

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Elección de Gestión de Información Interna y Externa**

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

Autor: GIANNINA SILVANA CASTAGNO

Legajo: VCPB 04019

DNI: 33.394.280

Director del TFG: FERNANDO ORTIZ BERGIA

**Argentina, noviembre 2020**

## **Resumen**

En este trabajo se realizó un análisis interno y externo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una distribuidora y mayorista de alimentos de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Luego de realizar el análisis se determinó implementar un cuadro de mando integral y su semaforización para lograr mejorar los problemas detectados en la empresa. Dentro del cuadro de mando integral se definieron los indicadores de las cuatro perspectivas que nos permitan lograr los objetivos estratégicos de la distribuidora Redolfi. Con la implementación del CMI se busca mejorar los procesos de gestión y control interno de la empresa; generando información relevante y eficiente para la toma de decisiones. Con el uso del tablero de control interno podemos determinar si los indicadores utilizados son los correctos o si debemos ir cambiándolos de acuerdo a la necesidad.

*Palabras claves: CMI, perspectivas, indicadores, feedback*

## **Abstract**

In this work, an internal and external analysis of the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., a food distributor and wholesaler in the town of James Craik, province of Córdoba, was carried out. After carrying out the analysis, it was decided to implement a balanced scorecard and its traffic light system to improve the problems detected in the company. Within the balanced scorecard, the indicators of the four perspectives that allow us to achieve the strategic objectives of the Redolfi distribution company were defined. The implementation of the BSC seeks to improve the company's management and internal control processes, generating relevant and efficient information for decision making. With the use of the internal control board we can determine if the indicators used are the correct ones or if we should change them according to the need.

*Key words: BSC, perspectives, indicators, feedback*

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación .....	6
<i>Descripción de la Situación</i> .....	6
<i>Análisis de Contexto</i> .....	7
<i>Diagnostico Organizacional</i> .....	8
<i>Perspectiva financiera</i> .....	13
<i>Perspectiva del cliente</i> .....	13
<i>Perspectiva de procesos internos</i> .....	14
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i> .....	15
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión .....	20
<i>Declaración del problema</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	21
Plan de Implementación .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Objetivos Específicos</i> .....	22
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	22
<i>Acciones y marco de tiempo</i> .....	24
<i>Medición</i> .....	26
<i>Perspectiva Financiera</i> .....	27
<i>Perspectiva de Cliente</i> .....	28
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	28
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias.....	30

## Introducción

La distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik a 120 km, aproximadamente, de la provincia de Córdoba. La misma cuenta con numerosos clientes gracias al esfuerzo de sus dueños, siendo hoy reconocida como distribuidora mayorista y minorista de alimentos en la zona. Esta empresa se encuentra localizada estratégicamente entre la ruta N° 9 y la ruta provincial N° 10, donde se encarga de conquistar todos los años nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el resto del país.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. comenzó su actividad hace 50 años especializándose en la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. El gran reto de la empresa tuvo lugar en el año 1983, cuando la compañía tabacalera Massalin Particulares le ofreció expandirse con una nueva sucursal y la distribución exclusiva de cigarrillos que comprende la zona de James Craik por ruta N° 9 hasta Río Segundo. Siguieron creciendo y, en el año 1994, agregaron un nuevo rubro donde anexaron helados y productos congelados.

A partir del año 2002 incorporan una nueva unidad de negocio con distribución exclusiva de productos e insumos Kodak y en 2003 abren un nuevo autoservicio mayorista, convirtiéndose en el tercero, en la ciudad de San Francisco. En los años siguientes lograron seguir incorporando representaciones e inaugurando más sucursales, convirtiéndose así en una empresa con una fuerza de ventas de más 35 vendedores, 6000 clientes, 130 empleados y una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte (Redolfi, 2008).

En una entrevista realizada al gerente de la empresa, se detecta la necesidad de ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa realizando el traslado del centro de distribución para lograr una expansión y organización interna de la misma. La creación de este centro de distribución beneficiaría a la Distribuidora en el sentido de disminución del riesgo de roturas y robo, mayor control de stock de mercaderías, mayor organización en la parte operativa debido a la unificación de toda la mercadería en un solo lugar; y, al ser una infraestructura grande, brindaría mejores condiciones de trabajo al personal.

De acuerdo al análisis de la empresa se puede verificar que, bajo la mirada económica, la misma es fructífera ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto

es de plazos de cobranza no mayores a 21 días. Además, los volúmenes de venta que manejan son altos y esto permite un mayor descuento por parte de los proveedores, que se traduce en un aumento del margen de marcación. Los aspectos detectados que se deberían mejorar los encontramos en la gestión interna de Redolfi, principalmente en el área de Recursos Humanos, debido a que el mismo no se encuentra diferenciado, con lo cual no existe un área específica dedicada a manejar los 132 empleados que posee. Además, no tienen un proceso de selección de empleados ni un proceso de inducción para los distintos puestos de trabajo, con lo cual se contrata personas que van aprendiendo mientras trabajan y esto ocasiona inconvenientes. Tampoco existe capacitación al personal y los ascensos en los puestos de trabajo se realizan según los años de trayectoria en la empresa y no por mérito o eficiencia de los mismos.

Otro punto importante detectado es que la empresa no cuenta con un sistema informático que permita controlar el stock de mercadería y plasmar toda la información contable de Redolfi. Además, no se realiza un análisis sobre pérdidas, roturas y falta de mercadería.

Con respecto a los clientes, no se les ofrece ningún tipo de financiamiento ni se realiza un seguimiento específico a cada uno de ellos para determinar sus preferencias y características. El área de marketing tampoco está diferenciada ni se le otorga la importancia correspondiente.

Como antecedentes se presentan algunos trabajos de investigación que se establecen como antecedentes que sustentan y fundamentan el presente trabajo.

A nivel internacional, Alexandra Orbe Aguirre, en su tesis concluye en que es de suma importancia que una empresa internacional realice un cuadro de mando integral de manera local para poder medir el desempeño de la empresa en cada país (Orbe Aguirre, 2012).

En el ámbito nacional, la implementación de un Cuadro de Mando Integral para Pymes Agrícolas realizada por Carlos Felani concluye que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar y cambiar las perspectivas tradicionales (Felani, 2018).

Y a nivel regional, en la empresa Gomacord S.R.L. la implementación del Cuadro de Mando Integral permite a la empresa contar con un sistema de gestión estratégico que

permita medir y gestionar sus estrategias para poder tomar mejores decisiones y corregir probables desviaciones (Maldonado, Marcela Carolina, 2007).

