

Universidad Siglo 21



Carrera Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso:

**“Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa
A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Moyano Juana Laura

Legajo: VCPB09622

DNI: 27896501

Tutor: Baronio Alfredo Mario

Córdoba, 2019

Índice

Introducción.....	4
Diagnóstico de situación.....	7
Características generales de la Organización.....	7
Análisis de PESTEL	9
Modelo de cinco fuerzas	11
Diagnostico situacional FODA	14
Marco Teórico	15
Concepto	15
Importancia	15
Estructura	16
Características	16
Diagnostico y Discusión.....	18
Declaración del problema	18
Justificación	18
Discusión	18
Propuesta de aplicación	20
Alcance	20
Limitaciones.....	20
Marco temporal.....	20
Recursos.....	21
Acciones específicas	23
Evaluación	24
Cuadro de Mando Integral	28
Conclusiones y Recomendaciones	30
Bibliografía.....	32
Anexos.....	34

Resumen

El presente reporte de Caso se desarrolla en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, dedicada a la comercialización mayorista de productos alimenticios, con su sede central de James Craik. La misma, caracterizada por una vasta experiencia en el rubro desea llevar adelante una reorganización de sus instalaciones y centros de distribución, por ello, se plantea el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión que permita monitorear el desarrollo de la estrategia empresarial.

Para cumplir con dicho objetivo se realiza una introducción describiendo la problemática, se describe la organización y su entorno en el apartado desarrollo de situación, se expone un breve marco teórico con los principales conceptos de Cuadro de Mando Integral y para finalizar se desarrolla la propuesta de aplicación determinando indicadores y objetivos para cada perspectiva.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Indicadores, Objetivos. Perspectivas.

Abstract

This case report is developed in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, dedicated to the wholesale marketing of food products, with its headquarters of James Craik. The same, characterized by a vast experience in the field, wishes to carry out a reorganization of its facilities and distribution centers, therefore, the development of a Balanced Scorecard is proposed, as a management tool that allows monitoring the development of the strategy business.

In order to fulfill this objective, an introduction is made describing the problem, the organization and its environment are described in the situation development section, a brief theoretical framework is presented with the main concepts of the Balanced Scorecard and to finalize the proposal for application determining indicators and objectives for each perspective

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Indicators, Objectives, Perspectives.

Introducción

El presente reporte de caso se desarrollará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, la misma se encuentra conformada por cuatro socios y su sede central se encuentra instalada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Dicha localidad se encuentra ubicada en el departamento Tercero Arriba, cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de la comunidad.

La misma lleva más de 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. En términos generales, la empresa comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas dentro de la provincia de Córdoba y a provincias vecinas.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. Dicha estructura le permite comercializar con clientes en la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La familia Redolfi tiene una gran trayectoria en el negocio de distribución, en 1959 se inicia el actual negocio, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería. Mientras Miguel se hizo cargo de la librería, Alonso comenzó a viajar a otras localidades vendiendo tabaco y golosinas.

En 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, deciden separar la empresa. Miguel continua con la librería y Alonso encara el desafío de desarrollar el negocio mayorista, momento en el cual se constituye la sociedad Alonso J y José A Redolfi Sociedad de Hecho.

A partir de este momento la empresa inicia un constante proceso de expansión, en 1987 se instala una sucursal en Rio Tercero, en 1995 inauguran en San Francisco, en 1999 en la localidad Villa María inicia un nuevo centro de distribución, mientras que 2001 se abre el autoservicio de Córdoba, en el 2005 en Rio Cuarto y en el 2009 en Bell Ville.

A través de los años el número de empleados se ha ido incrementando, alcanzando las 130 personas y una flota de 73 vehículos. Posee una fuerza de ventas de

35 vendedores, que atiende a más de 6000 clientes, cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba y también provincias vecinas como Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores, mediante de un servicio centrado en la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La organización destaca las siguientes ventajas competitivas:

✓ Economías de escala: el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores.

✓ Diferenciación del producto: para distinguirse del resto de la competencia la empresa brinda un tiempo de entrega acotado, descuentos por pago de contado, financiación a 30 días, asesoramiento comercial y un mix variado de productos.

A partir del año 2018 proyecta una reformulación de su distribución territorial, con el objetivo de ampliar el centro de distribución de James Craik, para atender los clientes desde esta localidad. Si bien la empresa manifiesta que presenta una ventaja competitiva al tener diferentes sucursales, considera que la cercanía al cliente los preocupa y desea evaluar la misma con exactitud. Dicha estrategia requerirá también una renovación de los plazos de entrega con los clientes, ya que será necesario realizar viajes de mayor distancia que los actuales.

Esta nueva estrategia requerirá por parte de la organización una constante evaluación y monitoreo de la misma, considerándola en forma integral, es decir, no solo será necesario medir las ventas y la evolución de las mismas bajo esta nueva distribución, sino que será necesario escuchar a los clientes y su opinión, como así también revisar los procesos internos y su desarrollo, ya que los mismos se transformaran. Por lo tanto, contar con herramientas de gestión que permitan un análisis integral será de suma importancia para la organización.

A los fines de sustentar el presente trabajo, se ha considerado el trabajo de Laura Piedad Ortiz Ricaurte, realizado en el año 2014, en cual incluye el diseño de un cuadro de mando para el área de logística y compras de Distribuidora Rayco S.A.S. El mismo incluye el diseño completo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa nombrada, definiendo los objetivos estratégicos para el área, además se establecen metas para cada indicador y muestran los resultados de los mismos.

En forma adicional se considerará la tesis de grado del alumno Facundo Nahuel Serra, quien en 2006 llevo a cabo la planificación estratégica y el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Serra SRL, dedicada a la comercialización mayorista de productos Kraft Foods y Massalin Particulares.

Por último, se cita como antecedente un trabajo realizado en una empresa cordobesa por Gutiérrez en el año 2016, donde se analiza la posibilidad de implementar una herramienta basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral. En dicho trabajo arribó a la conclusión que el modelo de control de gestión permite alinear las estrategias definidas con la estructura de la empresa y el conjunto de indicadores propuestos fueron fundamentales para detectar los desvíos producidos y proponer las correcciones pertinentes

El Cuadro de Mando Integral se constituye como un instrumento de gestión estratégica fundamental, que permite medir la evolución de indicadores, cubriendo además de aspectos financieros, aquellos que se refieren al personal, los procesos internos y la opinión de los clientes. Es decir, que se constituye como un enfoque de varias dimensiones que permite medir el rendimiento corporativo, las cuatro perspectivas que lo forman permite balancear los objetivos de corto y largo plazo, con los resultados deseados y los inductores de actuación para alcanzarlos.

