

**Universidad Siglo 21**



**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 para la empresa  
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Camila Croce Díaz**

**Legajo: CPB04135**

**DNI: 40.249.193**

**Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando**

**Argentina, NOVIEMBRE, 2020**

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso fue realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, en particular en James Craik. La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al realizar un análisis exhaustivo de la organización, se detectó que posee una serie de carencias en diferentes ámbitos. Principalmente a nivel de control interno. Con el fin de hacer frente a las problemáticas, se propuso como herramienta de gestión empresarial, implementar un cuadro de mando integral.

Palabras claves: CMI, control interno, planeamiento, gestión.

## **Abstract**

The following case report was made in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, located inside the province of Córdoba, in particular in James Craik. It is dedicated to the marketing and distribution of food, perfume, cleaning and cigarette products. When carrying out an exhaustive analysis of the organization, it was detected that it has a series of deficiencies in different areas. Mainly at the internal control level. In order to face the problems, it was proposed as a business management tool, to implement a balanced scorecard.

Keywords: BSC; management; strategy; planning

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Análisis PEST .....	6
Aspecto Político .....	6
Aspecto Económico.....	6
Aspecto Social.....	7
Aspecto Tecnológico.....	8
Análisis FODA .....	8
Fortalezas .....	8
Oportunidades .....	9
Debilidades.....	9
Amenazas .....	10
Perspectiva financiera .....	11
Perspectiva de cliente.....	11
Perspectiva de procesos internos .....	12
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje .....	12
Marco teórico.....	12
Diagnóstico y discusión.....	15
Plan de implementación.....	17
Conclusiones y recomendaciones .....	29
Referencias .....	30

## Introducción

En décadas pasadas, se hablaba del éxito de una empresa solo al contemplar su rendimiento económico, sin duda esta visión ha ido modificándose a lo largo del tiempo. (“La necesidad de un cuadro de mando integral”, 2018) Hoy en día, la realidad de los entornos dinámicos y altamente competitivos a los que se enfrentan e interactúan las organizaciones lleva a que gestionarse con lineamientos estratégicos, que puedan ser monitoreados, sea una necesidad para su permanencia y crecimiento. Pensar en conducir una empresa, mirando únicamente los indicadores económicos o financieros y perdiendo de vista el mercado y los clientes, es un riesgo muy alto que es preferible no correr.

Como se explica en Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000) parte de este cambio en el paradigma fue gracias al aporte de Robert S. Kaplan, profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard y David Norton, consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia. En 1990 desarrollaron un nuevo modelo de gestión, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado Balanced Scorecard (BSC). El mismo, como hace referencia Cárdenas Saravia, Tito Iván (2009) permite gestionar una estrategia, con criterios de medición de la actuación por medio de indicadores orientados a cuatro perspectivas claves.

En el presente trabajo se plantea el diseño e implementación de un cuadro de mando integral para A.J. & J.A Redolfi S.R.L., de ahora en adelante Redolfi. Una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria en el rubro comercial mayorista, procedente de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. La misma tuvo sus inicios en el año 1959 de la mano de Alonso Jacobo Redolfi a quien se le unió luego su hijo José A. Redolfi, actualmente el presidente de la firma. Posee una red de autoservicios mayoristas , preventistas y centros de distribución ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, también están presentes en la Ciudad de Córdoba Capital donde solamente cuenta con un centro de distribución, sin atención al público. Redolfi comercializa de manera mayorista desde productos alimenticios, refrigerados, bebidas hasta cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

En cuanto a su estructura interna, en James Craik se encuentra el centro de distribución principal, lugar desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. La misma está dividida en dos grandes áreas, Ventas y Administración y Finanzas. El clima de trabajo en general es muy bueno posiblemente porque si bien es una empresa reconocida en el rubro y de una magnitud considerable, continúa con la esencia característica de una empresa familiar. Los puestos que requieren de una mayor responsabilidad o que están a cargo de áreas en particular son ocupados por miembros de la familia, en algunos casos teniendo sobrecarga de tareas. No cuentan con un proceso específico de selección de personal ni tampoco con un procedimiento de inducción de las tareas a realizar, llevando esto a futuros error por la falta de enseñanza y profesionalización.

Llamativamente no cuentan con un sistema de gestión que permita realizar tareas diarias como presupuestos, órdenes de compra, pedidos de cotización, control y gestión de stock entre otros, sino que son realizados en plantillas de Excel pre diseñadas. Tampoco cuentan con un software contable.

A lo largo del tiempo y fruto del esfuerzo lograron un sostenido e importante crecimiento, permitiendo que hoy en día cuenten con más de 130 empleados y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Su cartera de clientes asciende aproximadamente a 6000 y se encuentran distribuidos entre las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. Si bien cuentan con un sistema que les permite conocerlos, no así poder clasificarlos según su volumen ni comportamiento de compra. Sin duda poder contar con dicha información, permitiría realizar una segmentación de clientes y mercados a los fines de identificar sus preferencias de consumo y a los gerentes identificar y medir las propuestas de valor específicas.

Con respecto a las políticas de compras e inventarios, no cuentan con un sistema de inventarios ni con un sistema de gestión de compras establecido en particular pero si cuentan con la confianza y respaldo por parte de sus proveedores, grandes marcas de la industria que los acompañan desde sus inicios. Fueron una parte fundamental que les permitió poder transformarse en distribuidores exclusivos de la región. Relacionado a esto, lamentablemente tampoco hay un control periódico de los bienes almacenados ni una persona encargada del control y gestión de stock.

Es necesario también destacar que a pesar de vivir en un mundo complementemente dependiente de la tecnología, las redes sociales y la virtualidad, Redolfi no cuenta con un Plan de Social media de Marketing establecido.

A nivel internacional, Ángela Liliana López Duran (2008), en su Tesis “Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile” Utilizó un Cuadro de Mando Integral con el fin de diseñar un mapa estratégico para el área de mantención de la empresa en cuestión. Dichos supermercados pertenecen a la multinacional Cencosud S.A, también presente en Argentina a través de las unidades de negocio conocida como Supermercados Disco y Vea, rubro similar al de Redolfi. De esta forma logró contar con una herramienta que permitiera realizar una gestión de la estrategia, más acorde a las exigencias de los clientes hoy en día.

A nivel Nacional, Facundo Nahuel Serra (2005-2006) en su Tesis de grado “Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral Serra S.R.L” En una primera instancia llevó a cabo un diagnóstico organizacional de la empresa Serra S.R.L ubicada en la ciudad de Esquel, provincia de Chubut. La misma, al igual que Redolfi, se dedica a la venta mayorista de productos de consumo masivo. Luego implementó dos herramientas de gestión: la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral. Con este último buscó realizar un eficiente control que involucre a todas las áreas de la empresa y guíe a la organización en su conjunto a un mismo objetivo general. Por medio de sus indicadores, permitió establecer las desviaciones o los aciertos en cada uno de los objetivos, para luego gestionar de manera eficiente la empresa.