Por esta razón, se buscará formular e implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que nos permita, mediante indicadores, guiar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos teniendo como base la visión, misión y estrategia final de la empresa. El CMI es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. Este complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Es decir, que sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Los autores plantean que el cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las financieras, los clientes, los procesos operativos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2008).

Este cuadro de mando integral nos permitirá detectar los errores en la gestión interna de la empresa otorgando posibles soluciones que logren subsanar los mismos y así, lograr los objetivos planteados mediante un mejor desempeño de Redolfi S.R.L.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una sociedad de responsabilidad limitada integrada por cuatro socios con fecha de contrato social del 31-07-1997. Su actividad principal es la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, teniendo su oficina comercial ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.

Esta empresa lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Esta continuidad en el tiempo ha logrado que esté muy bien posicionada en el mercado gracias a la confianza ganada en sus clientes y su gran variedad de productos.

Las ventajas competitivas de la empresa se enfocan principalmente a las economías de escala y a la diferenciación del servicio ofrecido a sus clientes. De esta forma ofrecen a sus clientes un amplio surtido de productos, con un periodo de entrega acotado, realizando descuentos por pago de contado o financiación hasta 30 días y asesorándolos con toda la información comercial que necesiten.

Sus clientes son farmacias, supermercados, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, comedores, entre otros. Y sus competidores se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales, y empresas con preventistas y entrega a domicilio; pero los principales competidores son Rosental y Micropack, que se encuentran situadas en la ciudad de Rosario, Santa Fe.

Con respecto a la gestión interna de la empresa, podemos mencionar que existen algunas deficiencias internas que afectan el desempeño óptimo de la misma. Estos son la ausencia de un sistema informático de control; la inexistencia de un área específica de Recursos Humanos que se encargue de captar, administrar y capacitar al personal; y la escasez de planificación estratégica que permita alinear todos los objetivos de la empresa hacia el cumplimiento de la estrategia final.

### *Análisis de Contexto*

El análisis del contexto fue analizado mediante la técnica P.E.S.T.E.L., que es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización (Octavio, 2015). Estos factores son: Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen de manera positiva o negativa en la Distribuidora Redolfi.

**Factores Políticos:** esta variable es importante para la empresa debido a que, en los últimos años, ha sido muy frecuente la intervención por parte del gobierno con respecto a los precios de los productos, sobre todo los de primera necesidad (CADAM, 2020). Esto es perjudicial para las empresas ya que, al fijarles el precio de venta de sus productos, su margen de ganancias disminuye ya que sus costos siguen aumentando junto con la inflación del país.

**Factores Económicos:** la variable principal a tener en cuenta dentro de los factores económicos es la inflación, sobre la cual la empresa no tiene ningún tipo de control y, además, afecta negativamente a la misma ya que al aumentar la inflación el poder adquisitivo de los compradores disminuye y, consecuentemente, el consumo de productos también disminuye. En los últimos años la inflación ha aumentado notoriamente en nuestro país y no parece ser una variable controlable por parte del gobierno (Infobae, 2020). Esto se ve directamente impactado en los precios de los productos que distribuye Redolfi que, si bien estos son en su mayoría, de primera necesidad no deja de ser una realidad que los consumidores tiendan a gastar menos, aún en productos de primera necesidad.

**Factores Sociales:** este factor no es condicionante para la distribuidora ya que, al tratarse de productos alimenticios de primera necesidad, en su gran mayoría, los mismos se consumen en todas las clases sociales. Además, Redolfi distribuye sus productos a distintos tipos de clientes que abarca desde pequeños kioscos hasta grandes cadenas de mayoristas.



Factores Tecnológicos: el auge de la tecnología les proporciona a las empresas un mayor dinamismo en la gestión operativa y mayor competitividad frente a otras empresas. Para la distribuidora Redolfi este factor es importante ya que, si cuenta con vehículos y maquinarias más modernos, con más tecnología y más grandes puede realizar entregas de mercadería con mejores medidas de seguridad, menores costos de mantenimiento y una mayor capacidad de carga; esto le permitiría reducir los tiempos de entrega porque en un solo viaje podrían distribuir a mayor cantidad de clientes.

Otro punto a destacar de este factor, es el internet y los usos que este otorga tales como aplicaciones y/o páginas web que permitan a los clientes realizar pedidos y pagos, lo cual se traduce en una minimización de costos (La Vanguardia, 2020).

Factores Jurídicos: la empresa Redolfi está regulada por la Ley de Higiene y Seguridad Laboral N° 19.587, la cual regula las condiciones de higiene y seguridad que debe proveer la empresa, tanto a sus empleados, como también a sus clientes (Ley 19.587, 1972).

Factores Ecológicos: existen varias regulaciones con respecto al medioambiente que las empresas deben cumplir, entre ellas podemos mencionar la Ley N° 25.675 denominada Ley General del Ambiente que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable (InfoLEG, 2002). Es muy importante para las empresas cumplir con estas regulaciones, no solo por las posibles multas que puedan llegar a contraer sino también porque es una cuestión muy valorada por los clientes, que puede ser traducido en una ventaja competitiva.

### *Diagnostico Organizacional*

En el diagnostico organizacional vamos a realizar un Análisis FODA que consiste en analizar la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

*Análisis FODA para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.*

<i>Sector Interno</i>	<i>Sector Externo</i>
<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios</li> <li>○ Empleados fidelizados</li> <li>○ Diferenciación con servicio al cliente</li> <li>○ Amplia gama de productos</li> </ul>	<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apertura del nuevo centro de distribución</li> <li>○ Productos de primera necesidad</li> <li>○ Economías de escala</li> </ul>
<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta del área de Recursos Humanos</li> <li>○ Ausencia de un sistema informático</li> <li>○ No seguimiento a los clientes</li> <li>○ Pobre aplicación de estrategias de Marketing</li> </ul>	<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Situación económica del país</li> <li>○ Mayor cantidad de competidores</li> <li>○ Falta de fidelidad del cliente</li> <li>○ Cambios en los consumos</li> </ul>

Tabla N° 1. Fuente: Elaboración propia.

