

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Diseño de un Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión aplicado a la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

Autor: Mónica Soledad Farias

Legajo: CPB01300

DNI: 30.971.160

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, diciembre 2020

Resumen

El presente trabajo final de grado plantea el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como un instrumento de gestión, que permita un control y seguimiento de los procesos internos como base para la toma de decisiones, teniendo en consideración la importancia del monitoreo permanente de la información.

Se realizó un análisis integral de la situación de la organización, que permitió elaborar un diagnóstico, el cual expuso las diferentes situaciones problemáticas encontradas. Se investigó antecedentes de cuadros de mandos en empresas de características similares como así también bibliografía pertinente. Para el diseño del cuadro de mando se identificaron los objetivos estratégicos, y posteriormente se establecieron los indicadores de medición para las diferentes perspectivas analizadas, para luego realizar su medición y exposición en un cuadro informativo integral. Finalizado el análisis, se obtiene una visión integral de la empresa, que sirve de base para el control y la toma de decisiones.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, indicadores de medición, Perspectivas, mapa estratégico, control interno

Abstract

This degree final project poses the design of a balanced scorecard for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. company as a management tool. This tool shall allow the monitoring and follow-up of internal processes paving the way for decision-making. This balanced scorecard highlights the significance of the data non-stop monitoring.

A thorough analysis of the company's status has been carried out. A diagnosis has been devised out of the former comprehensive report, which shows the different troublesome situations. Not only research on previous balanced scorecards of alike companies has been done but also research on the corresponding bibliography.

Strategic goals have been identified in order to design the balanced scorecard; then, measurement accounting procedures have been set meeting the multiple analyzed approaches. After the analysis, there follow their measurement and display on a comprehensive chart for informational purposes. It is gained a thorough overview of the company resulting from the mentioned analysis completion which acts as the basis for monitoring and decision making.

Key words: Balanced Scorecard, Measurement Accounting Procedures, Approaches, Strategic Map, Internal Monitoring

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Análisis de situación..... | 5 |
| Descripción de la situación..... | 5 |
| Análisis de contexto..... | 5 |
| Diagnostico Organizacional..... | 8 |
| Marco Teórico | 11 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 14 |
| Declaración del Problema..... | 14 |
| Justificación | 14 |
| Conclusión diagnóstica..... | 15 |
| Plan de Implementación | 16 |
| Objetivo general | 16 |
| Objetivos específicos | 16 |
| Alcance y Limitaciones | 16 |
| Recursos involucrados | 17 |
| Acciones específicas para desarrollar..... | 17 |
| Desarrollo de la Propuesta..... | 18 |
| Perspectiva Financiera:..... | 19 |
| Perspectiva del Cliente | 21 |
| Perspectiva del Proceso Interno:..... | 23 |
| Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: | 25 |
| Cuadro de mando integral..... | 27 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 29 |
| Referencias | 30 |

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi, empresa de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una vasta experiencia en ese rubro. Se dedica a la venta de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. A través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes distribuidos en toda la provincia de Córdoba, y logró conquistar clientes de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa tiene en claro su misión, visión y los valores, pero no logra aunar estos conceptos en una estrategia gerencial que apoye el proceso de toma de decisiones. No existe una visión integral de indicadores que le permita a los directivos tener un panorama general de la gestión y no cuenta con un plan de control interno de los procesos. Esto es fundamental en una industria donde la rentabilidad es muy baja y la ganancia viene por volumen y eficiencias.

En la economía actual, con los altos niveles de competencia y los constantes avances tecnológicos, se hace indispensable para toda empresa buscar la forma más óptima de competir en el mercado, con el fin de consolidarse en el mismo, adaptarse, innovar y realizar alianzas estratégicas. Todo esto necesario para obtener economías de escala, posicionamiento empresarial, eficiencia y productividad. El éxito se encuentra ligado de manera directa a la calidad de la información. Es necesario tener conocimiento sobre los competidores, la posición en el mercado, los clientes, los procedimientos internos de la compañía, para evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Como antecedentes se menciona el estudio publicado por Arguello Solano (2015), el cual se centró en conocer los aspectos relevantes de la adopción del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas, llegando a la conclusión de que la mayoría no conoce sobre el Cuadro de Mando Integral y, por lo tanto, los niveles de uso son bajos, y aquellas que sí utilizan el modelo, han optado por utilizar versiones simplificadas del mismo. En este aspecto, advierte que las pequeñas empresas necesitan herramientas adaptadas a sus necesidades, debido a que carecen de planificación estratégica, suelen concentrarse en prioridades de corto plazo y las mediciones de desempeño que realizan se centran en indicadores financieros. No obstante, su

estructura menos burocrática, su mayor grado de flexibilidad, su necesidad de volúmenes más bajos de información y mayores facilidades para la comunicación son algunas características a su favor para implementar el CMI. Se llevó a cabo una revisión del proyecto de implementación llegando a la conclusión que el sistema mejoró la estabilidad y operatividad de las empresas.

Peña Carillo (2017) en su trabajo de grado de diseño de cuadro integral para un supermercado colombiano, expone que la definición y alcance de los objetivos en cada perspectiva, dan paso a la capacitación de los colaboradores, al mejoramiento de los procesos internos, a la disminución de los costos en aspectos como la comercialización, al mejoramiento del área de compras, almacenamiento y distribución de productos, centrando así el CMI en unas metas cuyos indicadores llevan a una interacción de todos los colaboradores. Concluyendo que los objetivos e indicadores que se han formulado posibilitan en un alto porcentaje alcanzar resultados óptimos en todas las áreas, para lo que es necesario alinear el equipo completo de colaboradores en el cumplimiento de la estrategia.

Salazar Vásquez (2014) al analizar el diseño de un cuadro de mando integral para una empresa familiar dedicada a la distribución y comercialización de medicina y productos de higiene de Ecuador, observa que la misma posee de manera explícita y clara la formulación de los objetivos y estrategias, pero que no cuenta con un sistema de medición para el seguimiento de estos. Propuso el diseño de un cuadro de mando integral, donde basándose en las 4 perspectivas, se mejoraron procesos y sistemas de controles, que generó en la empresa un incremento de la utilidad neta del 22%, gracias a la reducción de costos, mejora de la productividad tanto de activos fijos como del personal e incremento de las ventas con más productos, buenas políticas de cobro, crédito y personal comprometido.

En el tercer congreso de administración del centro de la República, Gloria Licera (2014) expuso que el Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como un instrumento de la estrategia, siendo los indicadores mecanismos que poseen la función de diagnóstico o la función de dispositivo de mantenimiento de una estrategia, diseñada para obtener excelencia competitiva. El monitoreo permanente de la información que se genera en una organización es la base del funcionamiento de todo este planteo. La correcta planificación, la identificación inmediata de señales de alerta, la medición de desvíos sobre los parámetros trazados y, en general, todo alejamiento de los objetivos debería dar origen a acciones correctivas, cambios de conductas, adecuación de recursos, reprogramación de actividades y todo tipo de prácticas, en las que se requiere la sinergia de equipos comprometidos con la estrategia de la organización.

Análisis de situación

Descripción de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. presenta crecimiento constante en el sector mayorista de productos alimenticios, cigarrillos y de limpieza. Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik en donde se centralizan todas las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales. Posee buen posicionamiento en el mercado, lo que permitió su constante expansión, excelente relación con los proveedores y ofrecen servicios exclusivos a sus clientes como estrategia de diferenciación frente a la competencia.

Si bien posee definida la visión, misión y valores, carece de procedimientos específicos de control interno, que permitan un seguimiento de las prácticas del negocio. Carece de disponibilidad de información relevante y sistematizada como base para la toma de decisiones y para poder definir indicadores que midan su desempeño. Actualmente las unidades de negocios no poseen indicadores financieros ni no financieros que midan los procesos, los resultados ni el funcionamiento actual, lo que impide a los directivos tener un panorama general de la gestión.