Los trabajos de investigación nombrados anteriormente, presentados como antecedentes, fundamentan el objetivo principal del presente trabajo, el cual consiste en elaborar el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A Redolfi S.R.L., que contemple las cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, clientes y desarrollo y aprendizaje. Con el fin a largo plazo de obtener resultados financieros futuros, mayor crecimiento y eficiencia. Hay una frase muy conocida que sintetiza la importancia de las mediciones: “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar.” (Cárdenas Saravia, Tito Iván 2009).

## **Análisis de situación**

Para poder comprender cuál es la situación actual de la empresa y su relación con el entorno, es necesario que se lleve adelante un diagnóstico de la organización, como hace referencia Cárdenas Saravia, Tito Iván (2009). Difícilmente, sin comprender la realidad de la empresa se podrán establecer factores claves de éxitos, indicadores o metas a alcanzar. Para desarrollar este análisis, se utilizan herramientas de diagnóstico interno y externo, tales como PEST y FODA como así también se tienen en cuentas las cuatros perspectivas del CMI.

### *Análisis PEST*

Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el cual se mueve la organización, evaluando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

#### *Aspecto Político*

Si de algo se caracteriza el país, es de la división política en por lo menos dos ideologías bien marcadas. El mandato presidencial anterior estuvo a cargo de Mauricio Macri y actualmente, con un pensamiento ideológico diferente, a cargo de Alberto Fernández. Luego de unas agitadas elecciones, asumió el 10 de Diciembre del 2019. No transcurrió mucho desde el comienzo de su mandato que sobrevino la pandemia mundial del Covid -19.

Los datos presentados por el “Círculo de estudios latinoamericanos” (CESLA, 2020) indican que, el grado de aprobación por parte de la población con respecto a las medidas tomadas por Fernández contra el covid-19 fue alto y hasta contó con el apoyo de gobernadores tanto oficialistas como opositores. Que el aislamiento preventivo y obligatorio decretado en la Argentina sea el más extenso a nivel mundial, más de 200 días desde su inicio, y sumado a decisiones por parte del gobierno que dejaron tácitamente en evidencia que la pandemia no es el asunto principal en su agenda de trabajo llevo a que la imagen de Fernández decaiga de manera considerable.

#### *Aspecto Económico*

La economía argentina, también hizo referencia el “Círculo de estudios latinoamericanos” (CESLA, 2020), atraviesa momentos difíciles. A la pandemia se deben

sumar circunstancias locales que ya eran extremadamente negativas. La economía ya había reducido su actividad en casi un 8% desde mayo de 2018 hasta el mes anterior al inicio del aislamiento. Lamentablemente la economía Argentina nunca se caracterizó por ser de las más estables a nivel mundial, al contrario, la inflación, el déficit fiscal, la desvalorización de nuestra moneda son cuestiones que están presente desde hace tiempo y a lo largo de nuestra historia como nación.

Dentro de las primeras medidas que tomó Fernández, fue el endurecimiento de las retenciones principalmente al sector agrícola, la fijación de un recargo del 30% a la compra de dólar estadounidense (Impuesto PAIS) y el incremento de la alícuota de bienes personales, entre otras novedades impositivas. El congelamiento de jubilaciones y pensiones y la eliminación de fórmula de movilidad fueron también medidas tomadas este último tiempo.

Con respecto a la actuación del gobierno, en el marco de la pandemia y con el fin de dar apoyo a aquellas empresas que se vieron perjudicadas por la situación, se eximió del pago de cargas patronales a diferentes sectores y se ofreció una línea de créditos a tasa 0% para monotributistas. También se dictaminó la prohibición de despidos y suspensiones en un principio por 60 días pero esto luego fue prorrogándose. A pesar de estas medidas, en estos últimos meses, la inflación y aumento del dólar fueron cuestiones que tuvieron un gran protagonismo en la economía Argentina como así también la negociación con los fondos buitres.

### *Aspecto Social*

La sociedad Argentina, que tanto acostumbra a reunirse los domingos y compartir momentos en familia y con amigos, este año tuvo que enfrentarse a un gran desafío. El aislamiento preventivo y obligatorio. Para la población en general, en un comienzo, solo estaban permitidos los traslados por razones de necesidad básica: provisión de alimentos, medicamentos, artículos de higiene y limpieza y urgencias médicas o de asistencia a personas. Dicha medida no afectó aquellas actividades consideradas esenciales.

El “Círculo de estudios latinoamericanos” (CESLA, 2020) comenta que debido al rápido deterioro de los ingresos, no solo se brindó ayuda a comedores, merenderos sino que se otorgó un pago adicional a jubilados, pensionados y titulares de planes sociales. El (IFE) “Ingreso Familiar de Emergencia” también fue una ayuda económica extraordinaria que entregó el gobierno. Un dato importante a destacar, a lo que Redolfi involucra, es



que se establecieron precios máximos para los alimentos de la canasta básica y los bienes de primera necesidad como anteriormente, en otros momentos, ha ocurrido.

### *Aspecto Tecnológico*

Las tendencias de consumo han dado un giro de 180 grados en estos últimos años y en particular en los últimos meses se vieron consolidadas las de tipo e-commerce debido a las restricciones de movilidad ya conocidas. Que los consumidores puedan realizar sus compras de manera digital, hoy en día es un punto clave y hasta necesario a tener en cuenta por parte de las empresas.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. (Thompson et. al., 1998, p. 101)

En el caso de Redolfi, se pueden nombrar las siguientes:

#### *Fortalezas*

- Constituirse como una empresa familiar. Esto implica que existe un mayor sentido de compromiso y responsabilidad por parte de los familiares, en el caso de Redolfi por parte de los hermanos Pablo, Lucas e Ignacio como de su padre José. Este sólido compromiso a largo plazo y sentido de pertenencia, que a veces se dificulta poder generar en empresas no familiares, conduce a beneficios adicionales.

- La gran trayectoria en el rubro venta mayorista, de más de 50 años, sin duda repercute en la experiencia de quienes conducen la empresa como así también hace a la confiable relación con clientes y proveedores.

- La amplia variedad de marcas con las que trabaja y la buena relación que mantiene con los proveedores. Esto posibilita mejoras de precios o la exclusividad de venta. Comercializa y distribuye 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., Glaxo, Fratelli, Branca y Kodak, entre las más importantes.

- Comercialización de productos de consumo masivo. Generalmente en épocas de crisis, como lo es el aislamiento obligatorio producto de la pandemia mundial covid-19,

el rubro comercial de productos alimenticios no se ve excesivamente perjudicado ya que es considerado un servicio esencial.

- Plazos de entrega relativamente cortos. En las sucursales tienen un plazo de 24hs mientras que las otras localidades aproximadamente de 48hs, esto se da por políticas particulares de Redolfi.

### *Oportunidades*

- Baja rotación del personal y buen clima de trabajo. Contribuyen a la posibilidad de desarrollar programas de profesionalización ya que los resultados de estos, impactarían directamente en la empresa.