El presente reporte de caso tiene el siguiente objetivo general:

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para el periodo 2020-2025

Dentro de los objetivos específicos, encontramos:

- ✓ Análisis de la situación actual de la organización y su entorno.
- ✓ Determinar los lineamientos generales de la planificación estratégica de la organización.
- ✓ Determinar la información disponible.
- ✓ Crear indicadores de actuación para cada perspectiva del cuadro de mando integral.
- ✓ Establecer objetivos para cada indicador.
- ✓ Realizar recomendaciones para la implementación del cuadro de mando integral.

Diagnóstico de situación

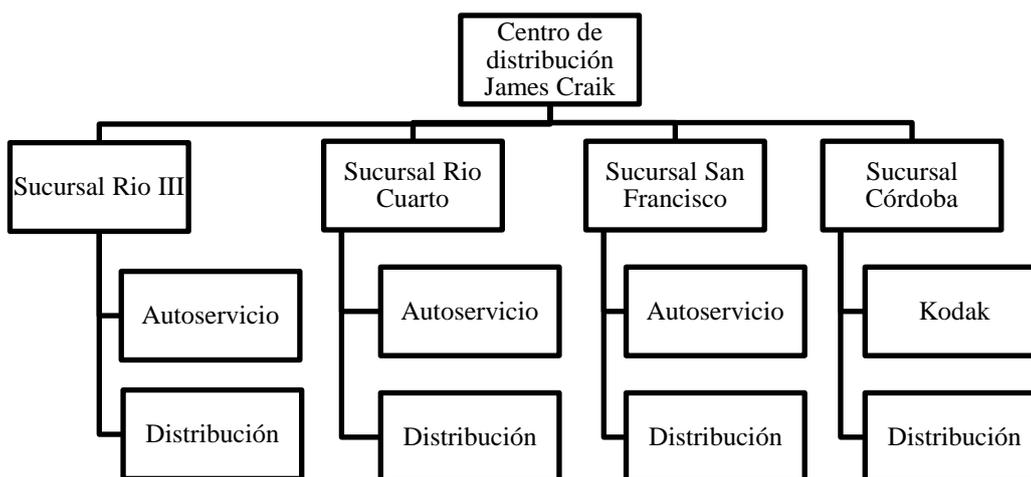
El presente diagnóstico de situación se encuentra estructurado en dos partes, la primera de ellas tiene como objetivo mostrar algunas características con detalle de la organización, mientras que la segunda incluye un análisis del macro y micro entorno.

Existen múltiples herramientas para realizar un adecuado análisis del entorno en el cual la empresa se encuentra inmersa, en el presente reporte de caso se aplicará el análisis PESTEL para el macro entorno y el Modelo de Porter para un análisis micro del sector donde se encuentra la empresa. Para finalizar se elaborará la Matriz FODA, mostrando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector y la firma.

Características generales de la Organización

Como se estableció con anterioridad, la organización cuenta con una amplia experiencia en el rubro. Se muestra a continuación un organigrama de sucursales, en el mismo se pueden observar las sucursales que poseen autoservicio y que la sucursal de Córdoba es la única que cuenta con distribución de productos Kodak. A su vez, se observa que el centro de distribución de James Craik actúa como casa central y coordinador de las demás sucursales.

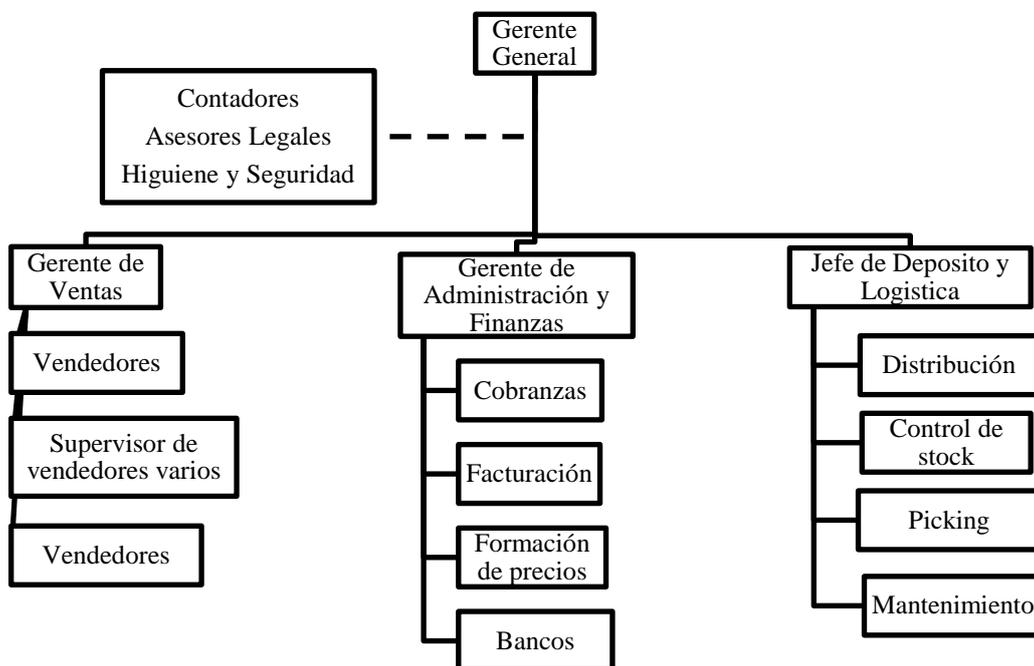
Ilustración 1: Organigrama de sucursales



Fuente: Elaboración propia en base a <https://siglo21.instructure.com/courses/5642/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>.

