

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Autor: Guarido Carlos Matías

Legajo: CPB04384

DNI: 40.662.589

Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando

Argentina, 2020

Agradecimientos

En esta oportunidad, quiero agradecer a todas aquellas personas que añadieron valor a mi carrera profesional y estuvieron acompañándome en todo el proceso. Fue un camino difícil, pero siempre satisfactorio el terminar adquiriendo nuevos conocimientos.

Para ser específico quiero agradecer a Eduardo, mi papá, por estar orgulloso y convencido desde el primer momento de mi elección y brindarme siempre herramientas para estar presente en cada una de las aulas de cursado. A mi hermano, Emanuel, que me empujó hace unos años a inscribirme y me alentó a comenzar la carrera. A mi abuela Lili, que me transmite alegría y me motiva siempre a superarme. En especial, quiero recordar y agradecer a la vida por haberme dado una madre maravillosa como lo fue Nora, te fuiste antes de comenzar este proceso, pero siempre estarás en mí y este logro es nuestro sin dudas.

Por otro lado, quiero nombrar a mi familia del corazón, mis suegros Eduardo y Karina los cuales se preocuparon siempre por facilitarme los medios para cumplir mis objetivos y continuar mi carrera, sin ustedes esto hubiera sido muy complicado de lograr. Nunca olvidaré tu legado Edu. Camila, mi pareja, que es un pilar emocional y motivador para superarme cada día y llegar a ser un profesional, agradezco tenerte en mi vida.

Resumen

La investigación realizada se presenta como una propuesta de mejora, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Dicho proceso, incluye indicadores claves para trabajar sobre acciones que hoy la compañía no tiene formalizadas o bien nunca ha desarrollado.

Como consecuencia, se espera que el proyecto tenga como resultado, brindarle a la compañía una herramienta de medición para mejorar su funcionamiento, el mismo se llevará a cabo durante todo el año calendario 2021.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral; Indicadores; Herramienta de medición.

Abstract

The research is presented as a proposal of improvement, through the implementation of a Balanced Scorecard in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in James Craik, Córdoba province, Argentina.

This process includes key indicators to work on actions that the company has not formalized today or has never developed.

As a consequence, we are expecting the project will result in a measurement tool to improve its operations, which will be which will take place during the 2021 calendar year.

Key words: Balanced Scorecard; Indicators; Measurement tool.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de implementación	19
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Introducción

El universo que nos rodea se encuentra en constante cambio, las nuevas tecnologías, cambios en las culturas, son avances que se dan rápidamente e involucran a todos los sectores de las sociedades, por ésta razón es que las empresas no pueden quedarse atrás y requieren implementar distintos procesos que permitan: maximizar sus utilidades, generar sustentabilidad, mantener satisfechas las necesidades de sus empleados, buen trato con proveedores y lograr que su cartera de clientes esté conforme con la atención que recibe en cada contacto.

Bajo este concepto, la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. compuesta por cuatro socios y situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Con una trayectoria que supera los 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en distintos puntos de la provincia. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda Córdoba y provincias vecinas. Compuesta por 130 empleados y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales.

El objeto de estudio del caso se centra en la implementación de un Cuadro de Mando Integral mediante un análisis profundo por dentro y fuera de la organización, aplicando herramientas estratégicas que permiten dar visibilidad de las oportunidades de mejora y fortalezas, así como también el impacto de factores externos como lo es la situación económica del país, la globalización, entre otros.

La selección del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta y producto final, conlleva a múltiples beneficios en relación con el manejo de la empresa por parte de sus socios, la misma no presenta una estructura estratégica ni una innovación en procesos internos de la compañía. Esto deriva de forma indirecta en una disminución de la rentabilidad y mayores costos operativos. Siguiendo la línea de la problemática que presenta la compañía, otra área que debe estar presente es la de medios digitales o dicho de otra manera el sector *e-commerce* demandando por las nuevas preferencias de los consumidores.

Mediante su aplicación, a través de la incorporación, medición y análisis de indicadores de gestión en áreas claves, se podrá vincular de manera sistemática la estrategia corporativa con la ejecución operativa, facilitando el control de la evolución de la compañía desde diferentes perspectivas esenciales, que permitirán prever consecuencias futuras, actuar para evitar o minimizar riesgos, corregir desviaciones e innovar en nuevos nichos de mercado.

Existen algunos antecedentes que remarcan la importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral y exponen cambios positivos posterior a dicha implementación, otra de las claves es la sostenibilidad y seguimiento continuos de los indicadores, es decir una vez alcanzados los objetivos se requiere de mucho compromiso por parte de la dirección que conduce la compañía, para restaurar y determinar las nuevas metas que se desarrollaran en el futuro. El caso de la incorporación de un *balanced scorecard* en una empresa de servicios, estudiado en un proyecto de tesis de la Universidad Nacional de Córdoba demuestra que uno de los mayores conflictos se presenta cuando existe una falta de definición de procesos para trabajar la satisfacción al cliente y los procesos internos de la compañía no son organizados, derivando en una baja de rentabilidad. “La recolección de información, la selección de las variables, la definición de los indicadores claves y su posterior análisis significan la base, para futuras adaptaciones, reformulaciones y mejoras” (Gir, 2016, p.82).