- Apertura de un nuevo centro de distribución que reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik. Este importante crecimiento estructural permitirá por ejemplo aumentar la capacidad de almacenaje de productos a comercializar o distribuir.

- Su ubicación estratégica, en la ruta nacional N° 9 que conecta la Capital Federal con el norte argentino, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N°10. Posibilita su expansión más allá de los límites de la Provincia de Córdoba y de las limítrofes.

- Los consumidores actuales, denominados Millennials, al estar internalizados con los medios digitales en oportunidades modifican sus tendencias de consumo. Esto hace del Ecommerce una herramienta vital para ellos y para el empresario una oportunidad de crecimiento de ventas.

### *Debilidades*

- No existe una segmentación de los clientes por ende no pueden llevar a cabo apuntadas a un grupo de clientes en particular sino que el esfuerzo realizado no es específico.

- No cuentan con un Plan de Social Media Marketing en el que se detallen las estrategias de redes sociales que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa. La publicidad no es algo a lo que se le da importancia, realizan simplemente publicaciones en Facebook e Instagram y ocasionalmente en la vía pública. El sitio web es sencillo y poco atractivo, hasta contiene información desactualizada.

- No cuentan con un sistema de gestión que permita la optimización en los procedimientos que se realizan en Redolfi, como lo son el de compras, pagos y cobranzas, ventas.

- Ausencia de un área específica de recursos humanos, dedicada al proceso de selección de personal como también a la profesionalización de los mismo dependiendo el puesto que ocupe.

- Ausencia de un sistema de inventarios, no cuentan ni siquiera con planillas en la que consten las cantidades existentes. Tampoco hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia, sino que se encuentran en un lugar de libre acceso en el depósito. Es vital para su desarrollo un control de inventarios ya que se relaciona íntegramente con otras áreas de la empresa.

#### *Amenazas*

- Alta competencia en el rubro. Podemos clasificarlos los principales competidores en dos grandes grupos, aquellos que cuentan con salones de venta mayorista y en empresas con preventistas y entrega a domicilio. Algunos de los cuales son: Luconi Hnos., Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L. Existen también pequeños competidores en zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de Redolfi.

- El depósito actual no les permite poder seguir creciendo ya que los espacios son reducidos y esto trae aparejados algunos problemas.

- La situación económica de la Argentina, principalmente la inflación que ocasiona aumentos acelerados de los costos de mercadería como operativos también.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Empresa familia</li> <li>Ø Trayectoria</li> <li>Ø Variedad de marcas y buena relación con proveedores</li> <li>Ø Productos de consumo masivo</li> <li>Ø Plazos de entrega cortos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Baja rotación de personal</li> <li>Ø Nuevo centro de distribución</li> <li>Ø Ubicación estratégica</li> <li>Ø E-commerce</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Inexistencia de segmentación de clientes</li> <li>Ø Inexistencia Plan Social Media de Marketing</li> <li>Ø Inexistencia de un sistema de gestión y contable</li> <li>Ø Ausencia área de RRHH</li> <li>Ø Ausencia de un sistema de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Alta competencia</li> <li>Ø Estructura edilicia reducida</li> <li>Ø Situación económica argentina</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2020

Como bien se nombró en la introducción, el Cuadro de Mando Integral está integrado por cuatro perspectivas: Financiera, de Cliente, de Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje que se analizan a continuación por separado, con el fin de comprender cada una de ellas en profundidad.

#### *Perspectiva financiera*

En el ejercicio contable finalizado el 13/12/2017 se observa que los bienes de cambio representan un 29.12% del total del activo corriente mientras que en el ejercicio contable finalizado el 13/12/2018 un 35%. Y a su vez se produjo un incremento del 30% del total de bienes de cambio, de un ejercicio al siguiente. Motivo para que los bienes de cambios sean analizados de manera estratégica, logrando poder visualizar los logros como así también las fallas presentes. Adicionando información al respecto, se da un alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos y vencimiento de mercadería, probablemente por no contar con un sistema de inventarios periódicos ni con personal encargado del control de stock, problemas no menores teniendo en cuenta la importancia del rubro bienes de cambio para Redolfi.

Con respecto al estado de resultado se puede observar que el resultado final del ejercicio, comparando el finalizado en 2018 con el del 2017, tuvo un incremento del 43.19%. Se dio no solo por el aumento de las ventas totales del ejercicio sino también por una considerable disminución de los gastos de comercialización principalmente de publicidad y propaganda. Si bien contablemente estos últimos no son considerados como una inversión, en el mundo actual, se torna fundamental la presencia en las redes sociales o en los medios de comunicación, aspecto también a analizar.

#### *Perspectiva de cliente*

Si bien cuentan con una amplia cartera de clientes, en general son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías. Al no contar con sistema de gestión que unifique todas las áreas de la empresa, no se puede conocer en detalle su satisfacción, su comportamiento de compra ni tampoco así sus preferencias. Los mismos llegan a Redolfi por medio del gerente de ventas, que es quien tras una búsqueda por internet se pone en contacto para ofrecer sus productos. Consecuencia de no contar con un procedimiento de ventas ni una segmentación de los clientes es que los vendedores no cuentan con la información para

para otorgar descuentos o beneficios, si algún cliente los pidiera, deben pedir autorización directamente a los gerentes de la empresa.

#### *Perspectiva de procesos internos*

La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se realizan las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales. Los presupuestos confirmados o pendientes, como así también las ventas concretadas se registran también en una plantilla de Excel. La empresa tampoco hace foco en la publicidad, más allá de algunos avisos ocasionales en la vía pública o publicaciones en Facebook.

#### *Perspectiva de crecimiento y aprendizaje*

“Propiciar 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” es parte de la visión que tiene como empresa Redolfi. Sin embargo, no cuentan con un proceso de selección del personal, tampoco con un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Esto ocasiona a veces inconvenientes, dado a que los empleados aprenden con el correr del tiempo e ineludiblemente pueden ocurrir errores por falta de capacitación. Sumado también que son numerosos los estudios que revelan la falta de desarrollo profesional en las empresas familiares de nuestro país, lo que puede desencadenar futuros fracasos.