Análisis de contexto

Análisis FODA, necesario para determinar los aspectos positivos que se deben potenciar, buscar oportunidades de mejora y contemplar posibles amenazas

Tabla 1: Análisis FODA – Factores Internos

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| * Vasta experiencia en el sector mayorista | * Falta de objetivos y planificación |
| * Ubicación estratégica | * Falta de capacitación de Recursos Humanos |
| * Trato personalizado con sus clientes | * Ausencia de procedimientos de control interno |
| * Excelente relación con los proveedores | * Falta de sistematización de la información y sistemas de gestión |
| * Precios competitivos por obtención de economías de escala | * Inexistencia de administración y control de inventario. |
| * Ausencia de problemas financieros | * Escaso interés en aplicación de estrategias de publicidad |
| * Buena relación personal entre los trabajadores y responsables de la empresa. | * Carencia de instrumentación y formalización de procesos y actividades |
| * Diferenciación de productos | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Análisis FODA – Factores Externos

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| * Aparición de nuevos productos | * Alto nivel de competencia en el mercado |
| * Aumento de Localidades de distribución | * Inestabilidad económica, variaciones de precios de insumos |
| * Alianzas estratégicas con proveedores para lograr comercialización exclusiva | * Incremento de costos operativos |
| | * Caída generalizada del consumo |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis PESTEL

Factores políticos - económicos:

Hasta hace unos meses la Argentina aún pagaba parte de los vencimientos de capital e intereses de su deuda externa. En lo que resta de 2020 no habrá que pagar nada y en 2021 una cifra de entre u\$s75 y u\$s115 millones. Así dadas las circunstancias, con el equilibrio externo prácticamente garantizado, el país cuenta con una oportunidad para poder subsidiar la oferta de algunos sectores que se consideren clave o incentivar la demanda agregada de la economía que se encuentra en recesión en los últimos años.

Se prevé que la economía se contraiga por tercer año consecutivo en 2020. En 2019, la tasa de desempleo en Argentina fue de 9,8%, y el FMI prevé que esta tendencia se vea ligeramente afectada por el impacto económico negativo de la pandemia y se estima que la tasa aumente a 10,9% en 2020, y que permanezca estable en 10,1% en 2021. El Banco Central está emitiendo dinero para que el gobierno pueda cumplir sus obligaciones, y para aplicar políticas de ayuda e incentivos a diferentes sectores afectados por la pandemia, lo que trae el riesgo de aumentar la inflación, que ya está en el 50%.

A pesar de la contracción de la demanda, con la inauguración del nuevo depósito, la compañía logra la representación exclusiva de nuevas marcas, lo que se traduce en un aumento estimado de las ventas de \$ 12 Millones anuales.

Factores sociales

Derivado de la crisis sanitaria originada por la pandemia de COVID-19 son muchos los hogares que han sufrido una disminución inesperada en sus ingresos, por cuestiones de salud o por el impacto de la pandemia en la actividad económica, ya sea por la caída de la demanda o por la interrupción de la producción. El Gobierno está realizando ayuda a la población, a las empresas que sufrieron caídas sustanciales en las ventas, mediante el pago de bonificaciones a

los trabajadores informales o acceso a préstamos convenientes. También se implementó un nuevo congelamiento a los precios de los alimentos, que influye directamente en la empresa. Los consumidores van adaptándose a la crisis actual, y adaptando consecuentemente su demanda, a los ingresos obtenidos.

Tecnología

Se observa un incremento en la digitalización de las sociedades, que se aceleró debido a la pandemia. Los hábitos de consumo de los argentinos cambiaron, producto del aislamiento social, y el canal online se posicionó como una elección para atenuar los riesgos de contagio del Covid. El eCommerce sufrió una aceleración abrupta y la proyección es que esto siga creciendo, es por eso que A.J. y J.A. Redolfi debe empezar a pensar en adaptarse a este nuevo escenario. Los cambios en redes sociales son constantes y debe seguir el ritmo, actualizando la información brindada tanto en las distintas redes sociales como en su página web, ya que en esta última, la información se encuentra desactualizada.

Los sistemas informáticos integrales, son esenciales actualmente en todas las organizaciones. La información es un activo importante en las compañías. La inteligencia artificial es otro avance importante de implementar. Esta nueva tecnología permite automatizar multitud de tareas, administrar datos efectivamente y mejorar la experiencia de los usuarios.

Legal

Ley de reactivación económica y laboral. Con ese nombre, se impulsa un proyecto de ley que busca ayudar a los comercios, emprendedores y pequeñas y medianas empresas del país a superar la grave crisis que están atravesando. La generación de nuevos empleos y registro de empleos informales, la promoción de emprendimientos productivos; la generación de nuevas mini pymes y la regulación de las existentes; la recuperación de emprendimientos productivos que hubieran cesado en su giro comercial, la mejora en las condiciones del giro comercial de los emprendimientos productivos mediante la eximición temporaria de gravámenes impositivos y de cargas sociales son algunos de los aspectos que contempla el proyecto, y que podría beneficiar en diversos aspectos a la compañía.

En lo concerniente al capital humano de la organización, por medio de un Decreto de Necesidad y Urgencia, se dispuso la prohibición de los despidos, suspensiones laborales y duplicación de indemnizaciones.

Como consecuencia de la ordenanza sancionada, la empresa estaba obligada a trasladar sus instalaciones fuera del ejido urbano, logrando como consecuencia de esto, beneficios

tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados. Redolfi, además, debe cumplir con las regulaciones técnicas de seguridad e higiene en el trabajo y normativas de cuidado de instalaciones, debido a que poseen inspecciones regulares de higiene y seguridad.

Diagnostico Organizacional

Desde la perspectiva financiera, analizando el plan estratégico, el principal objetivo consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este crecimiento es la infraestructura del centro de distribución, que genera limitaciones para realizar compras en gran escala, pérdidas de ventas por faltante de stock, falta de control de la mercadería y rotura y pérdida de esta. El nuevo centro de distribución favorecería el incremento de las ventas, por lo que es necesario el monitoreo periódico del volumen de las mismas.

La rentabilidad de la compañía, en la actualidad, es del 2.5%, muy inferior al 5 % de años anteriores. Esto se debe al incremento de los costos operativos y de los insumos. No se presentan planes de análisis para la reducción de estos, que terminen beneficiando la rentabilidad operativa. Tampoco se generan planes de negocios ni presupuestos de ingresos ni gastos, para comparar el rumbo real del negocio con lo planificado a nivel estratégico.

En lo que respecta al aspecto financiero y de liquidez, no llevan controles de los ciclos ni plazos. Tampoco procedimientos óptimos del momento de facturación, ya que una vez que ingresa el remito conformado, se pide a administración la confección de la factura, o suelen suceder casos en que el remito es archivado hasta que personal administrativo lo obtiene del sector de producción. Tampoco se realizan análisis de solvencia de los clientes, para conocer su capacidad de pago.

La empresa no posee índices ni sistema de gestión para análisis de ratios financieros, no posee softwares contables ni sistema de costeo que le permita conocer su estructura de costos para poder gestionarlos. Están ausentes los planes presupuestarios de ventas y de costos, cuyo seguimiento ayudaría a conocer en determinado momento de tiempo como se encuentra la empresa respecto a lo planificado y analizar los desvíos. Las ventas tampoco se encuentran sistematizadas, lo que dificulta su control de manera periódica. La empresa no prioriza la ejecución de planes publicitarios para poder llegar a nuevos mercados y clientes que pueda redundar en un incremento del nivel de las ventas.