Otro antecedente, que subraya la importancia de la implementación del CMI es un trabajo de investigación, realizado en la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Donde se busca lograr un incremento anual del 10% en el margen de ventas, llevando a cabo el cumplimiento de indicadores en las cuatro perspectivas correspondientes. “El Cuadro de Mando Integral es útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores no financieros. Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial” (Cáceres, 2012, p.11).

Adquiere una mayor relevancia este estudio, cuando se habla de menores salidas de dinero y mayores entradas de este. El compromiso de incorporar completo y correctamente el mapa estratégico diseñado, derivará en un crecimiento sostenido de la compañía y su tasa interna de rentabilidad, ya que en la actualidad debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo

competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. También podrá convertirse en novedad para sus clientes, al abrir otras vías de venta con mayores comodidades y por último gozará de poder tener una estructura empresarial organizada y controlada debidamente.

Análisis de situación

Perspectiva Financiera

La empresa A.J. & J.A. Redolfi, ha realizado un proceso de inversión y crecimiento con su nuevo centro de distribución ubicado en James Craik, provincia de Córdoba. Si tenemos en cuenta la perspectiva financiera, nos centramos como principal indicador en los rendimientos sobre las inversiones y el valor añadido económico, tomando en cuenta la inversión realizada para la planta de almacenamiento observamos que la TIR (tasa interna de retorno) es del 5,24 %, lo que significa que el rendimiento relativo del proyecto está por encima del rendimiento promedio de la empresa (2,5%). En tanto, los 3 millones de inversión inicial se recuperan en el primer cuatrimestre del noveno año. Ahora, en términos generales esto acarrea un incremento en la rentabilidad de la compañía ya que la nueva estructura, en un escenario lógico, supone un ahorro del 80% de gastos que actualmente incurren como los de baja por mercadería vencida (\$14.300 anuales), roturas (\$24.700 anuales) y devoluciones (\$23.100 anuales), esto supone un ahorro de \$50.000 anuales, aproximadamente. Debemos tener en cuenta otros ahorros por un monto de \$55.000 mensuales por quiebres de stock, pedidos generados, pero no entregados por falta de mercadería y por último uno de \$26.400 por el traslado al área empresarial municipal determinada por la ordenanza 1564/07.

En el análisis de esta perspectiva, se puede mencionar que la empresa tiene una gran oportunidad que representa la nueva inversión y debería desarrollar un indicador de control específico y enfocado a los ahorros de dinero que se van a generar, para garantizar el cumplimiento de estos y tener un seguimiento.

Perspectiva Clientes

En el análisis de esta perspectiva, observamos que la compañía no tiene indicadores claros y medibles actualmente, ya que no tiene una clasificación o un conocimiento específico de sus clientes, trabaja en la satisfacción del cliente ya que está expresado en la visión y misión de la organización, pero debería implementar una herramienta de medición para el grado de satisfacción. En cuanto a la fidelidad, la altísima competencia hace que este factor tenga que ser muy tenido en cuenta, pero lo cierto es que no hay un plan definido de fidelización al

consumidor que por lo general son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Para ello debería tener un indicador que pueda medir la frecuencia de compra de cada uno de ellos, para poder determinar si se está operando con preferencia a la compañía o bien alterna con otros proveedores.

Perspectiva de Procesos Internos

El desarrollo de esta perspectiva busca alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores que son satisfacer tanto clientes como accionistas. Si bien la empresa está dispuesta y abierta a nuevas oportunidades de negocio, se evidencia una falta de innovación en procesos de ventas ya que solo tiene canales de ventas físicos o por pedidos de acuerdo con la visita de los vendedores, pero el cliente, a su vez es también comerciante y demanda un proceso de compra más ágil y desde la comodidad de sus comercios en cualquier momento que lo requiera. Un indicador que se debería incluir es la satisfacción del cliente con respecto a las visitas al comercio por parte de los empleados de la compañía, para determinar cuán efectivo y qué incidencia tiene sobre las ventas este proceso.

Otro indicador que podemos considerar incluir es la medición de la calidad de los productos que se comercializan, al tener una amplia cartera disponible, se debe revisar cuáles tienen mayor salida y preferencia por parte de los clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En cuanto a los procesos de formación y crecimiento, podemos observar que la organización debe trabajar sobre los activos intangibles, ya que son el eslabón base de la cadena en una elaboración de un *balanced scorecard* y ellos son el capital humano, los sistemas y los procedimientos de la compañía. Su falta de inducción y capacitación en determinados puestos, han evidenciado errores y riesgos que provocaron un aumento en los costos operativos y una improductividad en la cadena de valor. La empresa debería potenciar los sistemas y tecnología de la información, inducir a capacitación al personal y medir el grado de conocimiento por puesto de trabajo, adicionando un indicador que incluya la medición de errores cometidos en cada uno de los puestos.