## **Marco teórico**

Para la década del 90', la idea que la medición de la actuación de las empresas se base principalmente en la información financiera y no se tengan en cuenta los activos intangibles o invisibles, se vuelve obsoleta. En conjunto con la creencia de que este paradigma limita la capacidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico, motivan el inicio de un importante y pionero en el tema, estudio de investigación. En 1990 David Norton, Director General de Nolan Norton, actúa como líder del estudio sobre

múltiples empresas: «La medición de los resultados en la empresa del futuro» y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas, fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología, también formaron parte del mismo. En los inicios del proyecto se examina el caso de Analog Devices Inc, quienes utilizaban un cuadro de mando corporativo. Como se comenta en Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000), luego de diferentes análisis y discusiones de ideas por parte del grupo, se plantea una expansión del cuadro de mando, hasta llegar a lo que se conoce hoy como Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

Como comenta Gonzalo J. Boronat Ombuena (2010), este gran avance se publica en 1992 en el *Haward Business Review* siendo esta la primera vez que se utiliza la terminología cuadro de mando integral. Sus trabajos iniciales se enfocan en una nueva dirección, de modo que se amplía la visión financiera de la empresa, que es la que venía prevaleciendo. Se postula así la necesidad de medir a la compañía desde un punto de vista estratégico, de forma que se puedan observar las capacidades reales de la organización

Se puede definir entonces al cuadro de mando integral como una potente herramienta de gestión empresarial para re direccionar la estrategia de las empresas. La misma permite comunicar e implementar un plan estratégico u objetivos, que posibiliten la obtención de resultados a mediano y largo plazo, pasando así de un control meramente financiero a un control estratégico. Las empresas dependen de factores exógenos, pero también de endógenos, es decir de una correcta gestión interna y externa. Y sin duda que beneficioso es, poder conocer el origen de los problemas con el fin de evitar que se produzcan nuevas situaciones similares. Como se detalla en Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000), el cuadro de mando integral propone este análisis de gestión y organización empresarial desde cuatro perspectivas: financiera, conocimiento del cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

Con respecto a la perspectiva financiera, la información se basa en la contabilidad financiera de la empresa, por lo que en la mayoría de las ocasiones la información sobre la que trabajamos es la posición “pasada”. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la utilización de manera eficiente de los recursos. Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar,

se identifican solo tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes.

A través de la perspectiva clientes, se analiza como estos ven a la empresa. Para lograr cumplir los objetivos financieros, es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos. Para esto, los directivos identifican los diferentes segmentos de clientes y de mercado, en la que competirá la unidad de negocio, y sus respectivas medidas de actuación. Se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La perspectiva que analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización, es la de procesos internos. En la misma, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe enfocarse. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales se centran en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI identifica procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral, formación y crecimiento, identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Esta perspectiva incide en el camino del desarrollo y analiza la capacidad y competencia de las personas que pertenecen a la empresa. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Fernández Alberto (2010) remarca que las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves. De este

modo se garantiza que el modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura. Sin embargo Porporato Marcela y García Norberto (2020) señalan como una limitación a esta herramienta, que en cada perspectiva generalmente existen medidas comunes. Lo que conllevaría un análisis erróneo o irreal.

En general el desarrollo del cuadro de mando integral, consta de diversas etapas describe Gonzalo J. Boronat Ombuena (2010), en primer lugar y luego de un exhaustivo análisis se determinan de forma clara las variables o aspectos más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión, en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto. Es decir, la situación actual en la que se encuentra la empresa. En segundo lugar, éstas variables son cuantificadas a través de precisos indicadores y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos. En alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las desviaciones que se producen, tratando de esta forma de conseguir un proceso de mejora continua mediante las aportaciones de acciones correctoras. Utilizando como herramienta principal para organizar los indicadores, el tablero de comando. Por último, es importante señalar la implementación del cuadro de mando integral mediante la construcción de un mapa estratégico. Siendo una herramienta que sirve como guía en momentos de crisis e incertidumbre como el actual. El mapa estratégico se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto a lo que será el futuro y, más concretamente, el futuro que desea para su empresa.

## **Diagnóstico y discusión**

Redolfi actualmente se encuentra en un proceso de expansión estructural y de adaptación a las nuevas exigencias del mercado, con las ventajas y desventajas que eso conlleva. Sin duda que para tener éxito, es necesario implementar herramientas y tener en cuenta ciertos factores importantes que hacen al funcionamiento de la empresa.

Luego de los análisis FODA, PESTEL y también desde la óptica de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se puede determinar que la empresa presenta evidentes falencias organizativas. Un rasgo en ocasiones frecuente en las empresas



familiares y que no es la excepción Redolfi es que existe una fuerte dependencia de la autoridad con poca delegación de tareas. Sumado a la falta de desarrollo en recursos humanos como capacitaciones e inducción de los puestos de trabajo y delimitación de responsabilidades. Si bien se entiende que el clima laboral es bueno, no hay una constante motivación hacia los empleados por progresar dentro de Redolfi. Esto no contribuye de manera positiva o hace a la gran diferencia en cuanto al crecimiento de la empresa, porque claro está que los empleados son una parte fundamental y necesaria de la misma.

La falta de un sistema de gestión por su parte denota la resistencia a la innovación como lo es la inversión en tecnología. Como así también la inexistencia de un plan de marketing digital que abarque la comunicación estrategia de manera correcta y completa. Sin embargo la problemática más relevante de este caso y se puede decir que transversal a las nombrados anteriormente, son las falencias presentes en el control interno de los procesos operativos. Principalmente en lo que al control de inventarios y de costos de almacenamiento respecta, poniendo en juego así el funcionamiento actual y futuro de la sociedad.

A través del diseño e implementación del CMI, se busca poder reducir costos operativos y de venta, aumentar la rentabilidad y los ingresos provenientes de las ventas. Aumentar y fidelizar la cartera de clientes a través de la maximización de su satisfacción y potenciar la imagen de la empresa por medio de estrategias de marketing concretas. Llevar un control de stock de las ventas y compras de mercadería y poder optimizar los procesos operativos en general.

Su expansión estructural se encuentra ya encaminada, próxima a hacerse realidad. Este importante crecimiento, la construcción de su nuevo centro de distribución, implica un cambio en la conducta principalmente por parte de los directivos. Como se explica anteriormente, un manejo estratégico y organizado de los activos intangibles e invisibles, conllevan también a un crecimiento de la empresa en el corto y largo plazo. De ahí radica la necesidad de implementar en Redolfi un sistema de gestión basado en la teoría del cuadro de mando integral que ayude a la gerencia a contar con un análisis del control interno que facilite la toma de decisión y la comunicación organizacional. Que permita transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la ciudad James Craik, provincia de Córdoba dedicada al rubro de venta mayorista de diversos productos, para la optimización del proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia a partir de diciembre 2020.

### *Objetivo específico*

- Realizar un análisis y determinar los objetivos estratégicos de cada una de las cuatro perspectivas del CMI, para obtener así un parámetro de medición.
- Plantear indicadores para las perspectivas con el fin de optimizar el control, medición y cumplimiento de los parámetros.
- Definir un plan de implementación y seguimiento del proceso que permita medir el desempeño

### *Alcance*

Los objetivos estratégicos planteados, alineados al diseño del cuadro de mando integral, se proponen implementar en primera instancia en el centro de distribución de Redolfi, ubicado en James Craik, en la Provincia de Córdoba y en una segunda instancia, y de manera progresiva, en el resto de las sucursales de la empresa. Mediante el desglose de la visión y la estrategia en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y de formación, la gerencia toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, en todas sus áreas constituyentes. El proceso se implementa en el año 2020 y como se puede ver en el diagrama de Gantt tiene una duración de 17 semanas. En cuanto a las limitaciones en el proceso de trabajo, para el cálculo de la medición inicial de los indicadores se toman datos, proporcionados por la Universidad, del periodo comprendido entre los años 2016 y 2018 siendo considerados estos como actuales.