Perspectiva del cliente, En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio. Se

observa que la empresa se preocupa por ofrecer precios competitivos, atractivos, para lograr la retención de estos. Si bien los conocen y llevan registros, no poseen clasificación por volumen ni por comportamiento de compras, no poseen información relevante para poder efectuar análisis de estos ni para poder establecer indicadores. No cuentan con acciones de publicidad y comunicación, por lo que la captación de nuevos clientes no se efectúa en forma global.

Los clientes son sensibles a variaciones en el precio de los productos, por tal motivo adicionan la oferta de servicios de asesoramiento. El contacto es personal para captar a grandes clientes, pero no se cuantifica ni evalúa el proceso obtención de nuevos clientes, ni el mantenimiento ni satisfacción de los actuales. Es necesario un seguimiento del cumplimiento del tiempo de entrega de los productos y de los reclamos efectuados por los clientes, para obtener una visión del grado de satisfacción de estos.

Procesos internos, se debe innovar en sistemas informatizados que permitan una mejora en los procesos existentes. En recepción de compras, se encuentran numerosas falencias. No existe un sistema informatizado para el control de lo recibido, sino que se efectúa en forma manual, y tampoco procedimientos ni responsabilidades de las acciones que deben realizarse en el momento del ingreso de la mercadería.

En lo referente a inventarios, no existe sistema ni ningún tipo de planilla en donde consten las existencias, y no se realiza ningún tipo de control de estas, por lo que resulta dificultoso realizar seguimiento del stock, de conocer los faltantes, las roturas y robos. Diseñar un indicador para controlar estas variables, ayuda a reducir costos y poder satisfacer oportunamente la demanda. Tampoco se realizan controles de los procedimientos logísticos, si los pedidos son entregados en tiempo y forma al cliente.

Si bien la empresa está en la búsqueda continua de nuevos productos o servicios para ofrecer, y de conseguir representaciones exclusivas, no poseen registro ni seguimientos de los resultados de la implementación de esas políticas.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no poseen un área para el manejo de la totalidad de empleados, no poseen proceso de selección ni tampoco inducción de ingresantes. Se observa una buena relación con los mismos, y se preocupa por contratar personal que reside en los lugares en donde se encuentra la firma. Se basa en el criterio de confianza y antigüedad para proporcionar ascenso a sus empleados. En la actualidad no se llevan seguimientos ni

indicadores del nivel de satisfacción y motivación del capital humano. Tampoco se contempla si un empleado tiene la capacidad necesaria para desempeñarse en un puesto específico, no se realizan evaluaciones de desempeño ni se lleva un plan de capacitación de los mismos.

No se observa que los empleados hayan recibido capacitación en cuanto a la obligatoriedad y correcto uso de los elementos de seguridad. Tampoco se realiza un seguimiento de siniestros, accidentes ni enfermedades laborales. Analizando estos índices como también los de ausentismos, se puede obtener información importante para la consecución de los objetivos.

Adicionalmente, la falta de información de gestión genera una administración deficiente y un defectuoso control interno. Es importante que los datos estén informatizados, para que los empleados obtengan información oportuna y fiable de los productos, stocks disponibles, plazos de entregas, características de los clientes, y de esta forma mejorar los servicios ofrecidos, reduciendo costos y mejorando procesos.

Marco Teórico

La contabilidad de gestión se desarrolla para cubrir las limitaciones de la información financiera. Es un instrumento de dirección fundamental para asegurar que la actuación de cada persona de la organización tenga un comportamiento coherente con los objetivos y las expectativas que los directivos han establecido. Contar con un buen sistema de información, que consista en la transmisión fiel y oportuna de todo tipo de informaciones en la empresa, y teniendo permanentemente un buen mecanismo de alerta y respuesta a cualquier problema es la base fundamental para que el nivel gerencial pueda llevar a cabo exitosamente sus funciones directivas

Las operaciones cotidianas de las empresas requieren constantemente de la información como soporte de las mismas. Para competir en los actuales entornos, se ven obligadas a trabajar con una estrategia dirigida a alcanzar la excelencia empresarial en todos los niveles de la organización. Según Kaplan y Norton (2002) las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

Según Olve, Roy y Wetter (2000) “Por control de gestión tradicional nos referimos al control de la toma de decisiones y del comportamiento de una empresa con el fin de mejorar beneficios, rentabilidad y posición financiera”.

Un sistema de control puramente financiero resulta ser insuficiente debido a que:

- Los indicadores de carácter financieros muestran el resultado de acciones llevadas a cabo en el pasado, pero no ofrecen información respecto a cuál puede ser la evolución futura de la empresa.
- No son capaces de recoger aspectos claves de índole cualitativa o intangible.
- Su empleo de forma exclusiva puede promover una preocupación excesiva por el corto plazo y una suboptimización del largo plazo.
- Su interpretación resulta demasiado abstracta para la mayor parte de los empleados, que no aciertan a ver de qué manera influye su trabajo en los resultados obtenidos por la organización.

Como se concluye de lo anterior, existía la necesidad de adoptar estructuras de medición del desempeño como el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton en el planeamiento y monitoreo de las empresas.

Ballvé, A. (2000) expone que El Cuadro de Mando Integral como metodología para construir el Plan Estratégico “Es un magnífico enfoque para crear y estructurar sistemas amplios de evaluación de gestión. Puede ser fácilmente aplicado por los directivos tanto a nivel de toda la organización como en una unidad de negocios, una función o un proceso”. El Cuadro de

Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la de los clientes, la financiera, la del proceso interno y la de formación y crecimiento, de acuerdo con Kaplan y Norton (2002).

El CMI es un sistema de gestión estratégica integral que contribuye a transformar la visión y la estrategia en objetivos claros y medibles, y luego en proyectos y acciones concretas para lograrlos.

Vincular los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Esta conexión puede conseguirse mediante el análisis de los factores claves del negocio. Un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva. Las características que debe reunir un factor para considerarse clave se pueden resumir en: que sea capaz de explicar el éxito o fracaso de la organización, que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados, que sea representativo de los cambios del entorno, que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor, que pueda ser medible.

Kaplan y Norton (2002) afirman que el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. “debe identificar de forma explícita las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados”. Cada uno de los indicadores seleccionados debe formar parte de una cadena de relaciones causa- efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización.

Perspectiva Financiera; los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable. Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros que se relacionan con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos por ventas, los rendimientos del capital, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

Perspectiva del cliente; las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercados en que han elegido competir. Describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello. Los procesos internos y los esfuerzos

de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes, no se generarán ingresos y el negocio no prosperaría. En esta perspectiva se debe determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes, llegar a conocer todos los aspectos del proceso de venta que siguen los clientes, descubrir la importancia que le da tanto al precio como a las otras cualidades como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros. Se pueden establecer indicadores que midan la satisfacción del cliente, retención, adquisición de nuevos, rentabilidad del cliente, cuota de mercado.

Perspectiva del Proceso Interno; Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Se enfoca en identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Se investiga las necesidades de los clientes, se inicia el proceso de innovación que posteriormente crea los productos o servicios para satisfacer esas nuevas necesidades.

Perspectiva de formación y crecimiento; tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. En esta perspectiva la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Recalca la importancia de invertir para el futuro, no solo en nuevos equipos, sino en aumentar la capacidad de los empleados, aumentar las capacidades de los sistemas de información y concentrarse en la motivación del capital humano y la delegación del poder.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

El estudio de la organización A.J. & J.A. Redolfi, en todas sus dimensiones, expuso que unos de los principales problemas que se presenta es la falta de control de gestión, falta de control interno de las operaciones y ausencia de herramientas de recolección de datos y medición como apoyo para la toma de decisiones.

No se observa planificación ni presupuestación de los procesos, lo que pondría de manifiesto la existencia de duplicidades entre actividades y ayudarían a cuantificar desvíos económicos.