Análisis Organizacional Externo

El análisis del macroentorno para el presente estudio se realiza examinando las fuerzas que interactúan en el mismo, mediante el uso de la herramienta de análisis PEST, denominada así por el acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos.

Factores Políticos

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri —que fue presidente entre 2015 y 2019 y que se presentaba para una reelección— perdió con 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró vicepresidenta a Cristina Kirchner, ex presidenta de Argentina (2007-2015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. Esta votación tiene grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. Fernández deberá internar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. (*Export Enterprises*, febrero 2020).

El cambio de gobierno siempre implica nuevas adaptaciones y en este caso, quienes han ganado las elecciones se caracterizan por promover planes sociales y gasto público, con una mayor presión fiscal y tributaria para las organizaciones.

Factores Económicos

Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión —el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial—. La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. El FMI prevé que la inflación baje desde un 54,4% estimado en 2019, a 51% en 2020 y 32,3% en 2021. La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93% —el nivel más alto desde 2004—, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda. No obstante, según previsiones del FMI, la deuda debiera bajar en 2020 y 2021, a 80,8% y 76,4% respectivamente. Aun así, las previsiones económicas han sido

inciertas en Argentina por años. El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019, y se prevé que sea de -0,7% en 2020 y -1,2% en 2021. (*Export Entreprises*, febrero 2020).

Sin dudas, el pago de la deuda tiene la mayor atención en cuanto a la situación económica del país, Argentina tendrá vencimientos por 66.760 millones de dólares y el cumplimiento en los pagos, será clave para transitar un año con los mercados calmos y la inflación sin tantas fluctuaciones.

Factores Socioculturales

En 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 10,6%, y se prevé que esta cifra baje ligeramente a 10,1% en 2020 y 2021. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que cerca de la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Además, el país está dividido entre autoridades centrales y descentralizadas, que se afrontan en torno a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales. (*Export Entreprises*, febrero 2020).

Factores Tecnológicos

El Gobierno nacional anunció un sustancial aumento de los cargos en la convocatoria de ingresos al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). En este sentido, esta medida va a estar acompañada de un incremento del 25% de los subsidios de los Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica 2018 de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Con el objetivo de evitar la pérdida de recursos humanos, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación resolvió que la convocatoria a ingresos al CONICET en 2020 será de 800 cargos para investigadores y 300 cargos para el personal técnico. (CONICET, febrero 2020).

Análisis Organizacional Interno

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La utilización de esta herramienta permite, la evaluación y análisis organizacional. El principal objetivo de este análisis es producir un ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

Fortalezas

Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su porcentaje de marcación (*mark up*) está entre un 10% y 30% según el producto y el volumen que se opera con el proveedor.

El tiempo de entrega es acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Su asesoramiento y servicio de postventa se refleja en que los mismos vendedores ayudan a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan.

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

Los estados contables de la empresa muestran en 2018, por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo se cuenta con \$1,53 pesos para hacer frente a las obligaciones, permitiendo tener una situación adecuada.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Debilidades

Si bien se conocen los clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, su historial crediticio ni sus productos de preferencia.

La compañía no dispone de un área de Recursos Humanos, el número de empleados asciende a 130 y desde Administración solo se liquidan sueldos, no hay un referente al cual puedan acudir por necesidades y las mismas son canalizadas por otras vías informales.

No tiene un proceso de selección de los empleados, por lo cual se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante clasificados en diarios. Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

El 20% de las ventas son financiadas hasta en 30 días, desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

No se realizan encuestas de clima laboral, se busca promover el clima familiar, pero se desatienden cuestiones relacionadas a las nuevas demandas de los empleados en tiempos de globalización.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, se maneja una especie de patrocinio a nivel local que no abarca un público acorde a la magnitud de la empresa.

Oportunidades

Diferenciarse y brindar mayores canales de ventas al cliente, a través de la conectividad y tienda online es una ventaja para Redolfi de posicionarse por encima de sus competidores.

Los nuevos sistemas de software que se ofrecen a las compañías en la actualidad responden a las necesidades que demanda el consumidor y permite conocerlo al máximo.

Sin dudas, la inversión en curso del centro de distribución por \$3 millones de pesos obtiene beneficios como un incremento en ventas que venía con ciertos impedimentos por la falta de estructura.

Los acuerdos comerciales, pueden traer beneficios mutuos para quienes los realizan como para sus beneficiarios, la mejora al acceso del crédito es una oportunidad para ampliar sus formas de pago.

Amenazas

El cliente tiene una amplia cartera de proveedores para poder llevar a cabo sus compras, el sector mayorista tiene una alta competencia.

Los analistas del Relevamiento de Expectativas de Mercado prevén una variación del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2020 de -1,6%. (BCRA, 2020).

La inflación de febrero fue de 2% y acumuló 50,3% en los últimos doce meses. (INDEC, 2020).