Considerando la estructura adoptada por el centro de distribución de James Craik podemos observar que el Gerente General es asesorado por contadores, asesores legales y profesionales en higiene y seguridad. A su vez, encontramos dos gerencias: de ventas y de administración y finanzas. La primera de ellas se conforma por los vendedores y sus respectivos supervisores, mientras que la segunda se encuentra dividida según las funciones de cobranzas, facturación, formación de precios, bancos y un jefe de depósito y logística. Se muestra a continuación el organigrama descripto.

Ilustración 2: Organigrama Centro de distribución James Craik.



Fuente: Elaboración propia en base a <https://siglo21.instructure.com/course/5642/pages/report-e-de-caso-modulo0#org1>.

Los principales clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Si bien la empresa conoce sus clientes, no tienen clasificaciones de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Su sistema actual para captar clientes son las redes sociales como Facebook, las búsquedas por Google My Business, el boca en boca y por la promoción de los vendedores y supervisoras. No existen mediciones del impacto de cada canal de marketing seleccionado.

El proceso de comercialización consta de 3 etapas principales:

- **Abastecimiento:** los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan por internet, mientras que los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles. Los mismos se deben hacer con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y hora de entrega. La empresa cuenta con un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que debe comprar.

- **Recepción:** una vez realizados los pedidos a los proveedores, cuando el camión arriba a los depósitos, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento de descargar los camiones un empleado debe controlar los productos que se bajan y cotejarlos con la lista de pedidos en forma manual. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks.

- **Ventas:** las ventas se realizan casi sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos. Suelen venderse pack de productos cerrados a un menor precio para incrementar la rotación. El 80 % de las ventas son de contado y el 20% restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días.

Otro aspecto a destacar es la inexistencia de un Área de Recursos Humanos, la cantidad de empleados es elevada y el sector de administración solo se encarga de liquidar los sueldos. Los procesos de selección son informales, los curriculum se reciben, pero cada responsable de área los revisa cuando es necesario contratar personal. Por otra parte no se realiza proceso de inducción al nuevo personal, pero si se consideran promociones internas para los empleados. Se realizaron también encuestas de clima laboral en la casa central, sin embargo los datos no fueron tabulados ni analizados, insumiéndose tiempo y costos, con nulas conclusiones y acciones correctivas en consecuencia.

Análisis de PESTEL

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. Este análisis incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, constituyéndose así en un instrumento completo para el análisis del entorno organizacional. (Alvarado Cervantes, 2015).

- Factores Políticos: las políticas de control de precios y de eliminación del IVA a productos de la canasta familiar generaron un alto impacto en el sector de consumo masivo, siendo necesario adecuar los sistemas a las nuevas exigencias del estado.

- Factores económicos: el nivel general de precios medido por el índice de precios al consumidor registro en Julio de 2019 una variación del 2,2% con relación al mes anterior. Considerando la región pampeana los rubros de alimentos y bebidas no alcohólicas sufrieron un aumento de 2,2%, los restaurantes y hoteles un 2,5%, mientras que las bebidas alcohólicas y tabaco un 0,6%. Los aumentos alcanzan un nivel general del 24,9%. (INDEC, 2019). El economista Mariano de Miguel (2019) afirma que si el gobierno es eficaz en controlar el tipo de cambio, medianamente disciplinario en paritarias y se mantienen las tarifas, la inflación va a tener una desaceleración fuerte. Destaca también que en Argentina hay un fuerte factor que es el efecto ingreso, ante una devaluación las importaciones son difíciles de frenar. El economista plantea dos tipos de escenarios uno mejor y otro peor para el resto del año. El primero se caracteriza por una estabilidad con amecetamiento, mientras que el segundo es de inestabilidad con profundización en la recesión. (CADAM, 2019s

- Factores sociales: considerando los comportamientos de compras de las personas, es posible establecer que los hogares gastan en la región pampeana el 23% de sus ingresos en alimentos y bebidas no alcohólicas. Los alimentos se adquieren en su mayoría en negocios especializados como panaderías, carnicerías y verdulerías, mientras que el 25,2% de los gastos se realizan en supermercados y el 19,3% en autoservicios. Si nos referimos a la forma de pago es posible observar que el 69,4% de los gastos hogareños se realizan en efectivo, mientras que las compras de prendas de vestir, calzados y equipamiento del hogar se realiza con tarjeta de crédito.

Es importante destacar que conocer los patrones de compra de los habitantes, como así también su forma de pago le permite a la organización organizar y diseñar políticas acordes a las mismas, ya que los hogares son los compradores indirectos de la empresa analizada.

Otros datos económicos de interés muestran una profundización del declive en el consumo; en los supermercados la caída alcanza el 12,6% y en el caso de los servicios mayoristas el valor alcanza el \$12,9.

- Factores tecnológicos: El 51,9% del sector considera que para los próximos 5 años los modelos de negocios serán compartidos, entre tiendas físicas y e-commerce. La convergencia de la comercialización online y el comercio físico potencian el sistema de comercio, llevando la conveniencia a la logística y entrega de las ventas. El comercio electrónico creció un 48% en cantidad el año pasado. Gran parte del futuro del comercio pasa por la digitalización de los procesos de compras. Las mejoras en transporte y servicios de infraestructura facilitarán la entrega de productos adquiridos online, como así también gestionar las devoluciones o cambios, con plazos de entrega más reducidos. En esta nueva forma de adquisición los mayoristas deberán adaptar sus plazos de entrega, ya que los minoristas desearán poseer cada vez un menor stock y trabajar con técnicas de entrega just in time.

- Factores ecológicos: los productos ecológicos son actualmente demandados por mayor cantidad de personas, por lo cual se abre un nuevo rubro que la empresa podría atender, si bien nos referimos a un nicho de mercado, el mismo se muestra atractivo. Además de ello no se encontraron evidencias de que el sector considere aspectos ecológicos dentro de sus operaciones.

- Factores legales: dentro de las normas que rigen el sector podemos nombrar como relevante la Ley 27264, que mediante la categorización ofrece beneficios fiscales y de financiación a las pymes del país. Además, la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios mayoristas ofrece diferentes actividades e información con el objetivo de fortalecer el sector.

El Modelo de las Cinco Fuerzas, permite describir el micro entorno de la empresa, como así también brinda la posibilidad de seleccionar la estrategia competitiva adecuada de la organización y su industria. Porter proponía que los gerentes seleccionan estrategias que brindaran una ventaja competitiva, entendiendo a la misma como un factor que distingue a la organización. (Robbins, 2010).