No se cuenta con información oportuna, no hay claridad en los procedimientos, las actividades ni las responsabilidades. La mayoría de las decisiones importantes las toma una persona, en el día a día. Como es característico de las pequeñas empresas, los ejecutivos cumplen múltiples roles y las decisiones se toman sin un sustento formal o de acuerdo con el comportamiento del mercado. Así, como señala Muñiz (2013), "la toma de decisiones de forma intuitiva en la gestión directiva tiende al fracaso cuando no se sustenta en parámetros cuantificables, estructurados y que aporten la información adecuada para abordar el desarrollo de la estrategia prevista".

Justificación

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método organizado para seleccionar los indicadores que guían a la dirección de la empresa.

Es necesario pensar en aplicar a corto plazo un sistema informático y fomentar el ambiente de información y control. Se debe conocer la importancia de contar con disponibilidad inmediata de información de todas las áreas de la empresa. La elaboración de indicadores financieros, satisfacción y retención de clientes, de procesos de compras y logísticos, de satisfacción de los recursos humanos, permite conocer periódicamente la actuación de la compañía, y le brinda conocimientos para poder gestionar y corregir los desvíos.

Actualmente se presentan falencias en los diversos procesos de la organización, como consecuencia de la falta de información y control global de los mismos.

Conclusión diagnóstica

Las pequeñas empresas necesitan un sistema de medición del desempeño diseñado y adaptado a sus características y necesidades, que deben estar alineados con la estrategia y abarcar todos los aspectos organizacionales relevantes. Esta medición es fundamental para conocer en qué aspectos se debe prestar especial atención, para tomar decisiones adecuadas y poder alimentar la retroalimentación de los procesos.

El CMI diseñado ofrece la posibilidad de conciliar el plan comercial con las actividades operativas. Mejorar la eficiencia de las operaciones, reducir costos, aumentar la rentabilidad, tener un conocimiento más acabo de los clientes, sus necesidades y expectativas, como también hacer foco en el capital humano de la organización para aumentar su calificación y lograr un mejor desempeño de estos.

Plan de Implementación

Objetivo general

“Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. y J.A. Redolfi que permita un control y seguimiento de los procesos internos como base para la toma de decisiones para ser aplicado en el periodo 2020”

Objetivos específicos

- Identificar procesos estratégicos para la sustentabilidad de la empresa en el entorno actual y exponerlos en el mapa estratégico
- Definir objetivos para cada una de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando integral que ayuden a la consecución de la estrategia
- Diseñar indicadores para evaluar la situación actual en comparación con la situación deseada establecida por los directivos
- Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el seguimiento de las actividades y de la estrategia organizacional formulada

Alcance y Limitaciones

El presente trabajo se centra en la determinación de indicadores para cada perspectiva y el posterior diseño de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión estratégica global, en la empresa de distribución A.J. y J.A. Redolfi SRL. El plan abarca a toda la compañía en general, a todas sus divisiones y secciones operativas. El alcance temporal comprende un tiempo estimativo equivalente a un cuatrimestre del periodo 2020, para el estudio y diseño del cuadro de mando, con el objetivo de que la empresa prosiga su ejecución a través del tiempo. Respecto al ámbito geográfico, el trabajo es aplicable a la empresa Redolfi situada en la provincia de Córdoba y a sus distintas sucursales.

La construcción del CMI, se limita a la empresa estudiada, teniendo presente que cada organización posee su propia estructura, procedimientos internos, metas y objetivos a alcanzar, por lo que las mediciones de sus indicadores son particulares. Se tomó como base la información suministrada para este caso particular, lo que llevó en determinadas circunstancias a trabajar con supuestos y a no poder obtener valores para realizar las mediciones correspondientes. Tampoco se obtuvo información completa de cuestiones importantes sobre la marcha del negocio, que no se manifiestan en los estados contables, ni se posee información de otras empresas de la misma rama de actividad para comparar indicadores financieros y de actuación.

Recursos involucrados

Para la elaboración de este cuadro de mando integral se necesita la contratación de un profesional en ciencias económicas, capacitado en el análisis, diseño e implementación de esta herramienta, con experiencia en el manejo de gestión por indicadores, análisis de los desvíos, manejo de personal, y encargado de realizar las tareas de capacitación sobre los procedimientos a llevarse a cabo, a los distintos actores involucrados. El Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, establece aranceles indicativos por los honorarios de los profesionales. Actualmente el valor del módulo se encuentra en \$1.860. Se estima que para poder hacer todo el trabajo en la empresa, el profesional puede demandar el siguiente tiempo:

Tabla 3: Recursos necesarios

| Actividad | Cantidad | Importe |
|---------------------------------------|----------|------------|
| Planificación tareas | 4 horas | \$ 7.440 |
| Recolección de Información | 32 horas | \$ 59.520 |
| Análisis de la Información | 24 horas | \$ 44.640 |
| Elaboración Diagnóstico | 8 horas | \$ 14.880 |
| Diseño de la Estrategia | 10 horas | \$ 29.760 |
| Confección Indicadores | 16 horas | \$ 29.760 |
| Desarrollo de la herramienta | 16 horas | \$ 29.760 |
| Formación a los usuarios | 5 horas | \$ 9.300 |
| TOTAL | | \$ 225.060 |
| Asesoramiento y Actualización mensual | 12 horas | \$ 22.320 |

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran las tareas del profesional desde el momento en que se inician las reuniones con los dueños y directivos de la empresa, para coordinar las necesidades del trabajo, y teniendo en cuenta que el profesional es el encargado de analizar y recolectar la información de la compañía. Se adiciona un servicio mensual para la actualización periódica del cuadro de mando equivalente de 12 horas. Inicialmente el proyecto se plantea en una planilla de Microsoft Excel, pero se recomienda para un futuro, que la empresa analice la posibilidad de adquisición de software de gestión y herramientas de Business Intelligence.

Acciones específicas para desarrollar

Las actividades que se desarrollan para el diseño del trabajo involucran al personal de todas las áreas. Es necesaria la concientización por parte de los dueños y la transmisión a los niveles gerenciales de los aspectos importantes en los que la compañía debe modificar su

accionar y mejorar el desempeño. Se debe comenzar con un diagnóstico objetivo de la organización para detectar las falencias y que esta información sirva de base para la elaboración de la herramienta de manera adecuada. Posteriormente es imprescindible la definición de los objetivos estratégicos encuadrados en cada una sus perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Una vez establecidos los objetivos, se diseña el mapa estratégico, indicando las relaciones causa-efecto entre los mismos. A continuación, se desarrollan los indicadores de gestión que medirán el grado de consecución de los objetivos. La implementación de los indicadores requiere no solo su definición, sino que también involucra otros aspectos que son importantes para lograr su adecuada puesta en marcha y que deben ser tenidos en cuenta, tales como la asignación del diseño, consenso con los niveles gerenciales y aprobación del indicador, capacitación y concientización del personal.

Una vez recolectada toda la información necesaria y efectuadas las mediciones, se estandarizan los resultados en el cuadro de mando, para luego contrastarlos con los valores objetivos impuestos por la organización. Se realiza la evaluación y comunicación de resultados.

Con toda la información captada, se definen iniciativas y recomendaciones, que permitan acercar los indicadores a los estándares preestablecidos, y en consecuencia a los objetivos estratégicos. Es importante el conocimiento en la aplicación de la cultura de mejora continua.