Informes presentan información en la cual indica que subirá la pobreza en el primer semestre de 2020. (INDEC, 2020).

La presión fiscal llegará en 2020 a su mayor nivel en 5 años (Infobae, 2020).

Tabla 1: Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
VARIABLES INTERNAS	Trayectoria de 50 años en el sector de mayorista.	Uso ineficaz de sus sistemas operativos para la clasificación de clientes y detalles de este.
	Su mark up oscila entre un 10 % y un 30%	No disponen de un área de recursos humanos.
	Tiempo de entrega acotado.	Su proceso de selección y capacitación está basado en criterios poco profesionales.
	Asesoramiento comercial y servicio post venta.	La financiación máxima para clientes es de 30 días.
	Variedad de productos y marcas comerciales.	Falta de medición del ambiente laboral.
	Ratio de liquidez mayor a 1, lo que permite hacer frente a las deudas de corto plazo.	Plan de publicidad a nivel local, con alcances muy pequeños.
	Flota de vehículos y camiones propios.	S/D
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VARIABLES EXTERNAS	Utilización de las nuevas tecnologías y el e-commerce.	Alta competencia, hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.
	Innovación en software de gestión.	Disminución del Producto Bruto Interno.
	Creación del centro de distribución.	Aumento del índice de inflación.
	Realizar convenio con entidades financieras para poder mejorar la financiación a clientes.	Incremento de la tasa de pobreza e indigencia.
	S/D	Depreciación del peso argentino. Aumento en la presión tributaria.

Fuente: Elaboración propia. Año: 2020.

Marco teórico

Para esta sección, resulta conveniente presentar las teorías y autores relevantes, con las definiciones y conceptos necesarios para el abordaje del tema planteado en el estudio del caso. En este sentido, se exponen a continuación, los enfoques elegidos para desarrollar los conceptos de cuadro de mando integral y sus distintas perspectivas, antes de comenzar con el diseño de este.

Cuadro de Mando Integral

Conforme lo mencionan Kaplan y Norton (2002), a comienzos de los años noventa el denominado Balanced Scorecard (BSC), el que fue traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI). Se trata de una herramienta de dirección estratégica que colabora de forma eficaz con la planificación, gestión y control organizacional.

Los autores mencionados anteriormente, en su obra “Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral” (2016) establecen cuáles deben ser los cinco principios de las organizaciones basadas en la estrategia, que se traducen en objetivos de un CMI: traducir la estrategia a términos operativos; alinear la organización con la estrategia; hacer que la estrategia sea el trabajo cotidiano de todo el personal; hacer de la estrategia un proceso continuo; y movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Por su parte, Niven (2003) describe al CMI como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Dichas medidas, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y externos, los resultados e impulsores a los que la empresa recurrirá para lograr alcanzar su misión y objetivos estratégicos.

Perspectiva Financiera

Es la perspectiva que más les interesa a las organizaciones privadas y desde el punto de vista de los accionistas, ya que se mide la capacidad de generar valor por parte de la empresa y sustentan su existencia al resultado y la rentabilidad obtenida.

Perspectiva Clientes

Esta perspectiva hace foco en los clientes, la identificación de estos, cuáles son las necesidades y aspectos que valoran al momento de ver satisfechas sus necesidades. Se enfoca también en la visión que tienen los clientes sobre la organización.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican los procesos internos críticos o claves que hacen a la actividad principal de la organización. Se centra en aquellas actividades que agregan valor a fin de satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios. El análisis de esta perspectiva también permite optimizar el funcionamiento para garantizar agilidad y eficacia.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se refiere a los grados de motivación y formación del equipo de trabajo y a las variables que contribuyen al desempeño de estos. También analiza la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo.

Siguiendo la corriente de Kaplan y Norton (2016), los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa-efecto. La perspectiva financiera es el objetivo fundamental para las empresas que quieren maximizar sus utilidades, y los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes objetivos están satisfechos, mediante una propuesta de valor que los atrape y los fidelice. Una propuesta de valor diferenciadora se crea a partir de los procesos internos, con foco en la optimización de los productos y servicios que ofrece la empresa, y en la minimización de costos. A su vez, los procesos internos, se mejoran a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, teniendo un personal capacitado en competencias y conocimientos, disponibilidad de información, y disponibilidad organizacional para movilizar el proceso de cambio. Es decir, aplicando el capital intangible de la empresa a la estrategia propuesta.

El desarrollo del trabajo adopta la postura de los autores citados anteriormente, es decir Kaplan y Norton, ya que se considera que los conceptos que desarrollan son más profundos al ser ellos quien gestaron la idea y nacimiento de CMI como herramienta de control.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Habiendo realizado anteriormente un análisis de situación, la perspectiva financiera presenta una oportunidad que puede incorporar mediante un indicador de control, se trata de los ahorros generados por medio de la inversión en infraestructura realizada. En cuanto a clientes, es necesario realizar una medición de la satisfacción actual y poder llevar un registro para posteriores análisis y generación de información valiosa a la hora de trabajar esta cuestión, al igual que poder tener una señal de cuan fiel es el cliente, midiendo la frecuencia de compra de cada uno de ellos. Al igual que procesos internos y procesos de aprendizaje, que incluye la importancia de poder determinar y medir la calidad y conocimientos con los cual se están desarrollando las actividades cotidianas, los empleados deben no solo recibir capacitaciones constantes e inducción inicial, sino que debe existir un panel de control que indique cuán efectivo está resultando la acción llevada a cabo.