Las fuerzas que conforman el modelo se detallan a continuación:

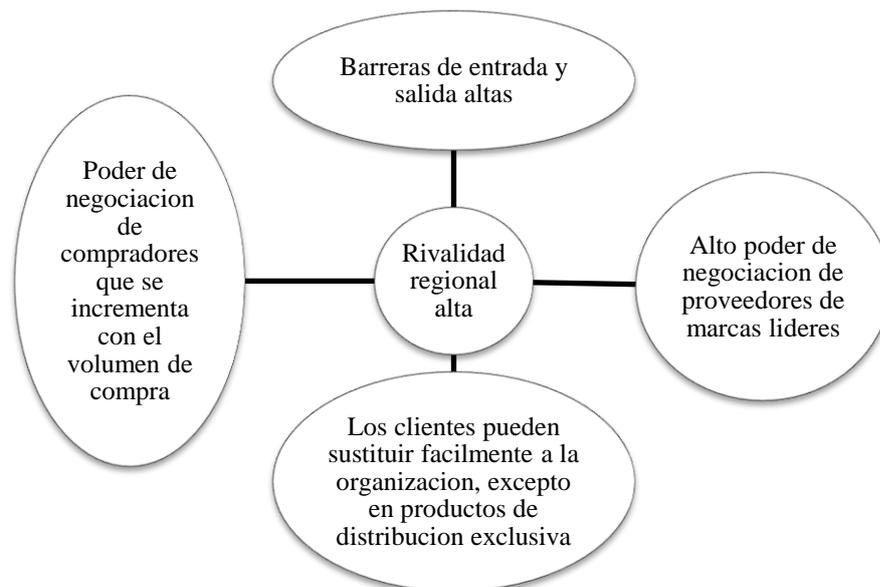
- Competidores potenciales: las barreras de entrada y salida son altas, ingresar al negocio requiere de altas inversiones en infraestructura, equipamiento y logística. Otra importante barrera de ingreso es obtener la representación de las marcas líderes, para poder venderlas con exclusividad.
- Rivalidad en el sector: la empresa se encuentra con una rivalidad regional, debido a que el alcance de cada mayorista es de 300 a 350 kilómetros de radio desde el centro de distribución. La competencia de precios es alta, influyendo factores como el tiempo de entrega, la forma de pago, los descuentos, la calidad, entre otros. Se observa una alta rivalidad cuando los productos lanzados al mercado son novedosos y de alta rotación.
- Poder de negociación de compradores: En el sector el poder de negociación de los compradores está relacionado en forma directa con los volúmenes de compra, quienes además de intentar conseguir mejores precios, también solicitan mayores plazos de financiación, fletes a cargo del proveedor y disponibilidad de mercaderías en temporadas altas. Los compradores del sector son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Otro aspecto importante es la alta sensibilidad a los precios. Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la

libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

- Poder de negociación de los proveedores: el poder de los proveedores es alto, sobre todo cuando nos referimos a marcas líderes en el mercado, ya que imponen cuota de compra, cobertura, no distribución de otros productos, exigencias de información contable, entre otros aspectos. La situación se invierte cuando no son marcas líderes, ya que los proveedores negocian con los mayoristas para lograr llegar al consumidor final.

- Productos sustitutos: cuando la distribución no es exclusiva, los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor. Otros sustitutos son los hipermercados o supermercados, que con ofertas logran captar a los clientes minoristas, como así también pequeñas pymes que fabrican y comercializan sus productos directo a minoristas.

Ilustración 3: Modelo de 5 fuerzas



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de situación

Luego del análisis de los elementos del modelo de Portes es posible concluir que el sector es altamente competitivo, tanto proveedores como consumidores cuentan con un alto poder de negociación, como así también es ciertamente sencillo encontrar sustitutos. Este nivel de competitividad exige que las empresas distribuidoras sean proactivas, que

cuenten con valiosa información y que presten especial atención al cliente y los procesos internos que permiten atender de la mejor manera a este.

Diagnostico situacional FODA

FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operaciones reales de una organización, con el objetivo de proponer acciones y estrategias en beneficio de la empresa. Se detallan a continuación las variables para la organización seleccionada.

Tabla N°1: Análisis FODA- A.J.& J.A. Redolfi S.R.L.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el rubro • Solvencia financiera • Amplia cobertura de la provincia de Córdoba • Representación de marcas líderes • Vehículos propios • Relación con los proveedores • Grandes volúmenes de ventas • Economías de escala • Diferenciación del producto • Tiempo de entrega acotado • Financiación y descuentos a clientes • Asesoramiento comercial a clientes 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al personal jerárquico • Estacionalidad de los ingresos • No posee área de Recursos Humanos, por lo tanto los procesos de selección se encuentran poco profesionalizados. • Se realizó una encuesta al personal de James Craik sobre clima interno, pero los resultados no fueron tabulados. • Buena relación con los empleados. • Falta de información oportuna para medir la evolución de la empresa • No existe segmentación de clientes. • Algunos procesos se realizan de forma manual. • El tamaño de la infraestructura es reducido
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevas líneas de productos y representaciones • Amplia área de cobertura por encontrarse en el centro del país. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta economía informal • Volatilidad de los costos • Incremento de costos laborales • Alta presión tributaria • Inflación • Comportamiento cambiante de los clientes. • Disrupción digital • Fuerte caída del consumo masivo

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna

Marco Teórico

Concepto

Kaplan y Norton desarrollaron en el año 1992 una metodología denominada Cuadro de Mando Integral, definiendo al mismo como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia en el largo plazo. El proceso de construcción del mismo clarifica los objetivos estratégicos e identifica los inductores críticos de actuación. El Cuadro de Mando Integral es un marco o estructura, creado para integrar indicadores derivados de la estrategia (Kaplan y Norton, 2002).

Importancia

El Cuadro de Mando Integral se constituye en una herramienta que permite aclarar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planear, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, como así también aumentar el feedback y la información estratégica. (Kaplan y Norton, 2002). Esta herramienta permite medir la actividad y evolución de la organización, tomando como base la visión y la estrategia de largo plazo, no solo desde la perspectiva financiera. Dado que la ruta a seguir para alcanzar la estrategia no es un camino directo, es necesario fijar objetivos y disponer de información suficiente para evaluar su cumplimiento y realizar los ajustes necesarios (Berenguer, 2017).