Tabla 4: Diagrama de Gantt

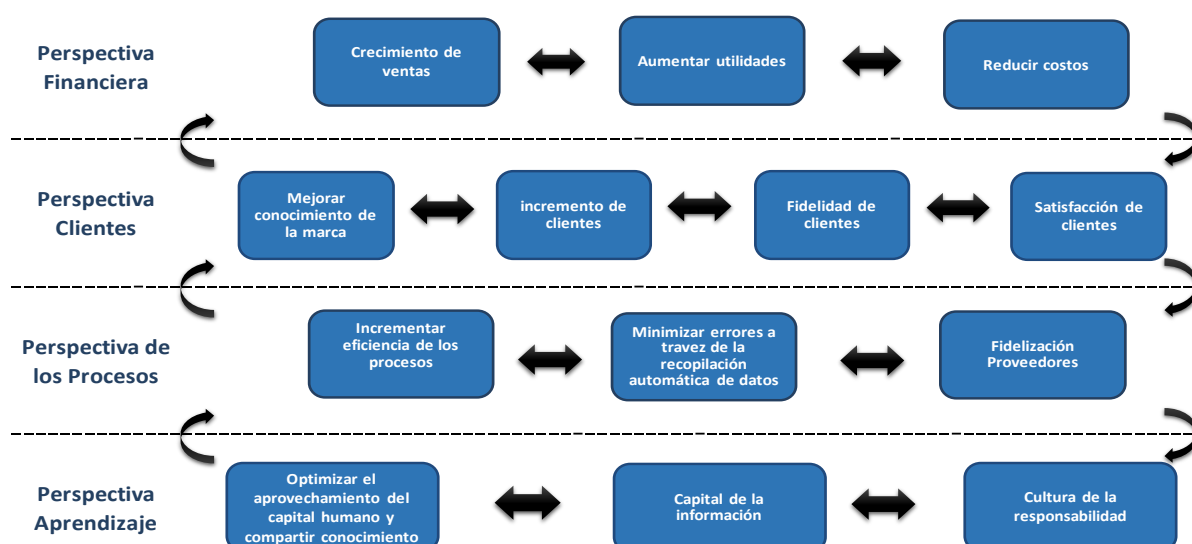
| Actividades | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | |
|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Explicación Concepto CMI a altos mandos | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento y Diagnostico Organización | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de la información | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Definición de los objetivos estratégicos | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Diseño Mapa Estratégico | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Desarrollo de los diferentes indicadores | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Consenso y aprobación de indicadores | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Desarrollo del Cuadro de Mando integral | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Comunicación de resultados | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| Evaluación de Resultados | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración Propia.

Desarrollo de la Propuesta

Se presenta el mapa estratégico, donde se muestra la relación entre cada objetivo estratégico con la perspectiva correspondiente.

Figura 1: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Financiera:

➤ Retorno sobre el activo (ROA): Relaciona el resultado antes de intereses e impuestos, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de estos. Se compara la utilidad operativa obtenida contra los activos de la compañía. Se interpreta como la rentabilidad producto del manejo que se les dio a los activos actuales de la empresa. Establece la eficiencia en la gestión de los recursos totales. Es importante controlar este indicador, para monitorear la variación de los beneficios como consecuencia de la inversión realizada en el nuevo centro de distribución, no resultando de interés para este caso el monitoreo de la rentabilidad financiera, debido a que, para los dueños, el principal objetivo es el crecimiento de la empresa y no la rentabilidad en el corto plazo, y que la conveniencia del proyecto radica más en negocios alternativos y no en las actividades habituales.

La rentabilidad económica se descompone en los dos siguientes indicadores. En el cálculo de un margen que evalúa la productividad de las ventas para generar beneficios, así como también de una rotación, la cual mide la eficacia con que se gestiona la inversión neta.

Fórmula: $(\text{Utilidad Operativa} / \text{Activos promedios}) * 100$

$$(\$ 49.914.149 / \$119.863.570) * 100 = 41.6\%$$

Se observó un incremento de este indicador con respecto a periodos pasados, que se manifestaba en un porcentaje de aproximadamente 32%, estableciendo la empresa un valor

óptimo superior al 40%. Globalmente se muestra que, en este caso, la compañía mejoró el margen operativo, pero tuvo una reducción en la rotación de los activos.

➤ **Margen operativo:** Tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa. Indica si el negocio es o no lucrativo en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado. Permite identificar el rendimiento de su operatoria principal. Es el resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y comercialización. En este caso se evalúa la actividad comercial, sin tener en consideración resultados financieros, afectados en el último periodo por intereses bancarios del préstamo de la obra del nuevo centro de distribución.

Fórmula: $(\text{Utilidad Operativa} / \$ \text{Vtas Totales}) * 100$

$$(\$ 49.914.149 / \$318.857.648) * 100 = 15.65\%$$

En periodos anteriores el margen operativo se aproximaba a 10.50%, por lo que el valor actual se encuentra aceptable.

➤ **Rotación Activo:** La rotación del activo es un indicador de las ventas que se generan con cada peso invertido en recursos operativos. Mide la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas.

Fórmula: $(\$ \text{Vtas Totales} / \$ \text{Activo Promedio})$

$$(\$ 318.857.647 / \$119.863.570) = 2.66$$

Se refleja una disminución en la eficiencia de la utilización de los activos totales por dos periodos consecutivos, puesto que el valor era superior a 3.2. y se pretende volver a ese nivel.

➤ **Rotación de Inventario:** En el rubro en que se desarrolla la compañía, como los márgenes son muy reducidos, lo fundamental son las rotaciones, es decir, dar salida al stock. Para obtener una buena cifra de beneficios, es necesario vender grandes cantidades y de forma muy rápida. Cuanto más elevado sea el valor de este índice, los inventarios más se renuevan como consecuencia del incremento de las ventas y de una buena gestión de las existencias.

Fórmula: $(\$ \text{Costo de Venta} / \text{Inventario Promedio})$

$$(\$147.429.627 / \$26.385.969) = 5.59 \text{ veces anual}$$

Para el rubro de grandes almacenes mayoristas, la rotación ideal es de aproximadamente 8 veces al año.

➤ **Desvío Ventas Presupuestadas:** Un presupuesto de ventas expresa en términos cuantitativos, el estimado de ventas en un tiempo determinado. Se constituye como la principal herramienta para la administración, gestión y control del departamento comercial. Con el nuevo centro de distribución, la compañía planea aumentar su facturación en un 20%. Esa meta se plasma en los correspondientes presupuestos de ventas anuales hasta lograr el objetivo. El indicador permite analizar el comportamiento de las ventas reales con las presupuestadas determinadas por los directivos.

Fórmula: $(\$ \text{Vtas reales} / \$ \text{Vtas presupuestadas}) * 100$

No se poseen datos presupuestados para poder efectuar el cálculo de este indicador.

➤ **Desvío Costos Presupuestados:** Un presupuesto de gastos es una forma mediante la cual se puede planificar, coordinar y controlar las operaciones claves del negocio. En Redolfi, donde posee políticas de precios bajos, márgenes reducidos y una alta competencia, la estrategia se basa en alcanzar la eficiencia intentando minimizar los costos fijos. El control de los costos reales en comparación con los presupuestados pone de manifiesto los factores en donde se debe realizar un mejor control y gestión, estableciendo óptimo un porcentaje menor a 90%

Fórmula: $(\$ \text{Costos indirectos reales} / \$ \text{Costos indirectos presupuestados}) * 100$

No se poseen datos presupuestados para poder efectuar el cálculo de este indicador.

➤ **Monitoreo Costos de Ventas:** Debido a los bajos rendimientos que posee esta actividad, es fundamental una buena negociación de los precios con los proveedores, y al comprar grandes volúmenes es importante acceder a los mejores beneficios. El indicador muestra qué porcentaje significa el costo del producto en las ventas

Fórmula: $(\$ \text{CV} / \$ \text{Ventas Totales}) * 100$

$(\$147.429.627 / \$ 318.857.647) * 100 = 46.23\%$

En periodos anteriores ese indicador era del 40 %, y se establece ese valor como nivel tolerable.

Perspectiva del Cliente

Estos indicadores ayudarán al negocio a comprender los aspectos fundamentales del manejo de las relaciones con los clientes. Se analiza si la empresa atrae a suficientes clientes y los retiene, y el grado de satisfacción de estos.