*Fortalezas*

- Una de las principales fortalezas que tiene Redolfi es que lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, esto se traduce en confianza por parte de los clientes y proveedores de la empresa, lo cual se convierte en una ventaja competitiva.
- La empresa posee más de 130 empleados con una muy baja rotación ya que la política de la empresa es mantener el personal que trabaja con ellos bajo el criterio de la confianza. Esto se traduce en empleados satisfechos que colaboran con el cumplimiento de los objetivos de la distribuidora.
- Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos de consumo masivo, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios al cliente, tales como: tiempo de entrega acotado, en sucursales no más de 24 hs. y en otras localidades aproximadamente 48 hs.; otorgan descuentos por pago de contado y financiación a 30 días; los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse en un nuevo local; y además realizan visitas de seguimiento cada 15 días.
- Otra fortaleza de la empresa se ve reflejada en la amplia gama de productos que comercializa. Esto permite a sus clientes abastecerse de un mix de

productos de un solo proveedor, lo cual es un beneficio para el cliente ya que tiene menos trabajo administrativo al tener menos proveedores, puede obtener mayores descuentos por realizar compras de montos mayores a un solo proveedor y agiliza el proceso de compra disminuyendo los tiempos.

#### *Oportunidades*

- La realización del nuevo centro de distribución comprende una oportunidad para la empresa ya que la misma le permitirá reducir los riesgos de roturas y robos debido a los menores movimientos de la mercancía; mayor control del stock, lo cual disminuye la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación; mayor organización operativa al tener toda la mercadería en un solo depósito; menores recorridos para los autoelevadores, lo cual implica un ahorro de costos; mejores condiciones de trabajos para los empleados por ser un ambiente más amplio; y posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos al disponer de estructura más grande. Además, la empresa podrá cumplir con la Ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta Nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.
- La empresa posee una oportunidad al tratarse de productos de primera necesidad, ya que estos se consumen durante todo el año y cada vez son más las personas que abren pequeñas despensas. Este aumento de clientes se traduce en una expansión del mercado debido a que, si bien puede haber menos o más demanda de productos, la realidad es que nunca se dejan de consumir.
- Los mayores volúmenes de ventas le permiten a la empresa alcanzar economías de escala aprovechando los descuentos obtenidos por realizar compras con un volumen mayor.

### *Debilidades*

- Una debilidad importante detectada en la empresa Redolfi es la ausencia del área de Recursos Humanos para manejar a sus más de 130 empleados. Esta cuestión resulta de importancia ya que no es solo liquidar los sueldos, sino también poder manejar cuestiones como permisos, licencias, posibles accidentes laborales, entre otros. Además, no tienen un proceso de selección de personal, simplemente se reciben los curriculum 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. Tampoco otorgan capacitación al personal, lo que enriquecería el capital humano de la empresa y la promoción interna de los puestos podría otorgarse por medio de objetivos que motivarían más a los empleados.
- La inexistencia de un sistema informático que permita llevar un control de stock de mercadería y del área contable, constituye una debilidad para la empresa ya que disminuiría los posibles costos por falta de mercadería y podrían realizarse nuevos pedidos teniendo una certeza de la cantidad a pedir sabiendo lo que hay en stock por disponer de información oportuna. En cuanto a lo contable, es importante que la empresa, en un mismo sistema, pueda plasmar toda la información que posee de clientes, cuentas a cobrar, proveedores a pagar, impuestos a pagar, existencia de mercadería, entre otros.
- Si bien la empresa conoce a sus clientes, la no clasificación de ellos por volúmenes ni por comportamiento de compra hace que sea una debilidad para la empresa. Si se tuviera una clasificación de clientes podría hacerse un seguimiento de los mismos en cuanto a gustos, preferencias, formas de pago, financiamiento, frecuencia de compra, entre otros; y esto permitiría darles una atención personalizada que se vería reflejada en una fidelización por parte del cliente.
- Con respecto al marketing que maneja la empresa se observa un pobre manejo de las redes sociales y de las páginas web. Potenciar estos canales brindaría a la empresa agilizar los procesos de ventas ya que el cliente podría realizar la compra on line. Además, no hay una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.

### *Amenazas*

- La situación económica del país proporciona una de las amenazas más significativas, en este momento, para la empresa. Argentina es un país con inestabilidad económica y política que lleva a situaciones de crisis a muchas empresas. En el caso de Redolfi, al comercializar productos alimenticios, el riesgo puede llegar a ser menor, pero al ser una distribuidora de gran envergadura, una baja en los niveles de venta puede llevar a esta empresa a tener dificultades económicas.
- El aumento de la cantidad de competidores al mercado comprende una amenaza ya que Redolfi podría perder clientes si sus competidores ofrecen, por ejemplo, mayor rapidez en la entrega de los productos o mejores planes de financiación.
- Al tratarse de un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son muy sensibles a los precios y hace que estos puedan cambiar de proveedor con facilidad. Es importante poder fidelizar al cliente con alguna diferenciación en tiempo de entrega, financiación y asesoramiento comercial.
- Los cambios en las tendencias de consumo de los clientes también configuran una amenaza para Redolfi porque podría generar una disminución en el volumen total de ventas al comercializar menos. Un ejemplo de esto sería si las personas cambian sus hábitos de alimentación o de salud, dejando de lado cigarrillos, bebidas, refrigerados, entre otros.

Para elaborar el cuadro de mando integral debemos establecer indicadores que nos permitan solucionar las debilidades detectadas de la empresa, logrando así el logro de los objetivos.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. También proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo, ya que éste traduce la estrategia y la misión de una empresa en un amplio conjunto de medidas de la actuación desde cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, y formación y

crecimiento. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

### *Perspectiva financiera*

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha. La empresa Redolfi se encuentra en la fase de Sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se le exige que obtenga unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Además, se espera que mantenga su cuota de mercado existente y quizá lo incremente de año en año.

<i>Indicadores de la Perspectiva Financiera</i>	
Nombre	Fórmula
Rentabilidad	Utilidad / Inversión
ROA	BAIT / Activo
Costos	CF / Costo Total
ROE	BAT / Patrimonio Neto

Tabla N° 2. Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2008).

Esta información es interna de la empresa y se obtendrá de los balances y sistemas contables de manera trimestral, comparándolos con los del trimestre anterior. Es importante contar con información que sea confiable y oportuna, por lo que el área contable debe encargarse de que estos datos sean fiables.

### *Perspectiva del cliente*

En la perspectiva del Cliente las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes en satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Además, permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregan a esos segmentos (Kaplan & Norton, 2008).