El entorno turbulento y cambiante actual exige que las organizaciones cuenten con herramientas de gestión y control, que permitan medir la evolución de la estrategia, brindando información oportuna para la toma de decisiones. Los activos intangibles de las organizaciones cobran mayor importancia, siendo necesario contar con adecuados sistemas de gestión de los mismos (Amo Baraybar, 2010).

Las mediciones que se establecen en el Cuadro de Mando Integral proporcionan a los directivos, un conjunto sistematizado de indicadores que traducen la estrategia y misión de la organización, en medidas de actuación, que pueden ser monitoreadas y controladas de forma sencilla. El mismo incluye indicadores financieros y no financieros, de corto y largo plazo, que permiten una adecuada implementación de la estrategia, unidos mediante una relación de causa-efecto (Berrios y Flores, 2017).

Estructura

El CMI está compuesto por cuatro perspectivas, estableciendo indicadores para cada una de ellas. Las mismas se describen a continuación:

- **Perspectiva financiera:** muestra indicadores que permiten resumir las consecuencias económicas de la empresa, son fáciles de medir mediante los estados contables, entre ellos podemos nombrar solvencia, liquidez, ROA y ROE. (Kaplan y Norton, 2002).
- **Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocios articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. (Kaplan y Norton, 2002).
- **Perspectiva del proceso interno:** se identifican los procesos críticos del sistema productivo en los que la organización debe ser excelente. Son los que permiten entregar propuestas de valor a los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros. (Kaplan y Norton, 2002).
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento en el largo plazo, haciendo hincapié en el personal que forma la misma. (Kaplan y Norton, 2002).

Las cuatro perspectivas se relacionan mutuamente, los indicadores financieros pasan a ser una expresión de calidad y aceptación por parte del cliente, la cual depende de la eficiencia de la empresa en los procesos internos. Por último, estos procesos deben ser llevados a cabo por personal dotado de competencias, trabajando en un clima adecuado, con tecnologías e infraestructura adecuadas. Esta visión pone a trabajar a la organización en el día a día, con una mirada en los objetivos estratégicos establecidos (Berrios y Flores, 20017). Los objetivos de las cuatro perspectivas se encuentran interrelacionados, mediante una relación de causa-efecto, donde la mejora de los activos intangibles representados por el personal, impactan en el mejor desempeño en los procesos, induciendo a un éxito con los clientes y los accionistas (Kaplan y Norton 2004).

Características

Los objetivos e indicadores a utilizar en el cuadro de mando integral deben ser (Berenguer, 2017):

- Específicos: audiencia, variable y cantidad claramente identificados
- Medibles: que se pueda medir
- Alcanzables: que la empresa cuente con los recursos o capacidades para alcanzarlo
- Realistas y relevantes: que es posible obtener el cambio reflejado en el objetivo
- Acotados en el tiempo: se delimito el tiempo para su cumplimiento.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

EL reconocimiento logrado por la empresa Redolfi SRL ha sido producto de su política orientada a satisfacer a los clientes con una amplia línea de productos. A pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado, la firma no tiene implementado un sistema de gestión integral que le permita medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos e implementar medidas correctivas necesarias para hacer frente a los desvíos detectados. Como consecuencia directa existe falta de información oportuna necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones, lo cual es fundamental para poder crecer de manera sostenida en el tiempo. Luego del análisis realizado se observó que la organización cuenta con dificultades para controlar y medir la evolución de sus decisiones y la estrategia establecida. La misma plantea la posibilidad de un cambio de distribución territorial, mediante la inversión de un nuevo centro de distribución, sin embargo, no cuenta con información oportuna para monitorear dicho cambio. A su vez, el sector de recursos humanos no se encuentra desarrollado, por lo tanto, el principal capital de la organización no se encuentra controlado, los resultados financieros dependen indirectamente de los procesos y tareas desarrollados por el personal, que impacta en forma directa en la satisfacción del cliente.

Justificación

El análisis FODA realizado muestra que si bien la empresa cuenta con experiencia y consistencia financiera, es necesario mejorar la gestión de los recursos humanos, como así también estar más cerca del cliente conociendo la opinión del mismo. Se detecto información sin tabular y analizar, por la deficiencia de los sistemas de información, utilizándose simples planillas para algunos registros en forma aislada. Además, para poder aprovechar la oportunidad de ampliación de cobertura, necesitara poder controlar el negocio en forma adecuada y oportuna.

Discusión

El Cuadro de Mando Integral se constituye en una herramienta de gestión que brinda soluciones a la problemática de la empresa, ya que permite integral los diferentes

aspectos relevantes de la misma, con inductores de actuación y objetivos medibles para cada sector en cuestión. Los propietarios contarán con información financiera relevante, pero además tendrán datos importantes sobre los clientes, los procesos internos y el personal de la empresa. A su vez, al establecerse objetivos para cada perspectiva se podrá saber que tan lejos o cerca se encuentra de alcanzarlo, permitiendo así tomar decisiones correctivas, para mejorar el rumbo de la organización y alinearlos así con la estrategia.

Propuesta de aplicación

Como se adelantó en los apartados anteriores, la propuesta de aplicación consiste en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la organización analizada.