➤ **Incremento clientes por desarrollo de marca:** Una exitosa estrategia de posicionamiento de marca se traduce en beneficios como, ventas continuas, mayor

reconocimiento y visibilidad de marca, credibilidad y mejor imagen ante el mercado, pues la oferta comercial siempre está en la mente del consumidor.

El ratio de clientes influenciados por marketing, toma las ventas de todos los nuevos clientes en comparación con las ventas totales. Esta métrica toma en consideración el impacto que tiene el marketing para generar nuevas oportunidades o nutrir a los ya existentes. Da una visión clara del impacto del marketing en el crecimiento de las ventas. Se establece como valor óptimo que las ventas de nuevos clientes representen el 5% de las ventas total en un año.

Fórmula: $(\$ \text{ Vtas nuevos clientes} / \$ \text{ Ventas totales}) * 100$

➤ Tasa de adquisición de nuevos clientes: Con la creación del centro de distribución y la representación exclusiva de nuevas marcas, se espera que ingresen a la empresa nuevos clientes. La política de la misma es captación personalizada para clientes importantes.

Este indicador busca medir el porcentaje de crecimiento de clientes actuales, comparándolos con los clientes del periodo anterior. Se deberán cargar de forma diferenciada los nuevos clientes de forma que pueda compararse. Actualmente la empresa no lleva la medición de esta información. El porcentaje de incremento de clientes se establece en un 10% para un periodo inicial anual, sujeto a revisión en próximos periodos.

Fórmula: $(N^\circ \text{ Clientes nuevos} / N^\circ \text{ total de clientes}) * 100$

➤ Encuesta de satisfacción del cliente: En el mercado en que opera la empresa, los clientes tienen muchas opciones para hacer sus compras, y está comprobado que además de buenos precios, es necesario ofrecerles un servicio con valor agregado, algo que exceda sus expectativas y deseos. Razón por la cual se considera de total importancia elaborar una encuesta para determinar el grado en el cual las expectativas de los clientes están siendo satisfechas. Se determinan las variables más importantes tenidas en cuenta por los clientes, seleccionando su nivel de satisfacción que corresponde a una escala entre 1 y 5 (desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho), para obtener una media por variable y una media total. La empresa desea obtener una media de 4 puntos como nivel tolerable, con medición mensual variando cada periodo los clientes seleccionados.

➤ Índice de reclamos: La queja manifiesta una protesta, un descontento o una disconformidad. Es formulada por un consumidor, cuando la comparación entre lo esperado y lo recibido no cumple con sus expectativas. Es importante monitorear las quejas de los clientes, y tratar de resolverlas en tiempo y forma.

El indicador consiste en dividir el número de quejas resueltas, por el total de quejas recibidas en el período establecido y proporciona una medición de la eficiencia en la resolución de quejas de clientes. El valor óptimo se establece en 90% o superior, que supone resolver la gran mayoría de quejas recibidas. En la actualidad no se cuentan con datos para su medición.

Fórmula: $(\text{Cantidad de reclamos resueltos}) / (\text{Cantidad de reclamos recibidos}) * 100$

➤ Tasa de retención de clientes: Tiene como objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing y ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad alguno de los productos, siga comprando y se convierta en un cliente habitual, debido a que para las empresas es más económico retener un cliente que adquirir uno nuevo. El indicador mide el porcentaje de clientes que se ha conseguido mantener en un periodo.

Fórmula: $((\text{N}^\circ \text{ clientes final} - \text{N}^\circ \text{ nuevos clientes}) / \text{N}^\circ \text{ clientes inicio}) * 100$

Al ser artículos de compra recurrente, es importante obtener valores altos de este indicador, estableciendo como valor tolerable una tasa de retención del 70%.

➤ Programas de Fidelización: El sistema de recompensa es una técnica que se realiza con bastante frecuencia dentro del sector retail en donde la competencia es elevada. Permite premiar la confianza y la lealtad de aquellos consumidores que están más comprometidos con la marca. Programas de acumulación de puntos con premios, tarjetas de descuentos, diferente categorización de clientes son algunos ejemplos. Es importante medir que porcentaje de los clientes totales participan en estos programas de fidelización.

Fórmula: $(\text{Q clientes participantes} / \text{Q clientes totales}) * 100$

El objetivo es que el 40% del total de clientes participen en estos programas.

Perspectiva del Proceso Interno:

Los indicadores de este punto son:

➤ Porcentaje de ventas de nuevos productos: Introducir nuevos artículos al mercado, ofrecer mejores productos y servicios a los clientes, analizar constantemente sus necesidades y en qué forma satisfacerlas o mejorarlas. El indicador expresa que participación tienen las ventas de productos o servicios nuevos sobre las ventas habituales de la empresa.

Fórmula: $(\$ \text{vta de Bs o Ss con menos de 6 meses antig} / \$ \text{vtas totales}) * 100$

Aunque no se cuente con información disponible, inicialmente se establece un porcentaje del 10 % como valor tolerable.

➤ **Mercadería disponible:** Debido al escaso control existente en los depósitos y recepción de mercadería, se presenta gran cantidad de faltante de stock, productos vencidos, con roturas o que deben ser devueltos por alguna falla. Es necesario el seguimiento de la mercadería, mínimamente con las planillas excel que actualmente están en desuso. Este indicador permite tener una idea de qué productos están efectivamente disponibles para ofrecer en mostrador, una vez determinada qué mercancía no es apropiada para la venta, ya sea por daños o fechas de expiración. Además exterioriza la necesidad de revisar las condiciones de almacenamiento y ejecutar los correctivos necesarios para aumentar este nivel.

Fórmula: $(\text{stock disponible} / \text{stock teórico}) * 100$

Se estableció como valor óptimo, tener un stock disponible para la venta del 95% del total del stock.

➤ **Tiempo entre pedido y entrega:** El proceso operativo comienza con el pedido de un cliente y termina cuando se entrega la mercadería. En ese lapso hay actividades que son necesarias pero que muchas veces no agregan valor, se producen ineficientemente, se duplican y no se lleva el correcto control de las mismas. Para el cálculo del indicador es importante realizar un análisis del proceso para determinar tiempos estándar, identificar aquellas tareas que podrían ser eliminadas, simplificadas o transformadas, y de esta manera optimizar los tiempos de entrega de los productos. El objetivo es tratar de mejorar gradualmente este indicador a medida que mejoren los procesos, siendo aceptable en un momento inicial un desvío del 25% como porcentaje máximo.

Fórmula: $((\text{hs real ciclo venta} - \text{hs estándar ciclo venta}) / \text{hs estándar ciclo venta}) * 100$

➤ **Implementación de Auditorías Internas:** Las auditorías internas son uno de los medios aplicados por las empresas para tener un control de las gestiones financieras, contables y operativas e incrementa las posibilidades de una empresa de lograr sus objetivos.

En la distribuidora, donde se presentan muchas falencias en cuanto a procedimientos de control interno, de gestión, de administración, de inventarios, una auditoría interna ayuda a encauzar esas actividades en una orientación correcta. Se debe hacer en base a un plan diseñado sobre procedimientos estándar. Posteriormente se preparan informes sobre las irregularidades que se encuentran y posibles recomendaciones para resolverlas.

El indicador propuesto, es analizar las no conformidades que pudo solucionar la empresa en el periodo establecido, en este caso, anual.

Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ No conformidades resueltas} / \text{N}^\circ \text{ Total de No conformidades}) * 100$

Debido a la gran cantidad de procesos que necesitan revisión, y la inexistencia de controles, inicialmente la empresa se propuso como meta un porcentaje del 60% para este indicador, tendiendo a aumentar el valor objetivo en periodos futuros.