<i>Indicadores de la Perspectiva del Cliente</i>	
Nombre	Fórmula
Nivel de Satisfacción del Cliente	$(\text{Total de Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes}) * 100$
% de Gasto por Cliente	$[(\text{Gasto de Cliente ZZ en 2020} / \text{Gasto de Cliente ZZ en 2019}) - 1] * 100$
% de Clientes que compran más de una marca	$(\text{Total de Clientes que compran más de un producto} / \text{Total de Clientes}) * 100$
% de Retención de Clientes	$[(\text{Cant. De Clientes al final del periodo} - \text{Cant. De Nuevos Clientes}) / \text{Cant. De Clientes al inicio del periodo}] * 100$

Tabla N° 3. Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2008).

Estos indicadores deberían medirse cada trimestre por el Encargado del área de Ventas realizando encuestas y recopilando información al respecto que permita compararla con periodos anteriores para controlar el comportamiento.

#### *Perspectiva de procesos internos*

En cuanto a la perspectiva de Procesos Internos, para alcanzar los objetivos planteados, se investigan las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego se desarrollan los servicios que satisfagan esas necesidades. El desarrollo de sus objetivos e indicadores son secuencias que permiten que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregan los objetivos establecidos. Para esto, es necesario optimizar los recursos disponibles y reglamentar todos los procedimientos para así cumplir con los pedidos, el aprovisionamiento y la planificación y control de producción; y para medir y definir las medidas de costo, calidad, producción y tiempo (Kaplan & Norton, 2008).

<i>Indicadores de la Perspectiva de Proceso Interno</i>	
Nombre	Fórmula
Nuevos clientes por Publicidad	Clientes que se contactaron a través de un medio publicitario / Total de Nuevos Clientes
Capacitaciones	Programa de Capacitación generales y por área específica.
% de pérdidas, roturas y falta de mercadería.	$[(\text{Stock según sistema} / \text{Stock real}) - 1] * 100$

Tabla N° 4. Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2008).

Para perpetuar en el mercado actual y expandirse, es necesario un re direccionamiento del Marketing actual de la empresa. Se propone expandir y orientar la publicidad no sólo con el fin de mostrar los productos que se ofrecen, sino buscar posicionarse como marca en el mercado para obtener una fidelización por parte de los clientes. Además, es importante mejorar la página web para ofrecer a los clientes el servicio de compra online que permite reducir tiempos y costos para la empresa.

El área de Recursos Humanos debe otorgar programas de capacitación de forma general a todos los empleados. Esto permite que los objetivos de la empresa estén permanentemente siendo informados. Se sugiere que las capacitaciones se realicen cada 6 meses, de esta forma también se intenta no agotar a los empleados con las mismas.

El indicador del porcentaje de pérdida, rotura y falta de mercadería debería realizarse trimestralmente. El conteo de la mercadería debe ser realizado por el encargado de depósito enviando esta información al área administrativa para verificar la diferencia existente entre el stock real y el indicado en el sistema.

#### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las perspectivas anteriores. Estos objetivos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. En ella se propone aumentar la productividad de los empleados mediante capacitaciones. Además, se debe brindar información estratégica para lograr empleados eficaces y competentes. Esto funciona gracias a la permanente actualización de los sistemas de información, la cual permite eliminar la brecha entre la información estratégica existente y la necesaria (Kaplan & Norton, 2008).

<i>Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	
Nombre	Fórmula
Capacitación Permanente	
Ingresos producidos por empleados	Ingreso por empleado / Total de Ingresos
Satisfacción y Nivel de compromiso del empleado	Empleados satisfechos / Total de empleados

Tabla N° 5. Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2008).



La capacitación permanente del personal permite el aumento de la productividad de los mismos. Este proceso comienza identificando las brechas existentes entre las capacidades actuales del personal en puestos claves y aquellas que son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos clarificados en el cuadro de mando integral.

Con el indicador “Ingresos producidos por empleados” se buscará aumentar los ingresos por empleado en un 25% mediante la fórmula “Ingreso por empleado / Total de Ingresos”. Este indicador se sugiere medirse trimestralmente.

Para poder lograr un aumento en la productividad de los empleados de Redolfi es muy importante que se pueda obtener un buen clima de trabajo. El indicador “Satisfacción y nivel de compromiso del empleado” nos permitirán verificar el clima laboral. Se sugiere realizar esta medición trimestralmente para poder establecer el nivel de satisfacción y sentimiento de pertenencia en los mismos.

## Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral fue elaborado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1990, con la finalidad de proporcionar a directivos el equipo de instrumentos que necesita para navegar hacia un éxito competitivo, teniendo una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. Este convierte la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2008). Después de definir la visión, la misión y los valores de la organización, se procede a definir la estrategia y los objetivos estratégicos; que luego se agrupan en las distintas perspectivas para la aplicación del cuadro de mando integral.

El CMI pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Además, captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y empleados motivados de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

Los diferentes elementos que lo componen, ayudan a unir piezas habitualmente descoordinadas en las empresas y nos proporcionan una “fotografía” de la visión del negocio concreta, de unos objetivos estratégicos relacionados entre sí.

El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la de proceso interno, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento. Con el objetivo se considera que todos los factores que tienen, generan un impacto en el éxito de la empresa (Sinisammal, Harkonen, Mottonen, & Vayrynen, 2012).

El Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En la perspectiva financiera existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial, estos son el crecimiento y diversificación de los ingresos; la reducción de costos/mejora de la productividad; y la utilización de los activos/estrategia

de inversión. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando (Kaplan & Norton, 2008).

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos de los objetivos financieros del CMI. Algunos indicadores genéricos que forman parte de esta perspectiva son la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente, la rentabilidad del cliente, la cuota de mercado, y la adquisición de nuevos clientes (Kaplan & Norton, 2008).

En la perspectiva de procesos internos es necesario identificar los procesos críticos que lograrán los objetivos de las otras dos perspectivas anteriores. Esta perspectiva busca identificar los procesos en los cuales la empresa debe ser eficiente, se refiere a la calidad brindada, los tiempos de respuesta al cliente, a los costos, y a la incorporación de nuevos productos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento trata acerca de la satisfacción de los empleados, los sistemas y los procedimientos de la organización asociados con la formación de recursos humanos. Los indicadores más usados en esta perspectiva son aquellos que permitirán medir la competencia de los empleados, el nivel de retención y la capacitación de los mismos. La importancia de esta perspectiva radica en que las habilidades y competencias del empleado permiten potenciar las ventas, ya que de ellos depende para que los productos y servicios lleguen en tiempo y forma al cliente (Kaplan & Norton, 2008).

