

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**Implementación de un CMI como parte del proceso de profesionalización de la
empresa.**

**Implementation of a BSC as part of the professionalization process of the
company.**

Autor: Piñero, Martín Julián

Legajo: VCPB09064

DNI: 27.363.687

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Santa Fe, noviembre de 2020

Índice de contenidos

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Análisis de situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis del contexto (PESTEL)</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional (FODA)</i>	13
<i>Análisis según el perfil profesional</i>	15
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Conclusión diagnóstica</i>	22
Plan de implementación	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Recursos</i>	24
<i>Acciones específicas y marco de tiempo</i>	26
<i>Propuestas de medición y evaluación</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	32
Referencias	34

Resumen

Este reporte de caso tuvo como objeto de estudio el funcionamiento de la empresa familiar Redolfi S.R.L. Esta empresa se dedica, hace más de 50 años, a la venta mayorista de productos alimenticios. Su central de operaciones se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik, en la provincia de Córdoba, región en la que posee el mayor volumen de clientes. La empresa experimentó un crecimiento sostenido a través de los años, basado en los valores que mayormente presentan las empresas familiares. Forjaron un vínculo estrecho con los clientes y empleados a base de confianza y compromiso, sin tener en cuenta el profesionalismo y la visión estratégica. Actualmente tienen en marcha un plan de inversión con el fin de captar nuevos mercados y aumentar el volumen de ventas. Este proceso lo están atravesando sin una herramienta de gestión que actúe de soporte al momento de la toma de decisiones. Debido a esto se propuso la implementación de un cuadro de mando integral con el objetivo de plasmar la visión integral de la empresa de manera organizada y bajo control. Esta herramienta le dará estructura a la visión y un método eficiente y profesional en la consecución de los logros.

Palabras claves: Empresa, familiar, gestión, eficiente, profesionalización.

Abstract

The subject of this study is the family business operations of Redolfi S.R.L. For more than 50 years this company has been a dedicated wholesaler of food products. Its operations headquarters are in the city of James Craik, Córdoba Province, a region characterized for its high client concentration. Over the years, the company experienced sustained growth driven by values mostly present in family businesses. They have forged a close bond with customers and employees based on trust and commitment, more so than values of professionalism or strategic vision. Currently, the company has an investment plan in place aiming to capture new markets and increase volumes of sales. The company is going through this process lacking in a management tool required to support their decision making. Conversely, the implementation of a balanced scorecard is proposed to capture the comprehensive vision of the company in an organized and controlled manner. This tool aims to give structure to the vision, as well as an efficient and professional method of achievement.

Keywords: Company, family, management, efficient, professionalization.

Introducción

La profesionalización es un proceso de relevancia para la sustentabilidad, el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares. En la actualidad, el entorno empresarial, se vuelve cada vez más competitivo, sumado a mercados complejos, regulaciones cambiantes, nuevas tecnologías y consumidores cada vez más exigentes, por lo que resulta de suma importancia, la eficiencia en la gestión. (Davis, 2007).

Este proceso además de requerir de recursos humanos, profesionales, capacitados y con conocimiento en tareas específicas, necesita herramientas de gestión que faciliten plasmar la visión, de una manera estratégica y eficiente. Una de las herramientas más utilizadas con este propósito, desde su creación en 1992, por Kaplan y Norton, es el cuadro de mando integral (CMI). Hay estudios que arrojan que el cuadro de mando integral es la quinta herramienta, a nivel mundial, utilizada en la administración de empresas. En consecuencia, este reporte propone la implementación de un cuadro de mando integral como complemento del proceso de crecimiento que atraviesa la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Esta empresa, radicada en la localidad de James Craik, está integrada por cuatro socios, pertenecientes a la familia Redolfi. La composición societaria está distribuida de la siguiente manera, 85% para José Redolfi y el 5% para cada uno de sus hijos.

La sociedad se dedica a la distribución mayorista de productos alimenticios. Actualmente tiene su depósito central en la ciudad de origen, con sucursales de distribución en las ciudades de Córdoba Capital, Rio Cuarto, Rio Tercero y San Francisco, además cuenta con autoservicios mayoristas, en estas últimas tres ciudades.