### *Recursos*

Llevar adelante la implementación de la propuesta implica la utilización de algunos recursos con lo que ya cuenta Redolfi como así también de otros que implican una inversión o gasto concreto.

Principalmente son necesarias horas de trabajo por parte del personal con el que cuenta la empresa, en las cuales las habilidades y competencias de los trabajadores sean aprovechadas al máximo. La infraestructura de Redolfi, no solo edilicia (oficinas, salas de reuniones) sino también tecnológica (computadoras, impresoras), son recursos también necesarios.

En lo que respecta a los recursos necesarios pero con los cuales la empresa no cuenta, se puede detallar:

- Contratar una consultora especializada en recursos humanos evitando de ese modo sobrecargar con nuevas tareas a la Gerencia e incentivar a la delegación de tareas y responsabilidades. La forma de contratación del mismo se propone sea mediante un concurso de prestación de servicios de manera que se pueda optar por la mejor opción. Se provee que el costo mensual por subcontratar una empresa que se responsabilice del área de RRHH sea de -----\$35.000.
- Contratar los servicios de una agencia de publicidad que pueda llevar adelante la tarea de implementar un plan de marketing integral. La forma de contratación sería también mediante un concurso de prestación de servicios de manera que los directivos puedan evaluar la mejor opción. Se provee que el costo mensual por la prestación de este servicio sea de -----\$ 20.000

#### *Acciones específicas*

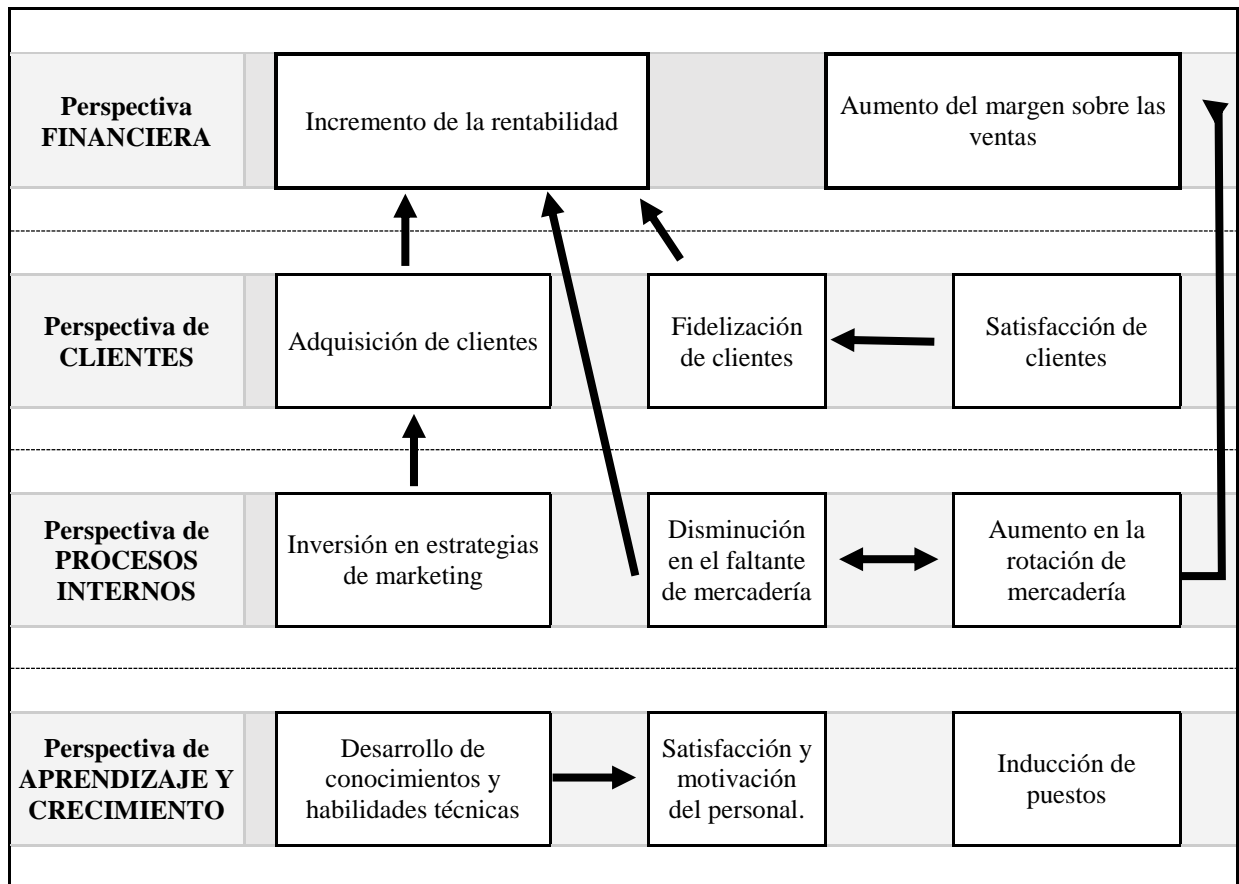
Se presenta un Diagrama de Gantt en el cual se detalla el espacio temporal en el que se llevan a cabo las acciones específicas del proceso de diseño e implementación del cuadro de mando integral para Redolfi.

Actividad		Duración	Semana de inicio	PERIODOS (SEMANA)																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>Análisis interno y externo de la empresa.</b>	Analizar e interpretar la información con la que se cuenta, con el fin de interiorizarse sobre la operativa de Redolfi	3	1	■	■	■														
	Analizar el contexto interno y externo de la empresa a través de FODA y PESTEL.	2	3			■	■													
<b>Diagnostico. Plan Estratégico</b>	Diagnosticar el estado actual de la empresa y determinar el estado futuro al que se desea arribar.	1	5					■												
	Definir objetivos concretos y relevantes que persiguen las perspectivas del CMI.	1	6						■											
	Diseñar un mapa estratégico con sus relaciones causa efecto	1	6							■										
	Determinar los indicadores que se consideren eficientes para cumplir con los objetivos propuestos	2	7								■	■								
<b>Reuniones colaborativas</b>	Definir un plan estratégico completo y el cuadro de mando integral desarrollado.	2	9									■	■							
	Detallar el diagnóstico realizado y las propuestas de solución	1	11											■						
<b>Incorporaciones</b>	Búsqueda de presupuestos y selección de una consultoría de RR.HH. externa y una agencia de publicidad.	2	12												■	■				
<b>Presentación</b>	Presentar el tablero de control completo con las especificaciones de cada indicador	1	14														■			
<b>Implementación</b>	Implementación de CMI Seguimiento y fijación de un cronograma de reuniones de seguimiento	3	15															■		

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

### Propuesta

A través del siguiente mapa estratégico se busca reflejar la relación causa- efecto entre las cuatro perspectivas que plantea el modelo de cuadro de mando integral.