Una vez analizada de forma detallada la información, se pueden evidenciar las diferentes falencias y oportunidades que presenta la misma en relación con las diferentes perspectivas descritas. Para abordar este problema identificado, se deben desarrollar indicadores de medición y control, que están dificultando el potencial crecimiento de la empresa.

Justificación del problema

En la actualidad, se encuentran errores en los procesos de distribución y comercialización de los productos, ya que se asignan recursos pocos capacitados a realizar tareas que requieren un nivel de conocimiento más avanzado, al igual que cuando se necesita personal adicional, las búsquedas no se enfocan en la experiencia y requisitos que se van a requerir sino que las ofertas laborales están orientadas a sumarse a la empresa con requisitos muy por debajo de lo sugerido, acarreando luego el primer problema mencionado. A su vez, el cliente tiene una amplia oferta en cuanto a proveedores y la diferenciación junto al conocimiento especializado son claves para evitar perderlos, se conoce al cliente, pero no se llevan registros por volúmenes de compras, frecuencia de demanda o productos preferidos por ellos para llevar a cabo acciones específicas.

La aplicación de estos indicadores, conllevan a generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro del mercado mayorista de alimentos.

Conclusión Diagnostica

Se espera lograr resultados positivos con la implementación de la propuesta, a los efectos de tener controladas las áreas más relevantes de la compañía mediante un tablero de control con indicadores para una de ellas, lo que también permitirá accionar con mayor rapidez ante la detección temprana de desvíos y seguir fortaleciendo los puntos fuertes de forma detallada y logrando mayor eficacia en las acciones aplicadas.

La propuesta profesional evaluada para llevar a cabo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. incluye el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral con los indicadores necesarios para trabajar los puntos desarrollados anteriormente durante el estudio del caso.

Plan de implementación

Objetivo general:

-Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, para desarrollarse durante todo el año 2021.

Objetivos específicos:

-Analizar el sector en que se desarrolla la empresa, así como también, identificar los actores externos con los que se relaciona.

-Identificar los factores críticos para cada perspectiva, a fin de poder realizarle un indicador de control para trabajar sobre ellas.

-Descripción de indicadores y la relación con la estrategia de la empresa.

-Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.

Alcance de la implementación

Alcance de Contenido: En el presente estudio del caso, se aborda el tema de aplicación de un Cuadro de Mango Integral, realizando el diseño de indicadores de control y gestión para las perspectivas existentes.

Alcance Geográfico: La realización del plan de implementación será llevada a cabo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik en provincia de Córdoba, Argentina. La propuesta será aplicable sólo para la empresa mencionada, no siendo aplicable para otros casos particulares.

Alcance Temporal: Se estima que el horizonte de tiempo de realización de las actividades será de 12 meses, comenzando el 1 enero y finalizando el 31 de diciembre del año 2021.

Alcance Metodológico: Para el presente trabajo se utilizaron metodologías descriptivas, correlacionales y explicativas.

Recursos involucrados

Los recursos que serán necesarios para llevar a cabo dicho plan de implementación comprenden tanto los materiales e inmateriales, ambos tienen la misma importancia en cuanto a su disponibilidad y son claves para el desarrollo de la propuesta. Con respecto a los recursos, se necesitará: una computadora, paquete Office, acceso a los sistemas de información actuales, horas de mano de obra de un profesional de Ciencias Económicas con el conocimiento en la herramienta de gestión. El presupuesto se podrá realizar y estimar el monto previamente a realizar la implementación según los aranceles vigentes al momento. El análisis y trabajo a implementar, considera que las comparaciones se hacen a una moneda de una misma fecha y el porcentaje es sobre la variación real y no nominal.

Acciones específicas

A continuación, se definirán las acciones específicas a seguir para el cumplimiento de cada objetivo específico.

- ❖ *Objetivo:* Analizar el sector en que se desarrolla la empresa, así como también, identificar los actores externos con los que se relaciona.
- *Acción:* Luego de haber realizado un análisis PEST y FODA para la compañía, se deben utilizar como base para conocer el área en el cual se desarrolla la empresa, también identificar los proveedores y clientes para segmentarlos según volúmenes de compra/venta.
- ❖ *Objetivo:* Identificar los factores críticos para cada perspectiva, a fin de poder realizarle un indicador de control para trabajar sobre ellas.
- *Acción:* Realizar un mapa estratégico con la relación causa-efecto y establecer objetivos en cada una de las perspectivas.
- ❖ *Objetivo:* Descripción de indicadores y la relación con la estrategia de la empresa.
- *Acción:* Detallar cada indicador y asignarle una unidad de medida, responsable y objetivo.