Estas perspectivas se encuentran interrelacionadas a través del Diagrama de Causa-Efecto, en el cual se establecen las relaciones existentes entre las distintas perspectivas que permitirán lograr la estrategia planteada. Para visualizar la cadena de relaciones del diagrama de Causa-Efecto se necesita la elaboración de un mapa estratégico, el cual inicia con los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento, vinculándolo con los de Procesos Internos, subiendo a la Perspectiva de Cliente y finalizando con los objetivos Financieros (Kaplan & Norton, 2008). Según (Berríos, 2017) el mapa estratégico facilita la integración de los indicadores, ya que describe el proceso de transformación de activos intangibles en resultados tangibles. La principal ventaja de

aplicar un mapa estratégico es que el mismo permite que todo el personal de la organización comprenda la estrategia, los objetivos y tome participación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral debe entenderse como una combinación de indicadores de resultado e indicadores de los inductores del rendimiento de estos resultados. El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura (Kaplan & Norton, 2008).

Siguiendo con lo expuesto por los autores, se procederá al diseño de un mapa estratégico que representará de forma gráfica el diagrama de causa-efecto vinculando los indicadores entre sí y con las demás perspectivas. Esto permitirá que la empresa Redolfi represente gráficamente los indicadores de las cuatro perspectivas que le permitirán cumplir con los objetivos estratégicos. De esta manera, la empresa podrá utilizar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión que le permitirá aclarar y traducir la visión y estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; y aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan & Norton, 2008).

Es importante destacar que el CMI es de fácil implementación y no se debe incurrir en gastos significativos para la misma. Esto se traduce en un aspecto positivo que, sumado, a que resulta eficaz para la toma de decisiones impacta positivamente en los resultados obtenidos por la empresa.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Los problemas internos detectados en la Distribuidora Redolfi afectan principalmente al crecimiento y expansión de la misma. Existe una ausencia del área de Recursos Humanos, incluso teniendo más de 130 empleados, lo cual imposibilita tener un eficiente manejo de los mismos. Además, no se realiza ningún tipo de proceso de selección de personal; no hay capacitaciones; y tampoco se realizan evaluaciones de desempeño para poder realizar, posibles ascensos según el mérito.

Otra ausencia significativa podemos observarla en el sistema informático manejado por la empresa. Al no existir un sistema que permita realizar un control del stock de la mercadería se generan pérdidas de ventas por falta de productos o por tener productos vencidos; pérdida de tiempo en preparación de los pedidos; altos porcentajes de pérdida de mercadería por robo y fallas en los mismos. Además, un sistema informático integrado permitiría a la empresa poder unificar toda la información y de esta manera poder organizar de forma más eficiente todas las tareas y actividades que deben realizarse. Así se disminuyen los costos al tener menos personas realizando más actividades o la misma cantidad de tareas en menor tiempo.

La empresa no realiza una categorización de sus clientes y esto se puede ver reflejado, a largo plazo, en una falta de fidelización del mismo hacia Redolfi. Al realizar sólo la comercialización y distribución de los productos, es importante destacarse por el servicio ofrecido a los clientes para poder conseguir una ventaja competitiva.

### *Justificación del problema*

La Distribuidora Redolfi se encuentra con la dificultad de no disponer de información oportuna para la realización de sus tareas. Esto afecta internamente a la empresa ya que no permite una toma de decisiones eficiente con información confiable.

Estos problemas internos se convierten en debilidades para la empresa y resulta importante poder convertir estas debilidades en fortalezas, de manera que favorezca al crecimiento y expansión de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

La inexistencia del área de RRHH, que se encargue de todo lo concerniente a los empleados, y la ausencia del sistema informático integral imposibilita que la empresa tenga un buen control de los procesos internos. A su vez, estas falencias llevan a un

modelo de gestión deficiente en la empresa que, a largo plazo, lleva a obtener resultados negativos, que pueden ser en materia financiera, como también aquellos referidos al clima laboral, y a la satisfacción y retención de los clientes.

#### *Conclusión diagnóstica*

Con la implementación de Cuadro de Mando Integral se logrará, mediante la utilización de los indicadores, otorgarle a la empresa Redolfi un sistema que permita medir el desempeño produciendo beneficios a corto y largo plazo, y realizando un eficiente uso de los recursos. Esta herramienta permite que los objetivos estratégicos de la empresa sean conocidos por todos los empleados y que todos se sientan partícipes en el proceso de toma de decisiones. El CMI genera medidas de rendimiento que permite la medición de los resultados financieros y también los no financieros, tales como la capacitación de empleados, la fidelidad de los clientes, entre otros. Estas medidas de rendimiento buscan un mismo objetivo, lo cual asegura un control en las operaciones y tomar decisiones de forma eficiente en la empresa.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá convertir las debilidades en fortalezas obteniendo una ventaja competitiva frente a sus competidores. Esto quiero decir que, de acuerdo a los resultados que arrojen los indicadores de las distintas perspectivas, se podrán realizar acciones correctivas que ataquen los posibles desvíos, optimizando así la gestión interna de la empresa.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Formular e implementar un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. que permita optimizar los procesos internos de la misma a partir del primer semestre del año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Determinar las dimensiones del cuadro de mando integral.
- Elaborar los indicadores correspondientes a cada perspectiva del cuadro de mando integral a fin de optimizar la gestión interna de la empresa.
- Establecer los indicadores como metas semaforizadas para lograr mejorar el desempeño de Redolfi S.R.L.

### *Alcance y limitaciones*

El alcance de este reporte de caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. consiste en diseñar un cuadro de mando integral que funcione como una herramienta de gestión que permita mejorar la información interna y externa, optimizando así los procesos internos de la organización. La fecha propuesta para la realización del mismo es el año 2021, comenzando a partir del mes de enero.

Con respecto a las limitaciones, es importante destacar que no se dispone de información de la empresa en algunos aspectos como el hecho de tener datos financieros hasta 2018; no tener contacto con la gerencia para interiorizar en aspectos importantes del CMI; y mediciones acerca de la satisfacción de los clientes y de los empleados de la empresa.

### *Recursos*

Los recursos permitirán diseñar las distintas perspectivas del cuadro de mando integral. Entre estos podemos encontrar el sistema informático, los trabajadores que forman parte de la empresa junto con sus competencias, los soportes tecnológicos que permitirán aumentar la publicidad de la empresa, y todos aquellos bienes de los cuales dispone Redolfi.

El sistema informático permitirá disponer de información oportuna en tiempo y forma en toda la empresa. De esta forma, se minimizarían las pérdidas o fallas de mercadería teniendo así un buen control del stock del que se dispone y poder ofrecer una eficiente prestación de servicio al cliente, dentro de la perspectiva del cliente.