Fuente: Elaboración propia octubre 2020

Se detallan a continuación los indicadores implementados en cada perspectiva, con sus correspondientes fórmulas de medición

#### 1. Indicadores de medición para la Gestión de Clientes

##### 1.1 Adquisición de clientes:

Si bien Redolfi cuenta con una amplia cartera de clientes, incrementar la misma es un objetivo al que debe aspirar ya que esto conlleva directamente a un crecimiento económico y estructural de la empresa. Con este indicador, se puede saber el % trimestral de clientes nuevos que hay. Para valuarlo, es necesario identificar aquellos clientes que hayan realizado compras anteriormente de los que realizan por primera vez, una forma de poder llevar a cabo esto que es al momento de emitir el ticket se le solicite al cliente su

número de DNI o CUIT para de esa forma contabilizar la cantidad de clientes nuevos, que no se encontraban registrados. Para el valor inicial se toma en cuenta que Redolfi estima que cuenta con 6000 clientes aproximadamente. El resultado obtenido indica cual es el % de crecimiento de la cartera de clientes con respecto a la medición anterior, se establece como optimo una meta trimestral de crecimiento del 1% Asimismo se espera que interanualmente el crecimiento oscile entre un 3% y un 5%.

Nombre del indicador:	<b>Porcentaje de ventas de clientes fidelizados</b>	<b>Medición inicial</b> = $(\sum \text{Clientes nuevos} / 6000) * 100 = 0\%$
Fórmula de cálculo:	$(\sum \text{Clientes nuevos} / \sum \text{Clientes anteriores}) * 100$	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Trimestral	Valor optimo > 0 = 1%
Responsable de medición:	Gerente comercial	1% = Valor tolerable
Fuente:	Listado de clientes y ER	0% < Valor deficiente < 1%

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

### 1.2 Sostenimiento de la calidad y el cumplimiento

A través del libro de quejas, registro en el cual el consumidor pueda dejar constancia de su queja o reclamo sobre el bien adquirido, es factible analizar los mismos de manera puntual. En el caso de ser posible, sería beneficioso ponerse en contacto con el damnificado con el fin de subsanar lo ocurrido y evitar así perder un cliente. Cada unidad de negocio debe contar con uno en particular ya sea en físico (libro con hojas) o virtual a través de la web.

Nombre del indicador:	<b>Quejas y reclamos</b>	<b>Medición inicial = 0</b>
Fórmula de cálculo:	$\sum \text{Quejas y reclamos}$	
Unidad de medida:	Cantidad	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Mensual	Valor optimo = 0
Responsable de medición:	Gerente comercial	Valor tolerable < 5
Fuente:	Libro de quejas y reclamos	Valor deficiente < 10

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

### 1.3 Satisfacción de clientes:

Conocer el grado de satisfacción de los clientes permite realizar cambios y modificaciones en torno a futuras estrategias de fidelización de los mismos. Este indicador funciona como inductor de otros indicadores como lo es el de adquisición de

nuevos clientes, dado que proporciona un feedback sobre aspectos positivos y negativos, permitiendo a Redolfi mejorar y potenciar su actuación. En el año 2007, se llevó a cabo en la sucursal de Villa María una encuesta a los clientes, en la cual se les consultaba sobre diferentes e importantes aspectos como el conocimiento sobre la empresa, cuestiones operativas a la hora de comprar y servicio al cliente. Se propone realizar la misma encuesta a través del envío de mails y en el caso de no contar con el mismo, que los clientes puedan completarla de manera física en las líneas de cajas o en el sector de atención al cliente. De manera trimestral se deberán contabilizar la totalidad de las mismas, teniendo en cuenta que el total de puntos posibles es de 100 para las secciones denominadas relevamiento de información y servicio al cliente.

Nombre del indicador:	<b>Nivel de satisfacción de clientes</b>	<b>Medición inicial</b> = No se cuentan con datos
Fórmula de cálculo:	$(\sum \text{puntos otorgados por los clientes} / \sum \text{puntos totales posibles}) * 100$	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Trimestral	Valor optimo >80%
Responsable de medición:	Gerente comercial	80% Valor tolerable < 70%
Fuente:	Encuesta de satisfacción realizada a los clientes	Valor deficiente < 70%

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

## 2. Indicadores de medición para la Gestión de Proceso internos

### 2.1 Aumento en la rotación de mercadería

Con este indicador de gestión de inventarios se busca saber la velocidad con la que se mueve la mercadería por los depósitos de almacenamiento de Redolfi. Una alta rotación significa que se incurren en menores costos de almacenamiento y por lo tanto esa situación reporta beneficios para la empresa que genera a su vez mayor liquidez. Según lo informado por Redolfi, tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock y precisamente con este indicador es lo que se pretende medir para a posterior poder reducir.

Nombre del indicador:	<b>Índice rotación de mercadería</b>	<b>Medición inicial</b> = No se cuentan con datos
Fórmula de cálculo:	$\text{Ventas mensuales} / \text{Inventario promedio} = \text{Número de veces}$	
Unidad de medida:	Unidad	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Semestral	Valor optimo > 3
Responsable de medición:	Jefe de depósito y logística	3 > Valor tolerable < 1

Fuente:	Departamento de depósito y logística	1 > Valor deficiente = 0
---------	--------------------------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

## 2.2 Disminución faltante de mercadería

Ya sé por falta de stock, por rotura o por encontrarse en mal estado, en diferentes ocasiones en Redolfi ocurre que existe un faltante de mercadería la cual debería estar apta para la venta. Con este indicador se busca poder gestionar la disminución al menor porcentaje posible de aquellas mercaderías que frecuentemente tienen faltantes ya que sin dunda implica una pérdida económica para la empresa. Según la información provista por Redolfi, las pérdidas actuales mensuales por quiebre de stock son de \$55000 mensuales. Con esto, hace referencia a las órdenes de pedidos generadas pero no entregadas por falta de mercadería. Si bien el nuevo centro de distribución, en un escenario lógico, supone un ahorro del 80 %, de estos gastos es de gran importancia poder monitorear este indicador.

Nombre del indicador:	<b>% Faltante de mercadería</b>	<b>Medición inicial</b> = $((\$55000 * 12) / \$318.857.647,78) * 100 = 0,20\%$
Fórmula de cálculo:	$((\$ \text{ quiebre de stock } * 12) / \$ \text{ ventas totales}) * 100$	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Mensual	Valor optimo > o = 0%
Responsable de medición:	Jefe de depósito y logística	0.2% > o = Valor tolerable > o = 0.1%
Fuente:	Departamento de depósito y logística	Valor deficiente < 0.3

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

## 3. Indicadores de medición para la Gestión Financiera

### 3.1 Incremento de la rentabilidad

A través del ROA (Return On Assets por sus siglas en inglés) se busca calcular la rentabilidad total de los activos con los que cuenta Redolfi. Este indicador permite conocer cómo se comporta la empresa en términos de convertir activos en capital neto es decir, se busca saber si la empresa está usando eficientemente sus activos. Obtener un resultado bajo puede inferir en la necesidad de implementar acciones para mejorar la gestión de los recursos, como por ejemplo reducir costos para aumentar el beneficio neto o elevar la rotación de la mercadería de manera que quede menos stock inmovilizado sin vender. Debido a los métodos de control interno deficientes con los que cuenta Redolfi, es de importancia poder monitorear de manera específica la rentabilidad de sus activos, compuestos en gran proporción por la mercadería a vender es decir los bienes de cambio. De acuerdo a la información contable del ejercicio finalizado en el 2018, el ROA fue de



7.79%, valor mayor que el ejercicio anterior, que fue de 7.46%. Asimismo, 12.06% fue el índice de rentabilidad de los activos para el ejercicio 2016. Volver a tener ese nivel de rentabilidad es el objetivo que se plantea, pero de manera escalonada en los próximos tres semestres, a razón de 1.42% por cada uno. Para validar la eficiencia del indicador, los valores óptimos, tolerables y deficientes deben de actualizarse cada 6 meses, a la par del crecimiento esperado. Se detallan a los esperados para el próximo semestre.