- ❖ *Objetivo:* Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.
- *Acción:* Realizar un cronograma de reuniones bimestrales para poder evaluar indicadores y tener un panorama actualizado sobre el cumplimiento de los objetivos.

Marco de tiempo

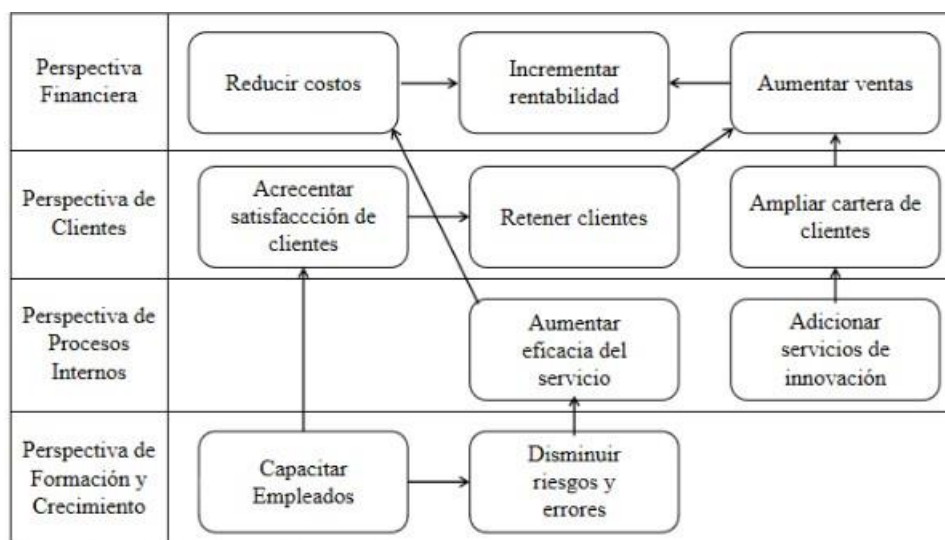
Para poder dar visibilidad de la organización del tiempo, se diseñó un diagrama de Gantt.

Objetivos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Analizar el sector en que se desarrolla la empresa, así como también, identificar los actores externos con los que se relaciona.												
Definir los factores críticos para cada perspectiva, a fin de poder realizarle un indicador de control para trabajar sobre ella.												
Descripción de indicadores y la relación con la estrategia de la empresa.												
Definir un plan de seguimiento, enfocado en la evaluación y mejora continua.												

Fuente: Elaboración propia. Año: 2020.

Propuesta de medición o evaluación

En esta sección, se elabora una de las acciones específicas que es la elaboración del mapa estratégico, con sus respectivos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento. También se pueden observar las relaciones causa-efecto de estos objetivos.



Fuente: Elaboración propia. Año: 2020.

Para completar la elaboración del CMI, se diseña el Tablero de Control en el cual se exponen los objetivos a alcanzar por perspectiva, los indicadores de desempeño a evaluar para cada uno de los objetivos, su unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable de llevar a cabo la misma, y los resultados esperados, haciendo una distinción entre los resultados considerados óptimos, tolerables y deficientes, estableciendo de manera concreta, entre qué valores se encuentra cada rango mencionado.

Perspectiva Financiera

Objetivos estratégicos: Incrementar rentabilidad, reducir costos, aumentar ventas.

Indicadores: Margen utilidad sobre ventas, variación costos, variación ingresos por ventas.

Perspectiva de Clientes

Objetivos estratégicos: Acrecentar satisfacción de clientes, retener clientes, ampliar cartera de clientes.

Indicadores: Nivel clientes satisfechos, nivel clientes recurrentes, aumento nuevos clientes.

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos estratégicos: Aumentar eficacia del servicio, adicionar servicios de innovación.

Indicadores: Nivel de eficacia del servicio, nuevos servicios implementados.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos estratégicos: Aumentar nivel de capacitación de empleados, disminuir riesgos y errores.

Indicadores: Nivel de capacitación, desvíos cometidos.