Alcance

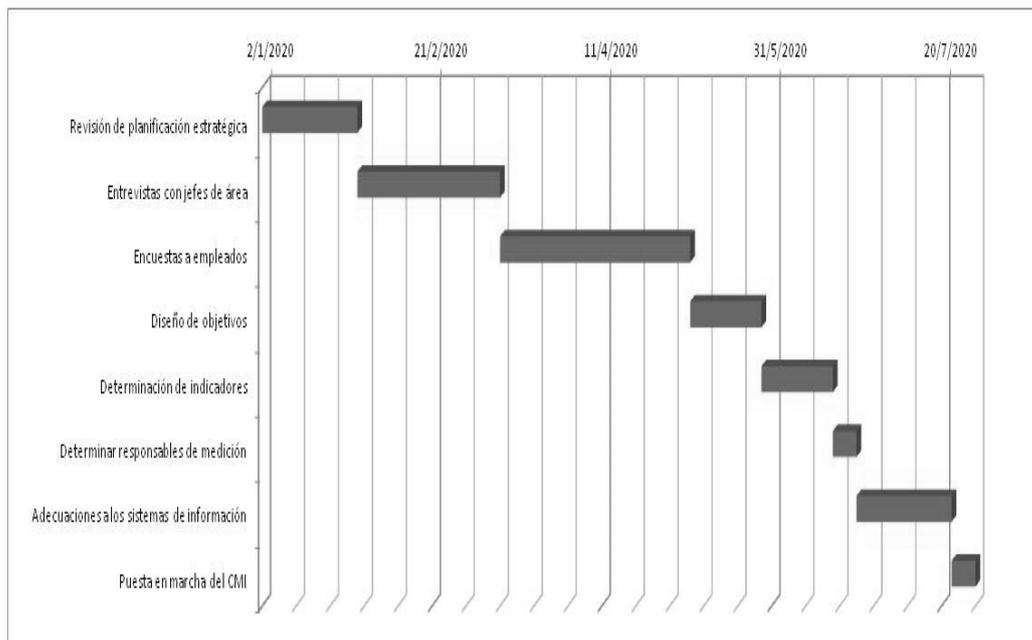
- Alcance de Contenido: se abordará la herramienta Cuadro de Mando Integral, entendiendo que la misma permite traducir la planificación estratégica de la empresa, en indicadores y objetivos de actuación.
- Alcance temporal: la propuesta se desarrolla para ser aplicada durante el año 2020, una vez puesta en marcha permitirá controlar la evolución de la estrategia empresarial por 5 años, para luego ser actualizada y realizar adecuaciones de ser necesario.
- Alcance geográfico: considerando las dimensiones de la organización y la distribución de las mismas, es posible establecer que se deberá diseñar un cuadro de mando que abarque a toda la organización, pero que se nutra de información de cuadros de mando parciales de cada sucursal, ya que no cuentan todas cuentan con igual funcionamiento.
- Alcance Metodológico: se realizará un estudio cuantitativo y cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

No se observan limitaciones radicales para la implementación del Cuadro de Mando Integral, si bien no se cuenta con información para nutrir todas las perspectivas del cuadro de Mando, es posible desarrollarlas y ponerlas en práctica de forma sencilla. Por el tamaño y extensión de la empresa será importante cuidar la comunicación entre las diferentes sucursales y la unión de la información en su conjunto.

Marco temporal

El diseño e implementación del Cuadro de Mando requerirá los siguientes periodos de tiempo aproximados:

Gráfico 1: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

Recursos

Para cumplir los objetivos se requerirán los siguientes recursos:

- Estado de Situación Patrimonial.
- Estado de Resultado.
- Notas a los Estados Contables.
- Entrevista con propietarios y directivos para determinar objetivos estratégicos de la firma y revisar planeamiento estratégico.
 - Entrevistas con Gerentes de sucursal y Gerentes de aérea para determinar indicadores.
 - Encuestas a empleados.
 - Encuesta a clientes
 - Recursos materiales: computadora, anotadores, útiles de oficina

Actualmente la empresa cuenta con la mayoría de los recursos necesarios para la implementación del Cuadro de Mando Integral, observándose que las encuestas a empleados y a clientes son las que mayores dificultades y costos absorberán. Se realiza en a siguiente tabla una cuantificación aproximada:

Tabla N° 2: Recursos y costos

Recurso	Recursos necesarios	\$ Honorarios
Estado de situación patrimonial	---	
Estado de resultados	---	
Notas a los estados contables	---	
Entrevista a propietarios	2 entrevistas con una duración aproximada de 2 horas cada una. (Honorarios profesionales)	\$5224
Entrevistas con Gerentes	Deberán realizarse 3 entrevistas por sucursal (Gerente General, Gerente Ventas, Gerente Administración). 12 entrevistas en total con una duración aproximada de 2 horas cada una. Además del tiempo deberán considerarse los gastos de viáticos y traslado a cada sucursal. (Honorarios Profesionales)	\$31344
Encuesta a empleados	Actualizar encuesta que se realice en forma semestral a los empleados de todas las sucursales. Utilizar plataformas web, que tabulen en forma automática los datos. (8 horas)	\$ 10.448
Encuesta a clientes	Implementación de encuesta web que pueda ser enviada por e-mail a los clientes en forma periódica y aleatoria. Google Form ofrece servicios gratuitos para encuestas. Desde la empresa es necesario designar un responsable para el envío y carga de los datos. (16 horas)	\$ 20896
Recursos Materiales	Artículos de librería en general	\$ 5000
Honorarios Profesionales	Por diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral. 50 horas	\$ 65300
Mantenimiento de la propuesta	Para mantener el Cuadro de Mando Integral nutrido de la información necesaria deberá designarse un responsable de reunir la información. Se recomienda con posterioridad incorporar al sistema de información los datos necesarios.	----
TOTAL		\$ 138.212

Fuente: Elaboración propia

Una vez implementado el cuadro de mando integral, el mantenimiento no exige altos costos, deberá controlarse que se carguen en forma adecuada los datos para el cálculo de los indicadores mediante una planilla de Excel.

Acciones específicas

El diseño e implementación del Cuadro de Mando integral exigirá llevar adelante determinadas acciones que se detallan a continuación:

- En conjunto con los directivos realizar una revisión de la planificación estratégica actual, considerando misión, visión y objetivos estratégicos. Reescribir o adecuar los mismos considerando que sean completos y que muestren los deseos de crecimiento de los dueños.
- Realizar entrevistas con los diferentes jefes de aéreas para conocer y determinar la información disponible de cada sistema o sector, y determinar las necesidades de cambios en los mismos para que sean más eficientes.
- Realizar encuestas a los empleados de la organización para conocer el nivel de satisfacción con las tareas y las necesidades de cada uno. Al no encontrarse el sector de Recursos Humanos, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje exigirá un mayor desarrollo por parte de los jefes de cada área.
- Diseñar en conjunto con los directivos los objetivos para cada perspectiva, estableciendo una relación de causa efecto entre los mismos. Las mejoras planteadas en los recursos humanos deberán generar mejoras en los procesos internos, que se traducirán en una mejor atención al cliente y en consecuencia una mayor rentabilidad para la empresa.
- Determinar en conjunto con los directivos indicadores, acordes a la información disponible, que permitan medir la evolución de cada perspectiva. En forma adicional cada indicador debe poseer una meta alcanzable y una escala de medición en colores verde, amarillo y rojo. De esta manera se logra una visión rápida del estado general en que se encuentra la empresa.
- Determinar responsables para la medición de los indicadores, de cada sector y de cada sucursal, de forma que la información fluya adecuadamente hacia la casa central y el cuadro de mando global de la empresa.