Nombre del indicador:	<b>ROA</b>	<b>Medición inicial</b> = (\$10.417.452,07 / \$133.734.167,66)*100 = 7,79%
Fórmula de cálculo:	(Beneficio neto/Activos)*100	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Semestral	Valor optimo > o = 9.21%
Responsable de medición:	Contador externo	9.21% > Valor tolerable > 7.79%
Fuente:	Estados contables (ER y ESP)	Valor deficiente < 7.79%

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

A través del ROE ('return on equity' por sus siglas en inglés) se busca medir la rentabilidad de Redolfi sobre sus propios fondos, es decir medir la relación entre el beneficio neto de la empresa y el capital total invertido. Esto implica que mientras más alto sea, mayor será la rentabilidad que la empresa puede generar en relación con los recursos propios que emplea para financiarse. En el ejercicio finalizado en el año 2018, al medirlo, se observa un aumento del 2.49% en relación al ejercicio anterior ya que pasó de medir 9.61% a 12.10%. Este valor es aceptable para el rubro en el encuadra Redolfi por lo que sería tolerable se mantenga en los próximos semestres.

Nombre del indicador:	<b>ROE</b>	<b>Medición inicial</b> = (\$6.195.536,11/ \$51.211.172,84)*100 = 12,10%
Fórmula de cálculo:	(Beneficio Neto después de Impuestos / Capitales propios)*100	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Semestral	Valor optimo > 12.10%
Responsable de medición:	Contador externo	Valor tolerable = 12.10%
Fuente:	Estados contables (ER y ESP)	Valor deficiente < 12.10%

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

### 3.2 Aumento del margen sobre ventas

El sector dedicado a la comercialización de productos para el consumo es decir supermercados minoristas y mayoristas como lo es Redolfi, es hasta por demás

competitivo. Se busca vender lo máximo posible, con un margen bajo de ganancias, al mayor número posible de personas.

La tasa interna de retorno de Redolfi, en oportunidades se comportó de manera opuesta a la ventas y a lo largo de los años fluctuó entre el 5% y el 2.5% debido al aumento de los precios de compra en mayor proporción que los de venta. Esto conlleva a que, para ofrecer precios competitivos al consumidor, se deba absorber parte del incremento reduciendo así la rentabilidad. Es por esto que llevar un control del margen bruto en una empresa de tipo comercial como lo es Redolfi es de suma importancia. El mismo es el beneficio directo que se obtiene por la venta de mercadería, es decir, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un producto y su costo de compra. Un aumento del mismo puede darse bien por el aumento de las ventas pero también por la disminución de los costos. En los ejercicios 2016, 2017 y 2018 se puede observar un sostenimiento del % de margen bruto que oscila entre el 20.01% y el 21.63, siendo los mismos valores tolerables para la empresa. En caso de obtener valores menores se recomienda analizar de manera detallada si se produce por una deficiente determinación del precio de venta o por la necesidad de mejores gestiones con los proveedores con el fin de reducir los costos de venta.

Nombre del indicador:	<b>% Margen bruto</b>	<b>Medición inicial</b> = $((\$318.857.647,78 - \$249.898.421,48) / \$318.857.647,78) * 100 = 21,63\%$
Fórmula de cálculo:	$((\text{Ventas} - \text{Costo de las ventas}) / \text{Ventas}) * 100$	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Trimestral	Valor optimo > 21.63%
Responsable de medición:	Contador externo	20.01% > Valor tolerable > 21.63%
Fuente:	Estados contables (ER)	Valor deficiente < 201%0.

Fuente: Elaboración propia octubre 2020

#### 4. Indicadores de medición para la Gestión de crecimiento y aprendizaje:

##### 4.1 Clima interno

En el año 2005 se llevaron a cabo dos encuestas al personal de Redolfi, la primera en referencia a la imagen que tienen los empleados de la empresa y la segunda con respecto al clima interno. De acuerdo a la información brindada, no se tiene registro del resultado de las mismas y dichas encuestas fueron realizadas solamente en James Craik. Al contar con archivos de las encuestas es que se plantea que se realicen nuevamente de manera semestral a todo el personal de la empresa y no solo al perteneciente al centro de

distribución. Para poder medir su resultado es que se detalla a continuación los puntajes máximos a obtener por cada pregunta.

Asignación de puntaje. ENCUESTA N°2 : CLIMA INTERNO		Puntaje por pregunta	Puntaje máximo posible
Preguntas N°1 , N°2 , N°3 y N°11	Excelente	10	40
	Muy buena	7	
	Buena	5	
	Regular	3	
	Mala	0	
Preguntas N°4, N°5 , N°8 y N°10	Siempre	10	40
	Muchas veces	7	
	Pocas veces	4	
	Nunca	0	
Preguntas N°6, N°9, N°12 y N°13	Si	10	40
	No	0	
	Ns /Nc	0	
<b>Puntaje total posible</b>			<b>120</b>

Nombre del indicador:	<b>Clima interno</b>	<b>Medición inicial</b> = $(\sum \text{puntos otorgados por el personal} / 120) * 100$ 100 = No se cuentan con datos
Fórmula de cálculo:	$(\sum \text{puntos otorgados por el personal} / \sum \text{puntos totales posibles}) * 100$	
Unidad de medida:	Porcentaje (%)	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Trimestral	Valor optimo > o = 90%
Responsable de medición:	Gerente comercial	90% > Valor tolerable > 70%
Fuente:	Encuesta de satisfacción realizada a los clientes	Valor deficiente < 70%

Fuente: Elaboración propia noviembre 2020

#### 4.2 Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas

La relación con el cliente es para Redolfi un aspecto fundamental, se prioriza que los mismo tengan una excelente atención y hasta en ciertas ocasiones, es el Gerente de ventas quien los visita personalmente. Poder contar con herramientas y conocimientos sobre cómo gestionar sus aptitudes, realizando cursos enfocados en la atención al cliente, cursos de oratorias es fundamental para poder desarrollar sus tareas de manera eficiente. Los mismos deben ser planificados de manera integral por el área de RRHH en conjunto con la gerencia y deben de tener una correlación unos con otros enfocándose en aquellas cuestiones de mayor interés por parte del personal. De acuerdo a la información brindada

sobre la empresa en cuestión y al no hacer mención de capacitación alguna, se presume que actualmente no se realizan.