A su vez, esta eficiencia en el control de stock permitirá disminuir los costos ya que sólo se comprará aquella mercadería que se encuentra en faltante y se obtendrá una disminución en los tiempos de respuesta a los clientes, contemplando la perspectiva de procesos internos.

Desarrollando el área de Recursos Humanos se buscará capacitar a los trabajadores y hacerlos partícipes de todo el proceso interno de la empresa. Además, se potenciarán las habilidades del personal buscando desarrollar el capital humano a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Todos estos cambios en los procesos internos de la empresa y la construcción del nuevo centro de distribución permitirán disminuir costos y aumentar ingresos, lo cual se verá reflejado en la perspectiva financiera.

<i>Recursos para la Implementación</i>		
Concepto	Gastos	Observaciones
Sistema Informático.	\$ 35.000	Incorporación de un software que permita realizar un control de stock de la mercadería y que permita al área correspondiente poder obtener información en tiempo y forma para poder realizar los análisis deseados.
Honorarios al profesional de Ciencias Económicas por la capacitación a empleados.	\$ 23.550	Corresponde a la capacitación que brinda el profesional a toda la organización para exponer y comunicar el Plan de Implementación. Valor hora \$1570. 3 hs. semanales durante 5 semanas.
Honorarios al profesional de Ciencias Económicas para ejecutar el plan de implementación del CMI.	\$ 94.200	Corresponde a los honorarios al profesional calculado. Valor hora \$1570. 4 hs. por día durante 3 semanas.
Honorarios al profesional de Ciencias Económicas para realizar el feedback de la implementación del CMI.	\$ 37.370	Corresponde a los honorarios al profesional para realizar el feedback de la implementación. Valor hora \$1570. 3 hs. por día durante 2 semanas. Se recomienda realizar el feedback cada 6 meses.
<b>TOTAL EROGACIONES</b>	<b>\$ 190.120</b>	



### *Acciones y marco de tiempo*

Mediante el Diagrama de Gantt se graficarán todas las actividades necesarias que se llevarán a cabo para cumplimentar con el plan de implementación, indicando el tiempo estimado que se necesitará para cada una de estas acciones.

N°	Actividades	Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Presentar al área gerencial el Reporte de Caso elaborado.	■									
2	Exponer el mapa estratégico elaborado junto a su Diagrama de Causa-Efecto al área gerencial.		■								
3	Exponer el mapa estratégico elaborado junto a su Diagrama de Causa-Efecto a toda la organización.			■							
4	Comunicar la propuesta del CMI en toda la organización, haciendo partícipes principalmente a los empleados.				■	■					
5	Implementar el CMI y la Semaforización en la empresa.						■	■			
6	Realizar el feedback o retroalimentación del CMI propuesto.								■		
7	Evaluar resultados obtenidos de la retroalimentación.									■	■

Tabla N° 6. Fuente: Elaboración propia

La ventaja de utilizar el diagrama de Gantt es que todos los integrantes de la organización están al tanto de las actividades que se deben realizar y en qué tiempos deben realizarse. Esto permite a la gerencia poder realizar un control de sus empleados, asegurando que todos realicen lo que les corresponde en el tiempo que les corresponde.

Dentro de las acciones a realizar, se expondrá el mapa estratégico que representa de forma gráfica el diagrama de causa-efecto que vincula las cuatro perspectivas y sus objetivos. Esta representación gráfica permite esclarecer la visión y estrategia de la empresa; y permite que sea más fácil y simple de entender para todos los niveles de la organización.