Distribuidos en estas instalaciones, se emplean a 130 personas y cuentan con una flota de 73 vehículos, que van desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Esta empresa que tiene 45 años de trayectoria, desde la sociedad de hecho entre padre e hijo en el año 1975, ha demostrado un crecimiento sostenido en el tiempo, logrando, todos los años, conquistar nuevos mercados en el interior del país, mostrando mayor expansión en la provincia de Córdoba.

El desarrollo de este reporte pretende hacer un análisis pormenorizado desde las cuatro perspectivas que permite abordar el CMI, la financiera, la de proceso interno, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002), apoyado en el correspondiente mapa estratégico con el fin de hacer aún más visible las relaciones causa–efecto que se proponen. Además, se hace estrictamente necesario, para llevar adelante

este proceso, realizar una reestructuración del organigrama de la empresa con sus respectivas funciones y responsabilidades.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, se tiende a diferenciar de la competencia, sumando a precios competitivos, un plus de servicio en cuanto a tiempos de entrega, financiación, asesoramiento comercial, etc.

La empresa tuvo un crecimiento con base en los valores que, por lo general, tienen las empresas familiares tales como, compromiso, honestidad, confianza, lealtad y flexibilidad. Pero ocurre que a veces estas virtudes suelen convivir con la ausencia del profesionalismo y la formalidad, tal parece este caso estudio.

De las entrevistas a los gerentes de Compras, Ventas, Administración y Depósito, podemos concluir que hay ausencia de procedimientos para muchas de las tareas que se realizan a diario, lo que conlleva a que los procesos operativos sean poco eficientes, es por ello, que se propone corregir esto mediante un plan estratégico de gestión integral.

Actualmente la empresa opera de la siguiente manera; en el área de compras, no se realiza comparación de presupuestos en busca de minimizar los costos, no tienen niveles de autorizaciones, ni se realizan controles cruzados. En ventas, no hay políticas de comunicación de marketing digital en busca de nuevos clientes, así como tampoco tienen política de precios. En administración no se llevan registros contables de los pagos y cobranzas. No cuentan con un área de RRHH, sector relevante para llevar adelante un proceso, en el que el cliente interno es un factor clave en el éxito de este.

En cuanto a las finanzas, se podría decir que goza de buena salud financiera debido a que el 80% de sus ingresos, son en efectivo y el resto se financia a no más de 21 días. Por lo tanto, no tienen la necesidad de trasladar el endeudamiento a los proveedores.

El CMI traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2002).

Esta herramienta ayudará a Redolfi a graficar los objetivos estratégicos, en acciones a desarrollar, y a su vez, le revelará si los resultados planificados en busca de consolidar el crecimiento que está experimentando, se cumplen.

Se sabe que, en las empresas familiares, no todos los recursos cooperan a lograr y mantener una ventaja competitiva, está en la utilidad del CMI, el detectarlos y poder corregirlos (Molina Parra 2016).

Poniendo énfasis en el desarrollo profesional de los recursos humanos, Alvarez Corrales (2015) concluye, que la implementación de un cuadro de mando integral en la

empresa Disprac, al ser una herramienta que controla la eficiencia de la gestión a través de la medición y evaluación del desempeño, motiva al personal y conduce a la mejora continua y al aprendizaje profesional.

La necesidad de reestructuración del organigrama de la empresa y la descripción de funciones y responsabilidades es de relevancia, ya que como dice Meyer Ibáñez, J. E. (2015), es importante destacar que dentro de las organizaciones se debe tomar la decisión más acertada posible de qué, cómo y cuándo medir y, además, quienes serán los responsables de realizar y analizar las mediciones. La decisión, debe ser lo más eficiente posible con el fin de no medir variables innecesarias, que no se encuentren alineadas con la estrategia y los objetivos definidos en la organización y, de no encomendar responsabilidades sobre los indicadores, a personas que no estén capacitadas para tal fin.

Actualmente la empresa Redolfi se encuentra en la etapa final del traslado del centro principal de distribución, como parte de un plan de inversión estratégica. El plan tiene como objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas, dado que se encontraban limitados por la infraestructura de los depósitos anteriores.