Nombre del indicador:	<b>Capacitaciones brindadas al área de ventas</b>	<b>Medición inicial = 0</b>
Fórmula de cálculo:	Cantidad de capacitaciones realizadas	
Unidad de medida:	Unidad	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Semestral	Valor optimo > 0 = 2
Responsable de medición:	Área de RRHH	Valor tolerable =1
Fuente:	Listado de capacitaciones	Valor deficiente =0

Fuente: Elaboración propia noviembre 2020

#### 4.3 Satisfacción y motivación del personal

Que el empleado sepa que su trabajo es reconocido y valorado y que su aporte es fundamental para la empresa, conlleva a su satisfacción personal y por ende a desarrollar su trabajo motivado. Con este indicador se busca medir los momentos planificados en los que la gerencia de Redolfi, en conjunto con el área de RRHH, reúne a sus empleados y pone en común aspectos o actitudes dignas de destacar. De acuerdo a la información brindada sobre la empresa en cuestión y al no hacer mención de llevar a cabo reuniones con el personal es que se presume que actualmente no se realizan.

Nombre del indicador:	<b>Convocatoria a reuniones grupales</b>	<b>Medición inicial = 0</b>
Fórmula de cálculo:	Cantidad de reuniones realizadas	
Unidad de medida:	Unidad	<b>Mediciones futuras</b>
Periodicidad de medición:	Semestral	Valor optimo > 1
Responsable de medición:	Gerencia en conjunto con área de RRHH	Valor tolerable =1
Fuente:	Informes de la consultora de RRHH	Valor deficiente =0

Fuente: Elaboración propia noviembre 2020

A continuación se presenta el tablero de control que permite monitorear los indicadores que fueron planteados.

Perspectiva	Meta	Indicador	Unidad de medida	Meta	Periodicidad de medición	Medición inicial	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado obtenido	Responsable
Clientes	Adquisición de nuevos clientes	Porcentaje de ventas de clientes fidelizados	Porcentaje (%)	1%	Trimestral	0%	> 0 = 1%	=1%	0% < 1%		Gerente comercial
	Sostenimiento de la calidad y cumplimiento	Quejas y reclamos	Unidad	0	Mensual	0	=0	< 5%	< 10%		Gerente comercial
	Aumentar la satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción en atención al cliente	Porcentaje (%)	80%	Trimestral	No se cuentan con datos	>80%	80% < 70%	< 70%		Gerente comercial
Procesos internos	Aumento en la rotación de mercadería	Índice de rotación de mercadería	Unidad	3	Semestral	No se cuentan con datos	>3	3 < 1	1 < 0		Jefe de depósito y logístico
	Disminución del faltante de mercadería	% Faltante de mercadería	Porcentaje (%)	0%	Mensual	0,20%	=0%	0.2% > 0 = 0.1%	> 0.3%		Jefe de depósito y logística
Financiera	Incremento de la rentabilidad	ROA	Porcentaje (%)	1.42%	Semestral	7,79%	> 0 = 9.21%	9.21% > 7.79%	< 7.79%		Contador público externo
		ROE	Porcentaje (%)	7%	Semestral	12,10%	>12,10%	= 12,10%	< 12.10%		Contador público externo
	Aumento del margen sobre las ventas	% Margen bruto	Porcentaje (%)	21.63%	Trimestral	21,63 %	>21.63%	20.01% < 21.63%	< 20.01%		Contador público externo
Formación y aprendizaje	Mejoramiento del clima interno	Clima interno	Porcentaje (%)	90%	Semestral	No se cuentan con datos	> 0 = 90%	90% < 70%	< 70%		RRHH y Gerencia
	Desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas	Capacitaciones brindadas al área de ventas	Unidad	2	Semestral	0	> 0 = 2	=1	0		RRHH
	Satisfacción y motivación del personal	Convocatoria a reuniones grupales	Unidad	2	Semestral	0	>1	=1	0		RRHH y Gerencia

Fuente: Elaboración propia noviembre 2020

## **Conclusiones y recomendaciones**

Al lograr diseñar para posterior implementar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se dan por cumplidos los objetivos planteados para este Trabajo Final de Grado.

A partir del diagnóstico efectuado a la empresa en cuestión, se confirmó que la misma se encuentra posicionada en el mercado fruto de sus 50 años de trayectoria, sin embargo se detectaron importantes problemáticas principalmente relacionadas a la falta de información de gestión y a deficientes procedimientos de control interno en particular a lo que al control de inventario y stock respecta. A lo largo del proceso del diseño del CMI se pudieron diagnosticar cuestiones transversales a las diferentes áreas como la falta de capacitación del personal y la delegación de tareas por parte de gerencia. Por medio de su implementación, se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, generando información en tiempo real e impulsando al éxito de la misma. Se recomienda a la empresa la implementación de un consultor externo de RR.HH. el cual debería encargarse de la selección del personal y la formación de quienes ya forman parte de Redolfi. También la contratación de una agencia de publicidad con la que se pueda definir en conjunto con los directivos, una estrategia de marketing integral. En el proceso de diagnóstico e particular, se tuvo en cuenta información proporcionada por la universidad por lo que se puede ver como una limitación a la hora de poder desarrollarlo con información actual y completa.

## Referencias

- Ángela Liliana López Duran (2008). Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados santa Isabel en Chile (Tesis Magister en gestión y dirección de empresas) Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas. Recuperada el de septiembre 2020 de <https://cutt.ly/BhfzztR>
- “Círculo de estudios latinoamericanos” (CESLA, 2020) Entre la pandemia y la reestructuración. Recuperado el 17 de septiembre 2020 de <https://cutt.ly/shfzk3Y>
- “Círculo de estudios latinoamericanos” (CESLA, 2020) COVID en Argentina: entre la salud y la economía. Recuperado el 17 de septiembre 2020 de <https://cutt.ly/UhfzknF>
- Cárdenas Saravia, Tito Iván (2009) Diseño de un cuadro de mando integral (parte 1) Perspectivas. Recuperado el 8 de septiembre 2020 de <https://cutt.ly/Jhfzjnj>
- Facundo Nahuel Serra (2005-2006). Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral Serra S.R.L (Tesis de grado) Universidad Siglo XXI, Argentina. Recuperado el 10 de septiembre 2020 de <https://cutt.ly/Ihfzhg3>
- Fernández Alberto, El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, en Revista de antiguos alumnos, (2001), p.36.
- Gonzalo J. Boronat Ombuena (2010) El cuadro de mando integral y su aplicación en un escenario de crisis económica y financiera. 32-40
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000).Cuadro de Mando Integral .The Balanced Scorecard. Segunda edición. Barcelona. Ediciones Gestiones 2000
- Thompson et. al. (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Porporato Marcela y Garcia Norberto. Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. Recuperado el 16 de octubre 2020 de <https://cutt.ly/zhfzf78>