- **Satisfacción de Proveedores:** Los proveedores son un componente básico para el éxito y el buen funcionamiento de las empresas. Tener una buena relación ayuda a asegurar precios y acuerdos favorables y permite crear alianzas, lo que lleva a márgenes mejorados y mayores ventas. La empresa mantiene muy buenos vínculos con sus proveedores, lo que le ha permitido lograr representaciones exclusivas de marcas importantes. Por tal motivo resulta significativo evaluar la conformidad de los proveedores con la empresa. El método establecido es efectuar encuestas a los mismos, con diferentes categorías y puntajes, del rango del 1 al 10. Se establece como objetivo tolerable inicial, un puntaje promedio de 8 puntos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino también en la infraestructura como personal, sistemas y procedimientos.

- **Implementación software integral:** No existe en la compañía un software que abarque integralmente a todas las áreas. Los Sistemas de Información capturan, procesan, almacenan y distribuyen la información, ayudan a mejorar el control, la gestión y el análisis de datos de una empresa, para que se adapte mejor y más rápido a los cambios. El indicador propuesto permite medir qué porcentaje de la inversión total está destinada a la implementación de sistemas informáticos.

Fórmula: $(\$ \text{ Inversión en sistema de información} / \$ \text{ inversión total}) * 100$

La empresa, en un comienzo del plan de implementación, considera aceptable una relación del 20%

- **Cumplimiento plan de capacitación:** Las organizaciones tienen como base su capital humano, por ello se esmeran en los procesos de selección y capacitación. Es una inversión que se debe realizar si se quiere conseguir empleados más competentes, mejores resultados y beneficios económicos. Debido a los ineficientes procesos de selección de personal, ausencia de inducción e inexistencia de políticas objetivas de ascenso, resulta

de mucha utilidad que se elaboren planes de capacitación. Para el cálculo del indicador se establece un cronograma anual de capacitación y monitoreo de su cumplimiento. Además, es importante adicionar capacitación en cuestiones de higiene y seguridad laboral, ya que si bien los empleados cumplen con las normas de cuidado y recomendaciones del inspector, deben reforzar conocimientos sobre ese aspecto.

Fórmula: $(\text{Hr reales capacitación} / \text{Hr presupuestadas capacitación}) * 100$

Lo óptimo es que se logren cumplir todos los programas propuestos para el periodo, es decir que el indicador sea igual a 100%, aunque establece como tolerable una ejecución del 80%.

➤ Ventas por vendedor: Es importante que los vendedores cumplan los objetivos establecidos por la empresa. Este indicador muestra el porcentaje de cumplimiento de las metas

Fórmula: $(\text{Facturación real x empleado} / \text{Meta de facturación x empleado}) * 100$

La empresa establece un mínimo mensual de ventas por cada vendedor, por lo que el valor tolerable es 100%, explicando el cumplimiento de la venta mínima. Se recomienda no mantener siempre igual el valor objetivo, lo que inducirá a los vendedores a la mejora continua.

➤ Satisfacción Laboral: Diariamente los clientes toman contacto con la empresa a través de empleados, por lo tanto, esto lleva a considerarlo un punto fundamental al momento de crear la estrategia. La productividad del empleado depende de la satisfacción que encuentre en el trabajo. Para conocer los niveles de satisfacción se crea una encuesta anónima. La encuesta se encuentra diseñada, solamente se debe ejecutar y evaluar para la medición del indicador. El objetivo deseado de este indicador es que el 80 % de los empleados se encuentren totalmente satisfechos dentro de la empresa, medido en un horizonte de tiempo anual.

Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ Empleados totalmente satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ Total empleados}) * 100$

Cuadro de Mando Integral

Tabla 5: Perspectiva Financiera

| Perspectiva Financiera | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|------------------|------------------------|------------|------------|-------|
| Objetivo | Indicador | Descripción | Fórmula | Frecuencia | Responsable | Medición | | |
| Aumentar Utilidades | Retorno sobre la inversión | Compara la utilidad operativa obtenida contra los activos de la compañía | $(\text{Utilidad Operativa} / \text{Activos promedios}) * 100$ | Trimestral | Gerente Finanzas | 41,60% | Optimo | >40% |
| | | | | | | | Tolerable | 35% |
| | | | | | | | Deficiente | <30% |
| | Margen Operativo | Mide el beneficio operativo por cada peso de venta | $\text{MgU: (Utilidad Operativa} / \text{\$ Ventas Totales)} * 100$ | Mensual | Gerente Finanzas | 15,65% | Optimo | >15% |
| | | | | | | | Tolerable | 15% |
| | | | | | | | Deficiente | <15% |
| Rotación de Activo | Mide la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas | $(\text{\$ Vtas Totales} / \text{\$ Activo Promedio})$ | Trimestral | Gerente Finanzas | 2,7 | Optimo | >3,20 | |
| | | | | | | Tolerable | 3,20 | |
| | | | | | | Deficiente | <3,2 | |
| Crecimiento de ventas | Rotación de Inventario | Mide la cantidad de veces que se renueva el inventario | $(\text{\$ Costo de Venta} / \text{\$ Inventario Promedio})$ | Semestral | Gerente Ventas | 5,6 | Optimo | >8 |
| | | | | | | | Tolerable | 8 |
| | | | | | | | Deficiente | <8 |
| | Desvío Ventas presupuestadas | Compara el monto de ventas reales vs ventas presupuestadas | $(\text{\$ Vtas reales} / \text{\$ Vtas presupuestadas}) * 100$ | Mensual | Gerente Ventas | s/d | Optimo | >95% |
| Tolerable | | | | | | | 90% | |
| Deficiente | | | | | | | <90% | |
| Disminución de costos | Desvío Costos Presupuestados | Compara los costos indirectos acumulados vs los costos indirectos presupuestados acumulados | $(\text{\$ Costos indirectos reales} / \text{\$ Costos indirectos presupuestados}) * 100$ | Mensual | Gerente Finanzas | s/d | Optimo | <90% |
| | | | | | | | Tolerable | 100% |
| | | | | | | | Deficiente | >110% |
| | Monitoreo de Costos de Ventas | Mide qué porcentaje significa el costo del producto en las ventas | $(\text{\$ CV} / \text{\$ Ventas Totales}) * 100$ | Mensual | Responsable de Compras | 46,23% | Optimo | <40% |
| | | | | | | | Tolerable | 40% |
| Deficiente | >40% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Perspectiva Cliente

| Perspectiva del Cliente | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|----------------|----------------|------------|------------|------|
| Objetivo | Indicador | Descripción | Fórmula | Frecuencia | Responsable | Medición | | |
| Incremento clientes | Incremento clientes por desarrollo marca | Mide el aumento de los ingresos por compras de nuevos clientes debido a acciones de marketing | $(\text{\$ Vtas nuevos clientes} / \text{\$ Ventas totales}) * 100$ | Semestral | Gerente Ventas | s/d | Optimo | 5% |
| | | | | | | | Tolerable | 2% |
| | | | | | | | Deficiente | 0% |
| Tasa de Adquisición de clientes | Mide el % de nuevos clientes adquiridos en un período de tiempo determinado | $(\text{N}^\circ \text{ Clientes nuevos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$ | Semestral | Gerente Ventas | s/d | Optimo | >10% | |
| | | | | | | Tolerable | 10% | |
| | | | | | | Deficiente | <10% | |
| Satisfacción del cliente | Indice de reclamos | Medir a eficiencia en la resolución de las quejas de los clientes | $(\text{Cantidad de reclamos resueltos} / \text{Cantidad de reclamos recibidos}) * 100$ | Mensual | Gerente Ventas | s/d | Optimo | >90% |
| | | | | | | | Tolerable | 90% |
| | | | | | | | Deficiente | <90% |
| Encuesta de satisfacción | Encuesta para determinar el grado en el cual las expectativas de los clientes están siendo satisfechas | Encuesta con escala entre 1 y 5 puntos | Mensual | Gerente Ventas | s/d | Optimo | >4 | |
| | | | | | | Tolerable | 4 | |
| | | | | | | Deficiente | <4 | |
| Retención del Cliente | Tasa de retención de clientes | Mide el % de clientes que se ha conseguido mantener en un periodo | $(\text{N}^\circ \text{ clientes final} - \text{N}^\circ \text{ nuevos clientes}) / \text{N}^\circ \text{ clientes inicio}) * 100$ | Semestral | Gerente Ventas | s/d | Optimo | 80% |
| | | | | | | | Tolerable | 70% |
| | | | | | | | Deficiente | 60% |
| Programas de fidelización | Retención de clientes a través de programas de fidelización, tarjetas de dtos, sumatoria de puntos | $(\text{N}^\circ \text{ clientes participantes} / \text{N}^\circ \text{ clientes totales}) * 100$ | Mensual | Gerente Ventas | s/d | Optimo | >40% | |
| | | | | | | Tolerable | 40% | |
| | | | | | | Deficiente | <40% | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Perspectiva Procesos internos