Tabla 2: Tablero de control.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmulas	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Incrementar rentabilidad	Margen utilidad sobre ventas	$\left[\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} \right] * 100$	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	15%		Gerente Financiero
Financiera	Reducir costos de venta	Variación costos	$\left[\left(\frac{\text{Costos año } n}{\text{Costos año } n-1} \right) - 1 \right] * 100$	Porcentaje	20%	Anual	20%	25%	30%		Gerente Financiero
Financiera	Aumentar los ingresos por ventas	Variación ingresos por ventas	$\left[\left(\frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n-1} \right) - 1 \right] * 100$	Porcentaje	25%	Anual	25%	15%	10%		Gerente Financiero
Clientes	Acrescentar satisfacción de clientes	Nivel clientes satisfechos	$\left[\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes encuestados}} \right]$	Porcentaje	60%	Mensual	60%	45%	35%		Gerente Comercial
Clientes	Retener clientes	Nivel clientes recurrentes	$\left[\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Total de clientes}} \right]$	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Gerente Marketing
Clientes	Ampliar cartera de clientes	Aumento de nuevos clientes	$\left[\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total clientes}} \right]$	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Marketing
Procesos Internos	Aumentar eficacia del servicio	Nivel de eficacia del servicio	$\left[\frac{\text{Quejas presentadas}}{\text{Total clientes}} \right]$	Porcentaje	25%	Anual	25%	40%	50%		Gerente Administración
Procesos Internos	Adicionar servicios de innovación	Nuevos servicios implementados	$\left[\frac{\text{Nuevos servicios}}{\text{Servicios brindados}} \right]$	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	0%		Gerente Administración
Formación y Crecimiento	Aumentar nivel de capacitación de empleados	Nivel de capacitación	$\left[\frac{\text{Empleados aprobados}}{\text{Total empleados capacitados}} \right]$	Porcentaje	80%	Mensual	80%	70%	55%		Jefe de Recursos Humanos
Formación y Crecimiento	Disminuir riesgos y errores	Desvíos cometidos	Nº de desvíos cometidos	Cantidad	5	Mensual	5	7	10		Gerente Operativo

Fuente: Elaboración propia. Año 2020.

Evaluación del impacto de la propuesta

Con el objetivo de realizar una medición actual y obtener un punto de partida, se evalúan algunos indicadores mediante su fórmula correspondiente.

En cuanto a la perspectiva financiera, para llevar las mediciones, se extraen datos de los estados contables de la compañía.

Tabla 3: Información Financiera – Redolfi S.R.L

<i>Cuentas/Año</i>	2018	2017	2016
Ventas	\$318.857.647	\$275.331.848	\$220.265.479
Costos	\$249.898.421	\$217.995.357	\$176.171.251
Resultado Bruto	\$68.959.226	\$57.336.491	\$44.094.227

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Redolfi S.R.L. Año: 2020.

Indicador: Margen utilidad sobre ventas.

Este indicador es primordial para conocer la rentabilidad de la compañía, el mismo se seleccionó para brindar una herramienta adicional a la hora de tomar decisiones financieras.

Formula:
$$\left[\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} \right] * 100$$

Resultado:
$$\left[\frac{\$318.857.647 - \$249.898.421}{\$318.857.647} \right] * 100$$
$$[0,2162] * 100$$
$$= 21,61\%$$

El margen de utilidad sobre ventas del 21,61% para el año 2018, comparando con los objetivos planteados en el tablero de control, este resultado sería tolerable.

Indicador: Variación costos.

Este indicador debe estar presente y ser debidamente controlado, la importancia se centra en poder evaluar y determinar el impacto de la nueva infraestructura que permite ahorros en los costos.

Formula:
$$\left[\left(\frac{\text{Costos año n}}{\text{Costos año n - 1}} \right) - 1 \right] * 100$$

Resultado:
$$\left[\frac{\$249.898.421}{\$217.995.357} - 1 \right] * 100$$

= 14,63%

El resultado actual para el periodo 2018-2017 es de 14,63%, el mismo se encuentra en objetivo y es un resultado óptimo, pero de todas formas el mismo debe ser monitoreado correctamente ya que puede ser fluctuante por cuestiones externas. Además, se debe tener presente el indicador por la razón mencionada anteriormente sobre la nueva infraestructura.

Indicador: Variación ingresos por ventas.

Formula:
$$\left[\left(\frac{\text{Ventas año n}}{\text{Ventas año n - 1}} \right) - 1 \right] * 100$$

Resultado:
$$\left[\frac{\$318.857.647}{\$275.331.848} - 1 \right] * 100$$

= 15,81%

El indicador arroja un resultado de 15,81%, en el cual se ubica en el segmento de tolerable. La importancia del surge de poder verificar si las acciones y decisiones que ha tomado la empresa han surgido efecto, teniendo en cuenta que es un rubro con una altísima competencia y los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor.

Para la medición base cero de los indicadores incluidos en la perspectiva clientes, no es posible realizarla debido a la falta de información provista para el estudio del caso. Sin embargo, se pueden mencionar aspectos como su importancia y por qué se seleccionó.

Indicador: Nivel clientes satisfechos.

La importancia de este indicador se centra en poder conocer el comportamiento del cliente y el grado de satisfacción al momento de tener un contacto con la empresa. Este indicador es la base del

siguiente, que mide la recurrencia, ya que un cliente satisfecho probablemente se convierta en recurrente con el tiempo.

Indicador: Nivel clientes recurrentes.

El indicador tiene su importancia no solo en cuestiones de satisfacción, sino que a través del nivel de recurrencia se puede estudiar los patrones de consumo de las personas que te frecuentan y desde allí realizar acciones para con los clientes, por ejemplo, trato preferencial o beneficios en financiación, con el fin de extender la recurrencia al resto de los clientes.

Indicador: Aumento de nuevos clientes.