- Realizar adecuaciones a los sistemas de información, en caso de ser necesario, como así también diseñar e implementar encuestas a clientes y empleados, para medir la satisfacción de los primeros y evaluar el desempeño de los empleados.

Evaluación

El proceso de evaluación es un procedimiento sencillo en el caso de esta herramienta informativa, ya que si los responsables no cargan la información necesaria para calcular el indicador, el cuadro de Mando quedará incompleto y desactualizado.

Los propietarios, que serán los usuarios de la herramienta deberán detectar los faltantes de información e informar a los jefes de área correspondiente, según el sector que presente fallas o inexistencia de información.

Tabla N° 3: Cuadro de Mando Integral

	Objetivo	Indicador	Meta	Situación actual
PERSPECTIVA FINANCIERA	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Verde: más de 1,50	85.149.328,34 / 54.373.951,83 = 1,57 
			Amarillo: más de 1	
			Rojo: menos de 1	
	Tasa de crecimiento de las ventas	Ventas x+1 – ventas x / ventas x	Verde: más de 20%	(318857647,78- 275331848,88) / 275331848,88 * 100 = 16% 
			Amarillo: más de 10 %	
			Rojo: Menos de 10 %	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Variedad de Productos	Excelente Muy Buena Regular Malo No se	Verde: más de 80 % de excelente	23% excelente 
			Amarillo: más de 40 % excelente	
			Rojo: menos de 40% excelente	
	Mailing de ofertas semanales	Conforme Desconforme	Verde: 100 % conforme	100 % conforme 
			Amarillo: más de 75% conforme	
			Rojo: menos de 75% conforme	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Rapidez de la facturación	Excelente	Verde: 100% Excelente	21% excelente 
		Muy Buena	Amarillo: más de 80% de Excelentes	
		Regular	Rojo: menos de 80% de Excelente	
		Malo		
	No se			
Atención del personal	Excelente	Verde: 100% excelente	50 % Excelente 	
	Muy Buena	Amarillo: más de 80% de excelente		
	Regular	Rojo: menos de 80% de excelente		
	Malo			
	No se			
Optimo estado de la mercadería	Siempre	Verde: 100 % siempre	79% siempre 	
	A veces	Amarillo:75% siempre		
	Nunca	Rojo: menos de 75% siempre		
Estado de las instalaciones	Excelente	Verde: 100% excelente	14 % de excelente 	
	Muy Buena	Amarillo: 75 % de excelente		
	Regular	Rojo: menos de 75 % de excelente		
	Malo			
	No se			

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Clima Interno	Favorable	Verde: Favorable	Sin datos actuales 	
		Con recomendaciones	Amarillo: Con recomendaciones		
		Desfavorable	Rojo: Desfavorable		
	Cumplimiento de objetivos de puestos de trabajo	% de cumplimiento de objetivos		Verde: 90 % de cumplimiento	Sin datos actuales 
				Amarillo Mas de 65 % de cumplimiento	
				Rojo: menos del 65 % de cumplimiento	

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna

Cuadro de Mando Integral

1) Perspectiva financiera

Para medir esta perspectiva se considerarán los siguientes indicadores:

- **Liquidez:** mide la capacidad de pago en el corto plazo, actualmente asciende a un valor de 1,56. Se calcula como el cociente entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

- **Tasa de crecimiento de las ventas:** mide y compara la evolución de las ventas. Actualmente el indicador asciende a 16%.

2) Perspectiva de clientes

La empresa posee un actual diseño de encuestas que se realizaron a clientes de Villa María, con sus respectivos datos; a fin de nutrir de información a la perspectiva de clientes debería extenderse la encuesta a las demás sucursales, para así obtener información de la empresa en general. Considerando las opiniones de los clientes se consideran críticos los siguientes factores:

- **Variedad de productos ofrecida:** el 23% considera que es excelente, mientras que el 77% indica que es muy buena.

- **Mailing de ofertas semanales:** el 100% está conforme con el contenido y la información semanal recibida.

3) Perspectiva de procesos internos

Considerando las opiniones de los clientes los procesos que se marcan como críticos son:

- **Rapidez en la facturación:** el 29% considera que es regular, el 29% que es muy buena y el 50% que es excelente.

- **Atención del personal:** el 7% considera que es regular, el 43% que es muy buena y el 50% que es excelente.

- **Estado de la mercadería:** el 21% considera que la mercadería se encuentra en buen estado, mientras que el 79% dice que siempre.

- **Estado de las instalaciones:** el 29% considera que es regular, el 57% que es muy buena y el 14% que es excelente.

4) Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Se considerarán los siguientes indicadores:

- Clima interno: actualmente la empresa posee una encuesta de clima interno, que debería llevarse a cabo entre los empleados para conocer la situación de ellos y lo que opinan de la empresa. (Ver Anexo N°1: Encuesta de clima)

- Evaluación de desempeño: la empresa cuenta con diferentes descripciones de puestos y en ellas se detallan los objetivos de cada puesto, las mismas deberían ponerse en marcha, para obtener datos de esta perspectiva.

Luego de observar la situación actual de la organización es posible observar que gran cantidad de indicadores se encuentran en rojo, siendo necesario mejorar los procesos y cuantificar las opiniones de los actuales empleados.

Para medir la implementación del cuadro de Mando Integral se puede utilizar un indicador financiera como el ROA, ya que al incrementarse las ventas desde la perspectiva financiera, impactara en forma inmediata en este indicador, mostrando una mejor utilización de los activos de la empresa. Actualmente el ROA asciende a un 5% para 2018, 4 % para 2017 y 8 % para 2016.