Mapa estratégico. Diagrama de Causa - Efecto

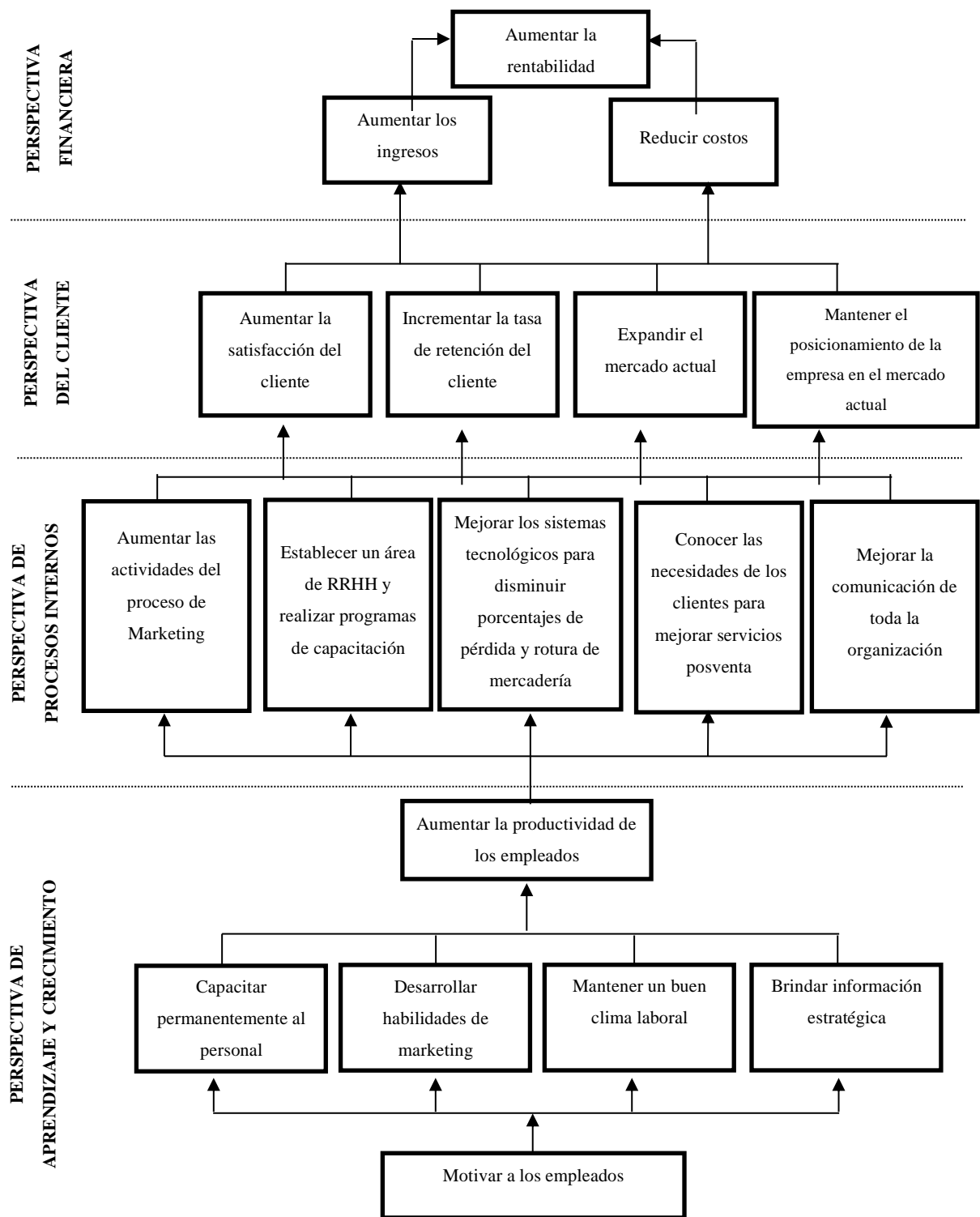


Tabla N° 7. Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2008).

El diagrama de causa efecto permite graficar, mediante flechas, que los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, ubicada en la parte inferior, impulsan al cumplimiento de los objetivos de las perspectivas que se encuentran por encima.

De esta forma, se determina que mantener motivados a los empleados consiste en la base de la implementación del cuadro de mando integral debido a que así se logra aumentar la productividad de los mismos. Para que esto suceda, se deben realizar las capacitaciones correspondientes y brindarles información estratégica, lo cual permitirá mantener un buen clima laboral con comunicación fluida entre los distintos sectores.

El aumento en la productividad de los empleados se verá reflejado en clientes satisfechos, lo que termina traducándose en un aumento en la rentabilidad de la empresa Redolfi. Además, este aumento de productividad reduce tiempos y costos.

Al implementar el CMI se establece el tiempo en que deberán medirse los indicadores y el área que estará encargada de hacerlo. Esto permite a la empresa obtener una ventaja competitiva ya que cuenta con información relevante en tiempo y forma. De esta forma, al obtener los resultados se analizan los mismos y se determina si estos indicadores siguen siendo los correctos o deben replantearse, dependiendo del dinámico entorno.

### *Medición*

Para realizar la medición de la implementación del cuadro de mando integral, se utiliza el tablero de control de gestión. Esta es una herramienta que permite acceder, a través de los indicadores, a información relevante para tener un completo diagnóstico de la situación de la empresa para tomar decisiones en base a esta información adquirida.

Los resultados de los indicadores semaforizados del tablero de control permiten observar la evolución de la implementación del cuadro de mando integral. De esta forma, se verifica si todos los integrantes de la organización están al tanto de los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual se traduce en un mayor sentido de pertenencia hacia la misma. Generar un buen clima laboral permite que los empleados se sientan a gusto en la empresa y se esfuercen por mantener satisfechos a los clientes, y generar así una fidelidad por parte de ellos. Todos estos cambios favorecen a la empresa viéndose reflejado en un aumento en la rentabilidad económica y financiera de la misma.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor Inicial	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad	Utilidad / Inversión	Porcentaje	S/D	10%	Trimestral	10%	7%	2%	Encargado de administración y finanzas junto al área contable
	Aumentar los ingresos	ROA	BAIT / Activo	Porcentaje	51,5%	10%	Trimestral	10%	7%	2%	Encargado de administración y finanzas junto al área contable
	Aumentar los ingresos	ROE	BAT / Patrimonio Neto	Porcentaje	18,6%	10%	Trimestral	10%	7%	2%	Encargado de administración y finanzas junto al área contable
	Reducir costos	Costos	CF / Costo Total	Porcentaje	7,1%	6%	Trimestral	6%	4%	2%	Encargado de administración y finanzas junto al área contable
Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	(Total de Clientes Satisfechos / Total de Clientes) * 100	Porcentaje	S/D	30%	Trimestral	30%	25%	20%	Encargado del área de ventas
	Incrementar la tasa de retención del cliente	Retención de clientes	[(Cant. De Clientes al final del periodo – Cant. De Nuevos Clientes) / Cant. De Clientes al inicio del periodo] * 100	Porcentaje	S/D	25%	Trimestral	25%	20%	15%	Encargado del área de ventas
	Expandir el mercado actual	Clientes que compran más de una marca	(Total de Clientes que compran más de un producto / Total de Clientes) * 100	Porcentaje	S/D	15%	Trimestral	15%	10%	5%	Encargado del área de ventas
	Mantener el posicionamiento de la empresa	Gastos por clientes	[(Gasto de Cliente ZZ en 2020 / Gasto de Cliente ZZ en 2019) – 1] * 100	Porcentaje	S/D	12%	Trimestral	12%	6%	2%	Encargado del área de ventas
Procesos Internos	Aumentar las actividades de marketing	Nuevos clientes por publicidad	Clientes que se contactaron a través de un medio publicitario / Total de Nuevos Clientes	Porcentaje	S/D	50%	Trimestral	50%	40%	20%	Encargado del área de ventas
	Realizar programas de capacitaciones	Programa de capacitaciones	Programa de Capacitación generales y por área específica.	Horas mensuales	S/D	16	Semestral	16	10	5	Encargado de la gerencia
	Mejorar sistemas informáticos para disminuir pérdidas y roturas de mercadería	% de pérdidas, roturas y falta de mercadería	[(Stock según sistema / Stock real) – 1] * 100	Porcentaje	S/D	60%	Trimestral	60%	40%	10%	Encargado de depósito y encargado de área administrativa
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar habilidades de marketing	Ingreso producido por empleado	Ingreso por empleado / Total de Ingresos	Porcentaje	S/D	25%	Trimestral	25%	10%	5%	Encargado de la gerencia
	Mantener buen clima laboral	Satisfacción y nivel de compromiso de empleado	Empleados satisfechos / Total de empleados	Porcentaje	S/D	75%	Trimestral	75%	50%	25%	Encargado de la gerencia

Tabla N° 8. Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2008).

### *Perspectiva Financiera*

Debido al rubro al que pertenece la empresa, el cual se maneja por volúmenes de venta, el margen de utilidad de la misma suele ser bajo. Por tal razón los indicadores utilizados en la perspectiva financiera no superan el 10%. Además, los valores esperados de rentabilidad, ROA, ROE y de reducción de los costos se medirán trimestralmente, pero los porcentajes esperados expresados en el tablero de control no son acumulativos. Es decir, que es importante medirlos para verificar que los mismos estén encaminados, pero no necesariamente deben estar en constante aumento. Según los estados contables podemos determinar el valor inicial de medición del ROA, ROE y Costos, pero el de rentabilidad no tenemos datos acerca de la inversión de la empresa.