| Perspectiva de Procesos Internos | | | | | | | | |
|--|---|---|--|------------|------------------------|----------|------------|------|
| Objetivo | Indicador | Descripción | Fórmula | Frecuencia | Responsable | Medición | | |
| Mejorar comprensión del mercado | % de ventas de nuevos productos | Mejorar la comprensión del mercado para ofrecer nuevos Productos y Ss | $(\$ \text{vta de productos o Ss con menos de 6 meses} / \$ \text{vtas totales}) * 100$ | Semestral | Gerente Ventas | s/d | Optimo | >10% |
| | | | | | | | Tolerable | 10% |
| | | | | | | | Deficiente | <10% |
| Controles de Inventario y Stock | Mercancia disponible | Mide el inventario real disponible para la venta | $(\text{stock disponible} / \text{stock teórico}) * 100$ | Mensual | Encargado de Logística | s/d | Optimo | >95% |
| | | | | | | | Tolerable | 95% |
| | | | | | | | Deficiente | <95% |
| Eficacia del ciclo de Venta | Tiempo entre pedido y entrega | Mide el desvío entre el ciclo de venta real vs el estándar | $(\text{hs real ciclo venta} - \text{hs estándar ciclo venta}) / \text{hs estándar ciclo venta}$ | Mensual | Gerente Ventas | s/d | Optimo | <25% |
| | | | | | | | Tolerable | 25% |
| | | | | | | | Deficiente | >25% |
| Incrementar eficiencia en los procesos | Implementación de standares para los procesos | Implementación de procedimientos de Auditoria Interna para los circuitos más críticos | $(\text{N}^\circ \text{ no conformidades resueltas} / \text{N}^\circ \text{ Total de No conformidades}) * 100$ | Semestral | Gerente General | s/d | Optimo | >60% |
| | | | | | | | Tolerable | 60% |
| | | | | | | | Deficiente | <60% |
| Incrementar vínculo con proveedores | Indice de satisfacción de proveedores | Mantener una relación sana, para poder obtener representaciones exclusivas | Encuesta con puntaje del 1 al 10 | Trimestral | Gerente Compras | s/d | Optimo | >8 |
| | | | | | | | Tolerable | 8 |
| | | | | | | | Deficiente | <8 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | | | | | | | | |
|--|--|--|--|------------|-----------------|------------|------------|-------|
| Objetivo | Indicador | Descripción | Fórmula | Frecuencia | Responsable | Medición | | |
| Capital de la información | Implementación Software sist. de información | Medir la inversión en sistemas de información en relación a la inversión total de la empresa | $(\text{Inversión en sist. De información} / \text{inversión total}) * 100$ | Anual | Gerente General | s/d | Optimo | >20% |
| | | | | | | | Tolerable | 20% |
| | | | | | | | Deficiente | <20% |
| Capacitación Empleados | % Hora capacitación | Medir el cumplimiento de los programas de capacitación | $(\text{Hr reales capacitación} / \text{Hr presupuestadas capacitación}) * 100$ | Semestral | Gerente General | s/d | Optimo | 100% |
| | | | | | | | Tolerable | 80% |
| | | | | | | | Deficiente | <80% |
| Motivación y compromiso del empleado | Ventas x vendedor | Medir el desempeño de los vendedores | $(\$ \text{Facturación real x empleado} / \text{Meta de facturación x empleado}) * 100$ | Mensual | Gerente ventas | s/d | Optimo | 110% |
| | | | | | | | Tolerable | 100% |
| | | | | | | | Deficiente | <100% |
| | Cuestionario de satisfacción laboral | Mide la percepción que tienen los empleados sobre lo que ocurre en los diferentes ámbitos de la organización | $(\text{N}^\circ \text{ Empleados totalmente satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ Total empleados}) * 100$ | Anual | Gerente General | s/d | Optimo | >80% |
| | | | | | | | Tolerable | 80% |
| | | | | | | Deficiente | <80% | |

Fuente: Elaboración propia

Las metas y los indicadores de gestión, fueron acordados junto con los directivos para que fueran cifras reales y alcanzables, de acuerdo a los objetivos a conseguir.

Se acordó un seguimiento de la estrategia en forma mensual, en donde se evalúan los indicadores, se analiza el cumplimiento de metas y se redefine el CMI de acuerdo a los resultados.

Mensualmente se realiza el feed-back y la formación estratégica necesaria, con el fin que la gerencia compare la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual, con el objeto de evaluar si la estrategia está funcionando, y en qué medida. Complementando de esta manera los indicadores económicos de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente trabajo se pudo establecer que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma ordenada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar y modificar los distintos indicadores propuestos. Además contribuye a implementar acciones correctivas en los sectores que se encuentran en situación de riesgo o alerta, como así también se puede perfeccionar el resto de la empresa estableciendo metas superadoras y trazando un camino hacia el cumplimiento de las mismas

La falta de conocimiento o desinterés por parte de la empresa de registrar información representa una dificultad para el uso de esta herramienta, por lo que es necesario la toma de conciencia sobre las ventajas de la ejecución. Es difícil en una empresa de pequeña escala, poder hacer un correcto seguimiento de esta herramienta, cuando son pocos participantes en la implementación, o incluso, es una la persona que está al frente de la organización, debido que el CMI precisa dedicación en el registro y seguimiento de la información.

Los directivos de la empresa son conscientes que para que sea una herramienta significativa es indispensable asumir compromisos que permitan transmitir motivación y búsqueda de excelencia a cada uno de los puestos laborales.

La implementación de este modelo de Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para que la empresa mejore su operatividad organizacional, sus procesos y sus sistemas de controles, para desarrollar una gestión de cambio.

Una utilización a lo largo del tiempo del cuadro de mando integral proporciona un conocimiento global que permite a la empresa comprender sus fortalezas y debilidades e implementar estrategias que contribuyan a maximizar la tasa de éxito.

Los directivos deben estar comprometidos con esta herramienta y darle seguimiento continuo y considerar su revisión y control como un punto prioritario mensualmente. Se deben realizar talleres y reuniones frecuentes para controlar el status y/o avance de la implementación, con el fin de asegurar el éxito de la misma, la calidad de la información obtenida y que sea de utilidad para la toma de decisiones.

Referencias

- Argüello-Solano E., & Quesada-LópezC. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista De Ciencias Económicas*, 33(2), 79-122. Recuperado <https://doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227> - 13 de septiembre 2020
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de Mando Integral*. (2ª ed.) Barcelona: Gestión 2000.
- Licera, G. (2014). *Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María
- Muñiz, Luis (2013) *Como implantar y evaluar un sistema de Control de Gestión*. Profit Editorial
- Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (2000). "Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard". Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Peña Carrillo (2017). Recuperado 13 de septiembre de 2020. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11021/0581178.pdf?sequence=1>