Conclusiones y Recomendaciones

Se expone como conclusión que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L a pesar de ser una empresa que cuenta con una vasta experiencia en el rubro que ofrece productos de calidad a precios competitivos, ha descuidado desde sus orígenes aspectos fundamentales relacionados al control de su gestión interna, no posee una herramienta control de gestión que permitan monitorear la puesta en marcha de la misión y visión empresarial que le traduce la estrategia y la visión en objetivos e indicadores para cada perspectiva, y a partir de los resultados que arrojen los mismos es posible aplicar las medidas de acción necesarias para atacar las desviaciones, mejorando así la gestión y el control interno. En base al diagnóstico organizacional realizado se detectó que la situación financiera es medianamente favorable, siendo necesario desempeñar acciones para mejorar la perspectiva de clientes y de procesos internos, mejorando las instalaciones, generando procesos de cobranza más rápidos, ofreciendo una mayor variedad de productos al cliente, garantizando una entrega de productos en óptimas condiciones, entre otros factores. Desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se detectó que la organización posee las herramientas, pero no las ha implementado hasta el momento, siendo importante ponerlas en práctica a la brevedad. La organización ha descuidado el control de sus empleados, siendo necesario desarrollar en un futuro un área de Recursos Humanos, que pueda realizar todos los procesos en forma profesional, tanto para mejorar la selección del personal, como para también brindar capacitaciones a los actuales empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Se afirma que a través de la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es posible que la empresa realice un control minucioso de la gestión llevando adelante cuantificación y conocimiento de los resultados alcanzados, lo que agrega valor no sólo en el corto plazo sino también en un futuro, lo cual facilita el establecimiento de planes correctivos que permiten reformular las estrategias para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Para que la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL continúe con su senda de crecimiento y mantenga su posicionamiento en el mercado, se recomienda incorporar un área que se encargue de manera exclusiva de los Recursos Humanos encabezada con un especialista en la materia que se responsabilice por las actividades relacionadas al personal organizacional, se formalice las tareas relacionadas al reclutamiento y selección del

personal como así también lleve a cabo actividades relacionadas a la organización de diferentes capacitaciones a las distintas áreas organizacionales.

Por último, y no menos importante, se recomienda a A.J. & J.A. Redolfi SRL incorporar un sistema informático que permita agrupar la información por módulos o sectores, el cual permita que se tenga acceso a los datos de todas las áreas, que brinde información precisa y de calidad en el momento oportuno. Conjuntamente con la incorporación del sistema de gestión se sugiere la capacitación de los responsables en la carga de datos y los encargados de realizar el control del mismo.

Bibliografía

- Alvarado Cervantes, O.** (2015). Administración Estratégica. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/413266950/306409730-administracion-estrategica-pdf-pdf>.
- Amo Baraybar Francisco** (2010) *El Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard*. (Primera Edición) España - ESIC Editorial.
- Berenguer Joan Manuel** (2017) Cómo implementar correctamente un cuadro de mando integral. Recuperado de: <https://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>.
- Berrios Arroyo, Ramón Luis y Flores Santillana Roxana** (2017) *Documento de trabajo N° 27: Cuadro de Mando Integral. Resumen Marco Teórico*. Universidad San Sebastián – Chile. Recuperado de <http://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>.
- Gutierrez, C. R.** (2015). Cuadro de Mando Integral Drogería Cabrera SRL. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Índice de Precios al Consumidor.** Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** Encuesta Nacional de Gastos de los hogares 2017 – 2018. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_resultados_preliminares.pdf.
- Kaplan Robert S. y Norton David P.** (2002) *Cuadro de Mando Integral – Editorial Gestión 2000*.
- Kaplan Robert S. y Norton David P** (2004) *Mapas estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Montenegro Maximiliano.** (2019) Los números de la fuerte caída del consumo en los supermercados y shoppings. Artículo periodístico del diario *PLANM*. Recuperado de: <https://www.planm.com.ar/contenidos/datos/los-nmeros-de-la-fuerte-cada-del-consumo-en-supermercados-y-shoppings-2019-07-24>.
- Ortiz Ricaurte Laura Piedad.** (2014). *Diseño de un cuadro de mando para el área de logística y compras de distribuidora Rayco S.A.S.* (Trabajo Final de grado para

especialización). Universidad Industrial de Santander. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155708.pdf>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Redolfi, Pablo (2008) *Traslado y diseño del centro de distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. (Trabajo final de graduación) Universidad empresarial Siglo 21. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1

Revista digital CADAM. Recuperado de <http://cadam.com.ar/>. Junio de 2019.

Robbins Coulter (2010) *Administración estratégica*. Autor. (Décima Edición) Administración. (pp. 161 – 180) México. Pearson Educación.

Serra Facundo Nahuel (2006) *Planeamiento estratégico y Cuadro de Mando Integral para Serra SRL*. (Trabajo final de graduación para Licenciatura en Administración) Universidad empresarial Siglo 21. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11414/tesis_finaaaaal.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Anexos

Anexo N° 1: Encuesta de clima

AJR REDOLFI

ENCUESTA 2: CLIMA INTERNO

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?
 Sí No

- 1) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?
 Excelente Muy buena Buena Regular Mala
- 2) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?
 Excelente Muy buena Buena Regular Mala
- 3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo de superior en su trabajo?
 Excelente Muy buena Buena Regular Mala
- 4) ¿Siente Ud. que puede innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?
 Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 5) ¿Los aportes que Ud. realiza son tenidos en cuenta y llevados a cabo?
 Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 6) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y su salario?
 Sí No No sabe/no contesta
- 7) Si tuviera que identificar su ambiente laboral con cuál de estas opciones lo haría? (puede ser más de una)
 Familia Sala de espera Cuartel
 Club de amigos Selva Otro _____
- 8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?
 Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 9) ¿Conoce personas de otras sucursales que realicen su misma función?
 Sí No No sabe/no contesta
- 10) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?
 Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca
- 11) ¿Cómo valora las posibilidades de progresar laboralmente dentro de la empresa?
 Excelente Muy buena Buena Regular Mala
- 12) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿cambiaría el actual?
 Sí No No sabe/no contesta
- 13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?
 Sí No No sabe/no contesta

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN
 Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

Fuente: Documentación interna