividades propuestas en cada una de las perspectivas, hasta que el equipo se afiance, conozca y practique a la perfección las distintas gestiones estratégicas.

Entre las acciones específicas que se proponen, una de ellas hace referencia a acciones de control del inventario en el depósito, con el fin de evaluar calidad y cantidad de mercadería en tránsito. Sumado a esto, se recomienda fijar políticas corporativas de control interno tanto en el área de compras y pagos, con el fin de cumplir con exigencias de control interno riguroso y estricto, logrando que todas las etapas del proceso funcionen de forma transparente, evitando que en algún sector del circuito se produzcan desfasajes.

Con respecto a la tecnología utilizada, precisamente Software y Apps diseñados, los mismos se aplicaron como sinónimo de comunicación moderna. Con el paso del tiempo las aplicaciones se van descalificando, por lo tanto, se recomienda mantenerse actualizados en cuanto a versión y nuevas funciones, con la finalidad de seguir innovando.

Referencias

EAE Business School. (23 de Octubre de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de Las nuevas tecnologías y el futuro de las operaciones logísticas

Felani, C. R. (2018). *Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes agrícolas (Tesis de grado)*. Recuperado el 16 septiembre de 2020, de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guzman, M. (26 de marzo de 2019). Obtenido de El Camino inestable de la economía argentina: <https://www.cronista.com/columnistas/El-camino-inestable-de-la-economia-argentina-20190325-0069.html>

INFOBAE (20 de agosto de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/20/la-actividad-economica-cayo-el-123-en-junio-y-el-129-en-los-primeros-seis-meses-del-ano/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2019*. ISSN 2545-6660. 4(49). Obtenido de: <https://cutt.ly/xidOIBG>.

Kaplan, Robert S., D. P. (2ª Edición) (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

La Nación Factor Tecnológico (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809>

Porcella, V. (7 de enero de 2020). *Infobae Económico*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/07/las-5-medidas->

[economicas-de-alberto-fernandez-que-lo-hacen-mas-parecido-a-cristina-que-a-nestor-kirchner/](#)

Redolfi. (2020). Recuperado de

[file:///C:/Users/win10/Desktop/TESIS/REDOLFI,%20INFO%20EMPRESA/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win10/Desktop/TESIS/REDOLFI,%20INFO%20EMPRESA/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20(1).pdf)

Salas O. A., Banchieri L. C. y Campa-Planas F. (2016). *La Implementación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona*. Universitat Pompeu Fabra, España - Universidad Nacional del Sur, Argentina - Universitat Rovira I Virgili, España. Recuperada de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>

Sarur Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Ciencia Administrativa: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2146/1/La%20im%20portancia%20del%20capital%20intelectual%20en%20las%20Organizacion%20es.pdf>