### *Perspectiva de Cliente*

Los indicadores en la perspectiva de Cliente apuntan a aumentar, y mantener en algunos casos, la fuente de ingreso de la empresa que son los valiosos clientes. Mediante análisis con la información obtenida del sistema de información de la empresa y encuestas de satisfacción se buscará determinar los cuatro indicadores planteados en el tablero de control. Esta información se ira midiendo trimestralmente y en base a las mediciones se determinará si las acciones tomadas están dando resultados, o se debe replantear algún indicador. En una primera etapa se buscará aumentar estos indicadores, para luego solo mantenerlos si la empresa así lo desea. Cabe destacar que, con la información obtenida, actualmente no poseemos datos para medir estos indicadores.

### *Perspectiva de Procesos Internos*

En la perspectiva de Procesos Internos es importante optimizar todos los recursos disponibles para poder brindar un eficiente servicio. Mediante encuestas realizadas al cliente, se puede determinar cuántos de los nuevos clientes lo hicieron por alguna publicidad. Este indicador debe medirse de manera trimestral buscando un aumento exponencial del mismo hasta llegar a un 50%. No se poseen datos para calcular este indicador. Con los programas de capacitación otorgados a los empleados se busca que los mismos puedan mantenerse informados sobre los objetivos de la empresa y la forma en la que se espera alcanzar los mismos. El indicador de % de pérdida, rotura y falta de mercadería se puede medir con la incorporación del sistema informático comparando el stock real con el indicado en el sistema de información. Este indicador podremos medirlo al implementar el nuevo sistema informático.

### *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Al mantener un buen clima laboral y capacitar al personal se logra un aumento en la productividad del mismo, por esta razón se deben medir estos indicadores trimestralmente mediante encuestas de satisfacción y clima laboral. Con el indicador Ingreso producido por empleado se espera que el mismo crezca exponencialmente logrando un aumento del 25%. No se poseen datos para calcular este indicador. Con el indicador Satisfacción y nivel de compromiso de empleado, se espera un incremento en el mismo buscando como óptimo un resultado del 75%, esto permitirá saber el nivel de satisfacción de los empleados y, verificar así, si se deben realizar actividades que logren un óptimo clima laboral. No se dispone de esta información.

## Conclusiones y recomendaciones

Luego del diagnóstico realizado a la Distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se detectaron problemas ligados a la escasez de información de gestión ya que no se realiza un seguimiento cuidadoso de los clientes; se resta importancia al marketing; no existe un sistema informático que permita obtener información valiosa en tiempo y forma; y, a pesar de la cantidad de empleados, no tiene un área de recursos humanos que se encargue de manejar el personal y sus necesidades.

Debido a la importancia que tiene contar con información precisa para la toma de decisiones, es que se propuso el desarrollo y la implementación de un cuadro de mando integral que le permita a la empresa Redolfi establecer objetivos específicos alineados con su estrategia; y a través de indicadores de medición se busca alcanzar esas metas propuestas. Aplicando el CMI se puede optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, logrando obtener información fidedigna acerca de los procesos, facilitando así, la detección de posibles desvíos. Los indicadores del CMI pueden ir siendo cambiados a medida que la empresa así lo considere, eso hace que sea una herramienta dinámica y útil para la organización.

Dentro de las limitaciones del trabajo, no se pudo disponer de información de la empresa que nos permitiera realizar las mediciones iniciales de los indicadores propuestos para el CMI. Si se hubiese podido acceder a esta información el tablero de control sería más claro ya que estaría expuesto con datos numéricos que otorguen claridad al mismo.

Se recomienda a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. la realización de encuestas que permitan monitorear el nivel de satisfacción de los empleados y el clima laboral existente en la empresa. Otra de las acciones a realizar es la de desarrollar procesos de selección de personal y de inducción para los distintos puestos de trabajo. Toda esta importancia volcada a los recursos humanos es lo que logrará un buen clima laboral, que luego se verá reflejado en la productividad de los empleados.

Otra recomendación para la empresa es aumentar la publicidad, ya que de esa forma se generará la adquisición de nuevos clientes y la fidelidad de los mismos. Sería importante poder desarrollar alguna aplicación para el teléfono o una página web que permita conocer los productos, los precios de los mismos, las promociones vigentes y poder realizar la compra por ese medio, generando mayor comodidad a los clientes.

## Referencias

- Berríos, R. y. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Facultad de Economía y Negocios.
- CADAM. (2020). *Camara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Recuperado el 12/09/20, de <http://cadam.com.ar/legislacion/el-gobierno-oficializo-aumentos-de-hasta-45-en-los-productos-de-precios-maximos/46>
- Felani, C. R. (2018). Recuperado el 08/09/20, de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Infobae. (2020). *Infobae*. Recuperado el 08/09/20, de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/15/la-inflacion-de-junio-fue-de-22-y-acumulo-una-suba-de-428-en-los-ultimos-12-meses/>
- InfoLEG. (2002). *Ley 25.675*. Recuperado el 15/09/20, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Kaplan , R. S., & Norton, D. P. (2008). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores S.A. / Gestión 2000.
- La Vanguardia. (2020). *La Vanguardia*. Recuperado el 12/09/20, de <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20200827/32989/ventajas-comprar-clic-club-vanguardia-lidl-ulabox-dia-nozama-green.html>
- Ley 19.587. (1972). *InfoLEG*. Recuperado el 15/09/20, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Maldonado, Marcela Carolina. (2007). Recuperado el 08/09/20, de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12276/Trabajo\\_Final\\_De\\_Graduacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12276/Trabajo_Final_De_Graduacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Octavio, A. C. (2015). Recuperado el 09/09/20, de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-nexterna->
- Orbe Aguirre, A. (2012). Recuperado el 12/09/20, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%C3%B1o.pdf>
- Redolfi, P. (2008). *Trabajo Final de Grado*.

- School, O. B. (s.f.). *OBS Business School*. Recuperado el 09 de octubre de 2020, de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve#:~:text=Desarrollado%20por%20Henry%20Laurence%20Gantt,su%20posici%C3%B3n%20en%20el%20cronograma>.
- Sinisammal, J., Harkonen, J., Mottonen, M., & Vayrynen, S. (2012). Jour americanonal de Industrial y administracion de empresas.