Este indicador es relevante para poder tener un monitoreo de lo efectivas que son las acciones de marketing para captar nuevos clientes o bien cómo impacta la expansión de mercado que realice la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la perspectiva de procesos internos tampoco puede ser sometida a una medición base cero debido a la falta de información.

Indicador: Nivel de eficacia del servicio.

Es importante conocer cómo se resuelven las quejas que presentan los clientes, monitorear que hayan tenido solución y medir la cantidad de quejas recibidas por servicios prestados.

Indicador: Nuevos servicios implementados.

Cabe destacar que los clientes demandan nuevas formas de adquirir productos, la globalización y el impacto de las tecnologías hace que sea importante la medición de nuevos servicios, por ejemplo, se puede mencionar canales de ventas remotos por mensajería o aplicaciones móviles.

Finalmente, la perspectiva de formación y crecimiento es la última del tablero de control y no se dispone de suficiente información para una medición actual.

Indicador: Nivel de capacitación.

La capacitación del personal debe ser una prioridad para la empresa y se seleccionó para determinar el nivel de conocimientos que tienen los empleados que se desempeñan en cada uno de los puestos, es importante trabajar sobre este punto ya que es una pieza fundamental de la satisfacción del cliente.

Indicador: Desvíos cometidos

Cada error que se comete en cualquiera de los procesos debe ser relevado y accionar sobre ello para evitarlo en un futuro, por eso se diseñó el indicador que mida la cantidad de desvíos cometidos para poder trabajarlo con herramientas específicas y controlar que no se convierta en recurrente. Por ejemplo, en la compañía se pueden observar ciertos errores que se han cometido y al no tener una medición exacta, no se puede determinar la oportunidad de mejora y por lo tanto es probable que vuelva a suceder.

Indicador	Valor actual	Semáforo
Margen utilidad sobre ventas	21,61%	Amarelo
Variación costos	14,63%	Verde
Variación ingresos por ventas	15,81%	Amarelo
Nivel clientes satisfechos	S/D	
Nivel clientes recurrentes	S/D	
Aumento de nuevos clientes	S/D	
Nivel de eficacia del servicio	S/D	
Nuevos servicios implementados	S/D	
Nivel de capacitación	50,00%	Rojo
Desvíos cometidos	S/D	

S/D= Sin Datos para la medición teórica.

Fuente: Elaboración propia. Año (2020).

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber elaborado y desarrollado el plan de implementación, se mencionan algunas limitaciones que presenta el estudio del caso, una de ellas es la imposibilidad de acceder y poder medir algunos indicadores de forma presencial y mediante la recolección de datos en la compañía, la información provista para el desarrollo de la propuesta no es suficiente para efectuar una medición exacta en algunos de ellos, sin embargo, la implementación del indicador que no puede medirse es igual de importante que aquel que se puede medir.

Uno de los puntos fuertes de ejecutar el plan de implementación y cumpliendo con el objetivo general, llevar a cabo la propuesta del Cuadro de Mando Integral es lo que permitirá tener indicadores y herramientas de medición puntuales para cuestiones que la compañía hoy no tiene reforzadas y desarrolladas, facilitando los procesos de control e incrementando la eficiencia en la administración de los recursos disponibles, permitiendo traducir la estrategia de la firma en acciones rutinarias con procesos medibles y controlables, a través de indicadores de gestión.

Haciendo referencia a recomendaciones, se puede mencionar que la empresa podría incursionar en el mundo de las comunicaciones digitales, teniendo participación en las redes sociales y llevando el negocio del comercio mayorista al alcance de cualquier individuo desde un equipo móvil o una computadora con acceso a internet, pudiendo digitalizar su catálogo y habilitando medios de pago online para la compra de mercadería.

Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina (09/01/2020). “*Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*”. Recuperado de: <https://bit.ly/3somSw2> Acceso: 18/04/2020.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: itam-plas* (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperada de: <https://bit.ly/2WmGGA8>
- Conicet (10/02/2020). “*El Gobierno duplicará los ingresos al Conicet*”. Recuperado de: <https://bit.ly/3iTtFuo> Acceso: 16/04/2020.
- Export Empresas (02/03/2020). “*Argentina: política y economía*”. Recuperado de: <https://bit.ly/3fcNoS7> Acceso: 16/04/2020.
- Gir, S. (2016). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de: <https://bit.ly/2WjSO4R>
- Indec (17/03/2020). “*Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total.*”. Recuperado de: <https://bit.ly/3ff4Zca> Acceso: 16/04/2020.
- Infobae (13/01/2020). “*La presión fiscal llegará en 2020 a su mayor nivel en 5 años*”. Recuperado de: <https://bit.ly/3bYr219> Acceso: 16/04/2020.
- Kaplan, R.S y Norton, D.P. (2002). “*El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*” (2 a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2016). “*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*” (2 a ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Niven, Paul R. (2003) “*El Cuadro de Mando Integral paso a paso*” (1 a ed.). Barcelona: Gestión 2000.