Es el momento propicio para enmarcar este plan de inversión en uno integral, que abarque la empresa desde las cuatro perspectivas que permite abordar el CMI. La búsqueda de economías de escala más atractivas y una empresa de mayor volumen, requiere de mayor complejidad en los controles y la toma de decisiones. El poder contar con una herramienta que haga visible los objetivos planificados, mediante acciones a tomar e indicadores de desempeño, es de vital importancia para el momento que atraviesa la empresa.

Objetivo general

Elaborar un cuadro de mando integral, en la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik, con el fin de optimizar los procesos de control y toma de decisiones apuntando a lograr una gestión más eficiente y profesional, a partir del año 2021.

Objetivos específicos

- Reestructurar el organigrama para poder llevar adelante la implementación del CMI.

- Definir la estrategia general, adecuando los objetivos para lograr con éxito la misión y visión.
- Estructurar la estrategia, determinando los objetivos para cada una de las perspectivas del CMI.
- Realizar un mapa que grafique las relaciones causa - efecto que tienen los objetivos de distintas perspectivas para visualizar de manera practica la estrategia, a todo nivel.
- Establecer los indicadores claves y puestos responsables para cada una de las dimensiones.
- Evaluar el desempeño del plan para la posterior toma de decisiones sobre acciones correctivas.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Como se expone en la introducción, la empresa Redolfi, está en un proceso de crecimiento con el fin de obtener un negocio de mayor volumen, pero no cuenta con ningún soporte de gestión que coopere, con información de calidad, a materializar esa visión de manera organizada. Está visto que históricamente los proyectos que hicieron crecer esta empresa se llevaron adelante de manera intuitiva, lo que puede significar que no se realizaron de manera eficiente. La toma de decisiones, en esta empresa, pasa por los integrantes de la familia. Se deduce que las mismas se realizan con información precaria, ya que no cuentan con sistemas de registro de operaciones y la mayoría se realizan en planillas. Por ende, no hay informes ni reportes que generen información pertinente y de calidad, donde sustentar las decisiones a tomar para que sean consecuentes con la estrategia.

Es importante destacar que, en el organigrama, hay áreas que están ausentes, como RRHH, que se considera estratégica y de vital importancia para que el plan integral se lleve a cabo, sobre todo en la dimensión de aprendizaje y crecimiento. Este sector juega un papel importante en la profesionalización del personal a cargo de las mediciones y análisis de las variables a evaluar.

Además, se observan algunos puestos faltantes, tales como, uno que tenga funciones de higiene y seguridad. Más allá de que se realicen inspecciones periódicamente, siempre es importante contar con alguien dentro de la empresa, con sentido de pertenencia, que sienta que está velando por la seguridad de sus propios bienes. Es una función que permite minimizar la contingencia que representan los accidentes de trabajo, las pérdidas por roturas, o las multas por incumplimiento de las normas, más aún en el área de depósito y logística. Si bien, en el 2016, se rediseñó la imagen de la empresa, no cuentan en la actualidad con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Y se debe a que es una función que no está asignada en su organigrama. Esta tarea es fundamental si se apunta a penetrar nuevos mercados, captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.

En el área de administración, además de no contar con sistemas informáticos de registro contable, no hay niveles de autorización ni controles cruzados en el circuito de compra. Lo que puede afectar la situación financiera de la empresa, ocasionando falta de

liquidez o incapacidad de enfrentar las obligaciones futuras. El proceso de compra necesita estandarizarse mediante procedimientos en cada una de las tareas que lo componen para lograr así un mejor control, eficiencia y productividad.

En cuanto a sistemas informáticos, solo cuentan con uno que determina la cantidad de mercadería a comprar. Este sistema realiza una estimación, mediante la conjugación de los datos de la última compra, la demanda semanal y el stock actual. De todas maneras, el encargado de compras puede modificar valores de esta estimación, si ve oportunidades de ofertas propuestas por el proveedor y también puede modificar el stock mínimo en caso de quiebre, en algún producto. En el momento de la recepción de la mercadería, se realizan controles ínfimos y no se implementa ningún tipo de sistema de control de inventario. El no llevar un control de inventario, provoca que no se perciban pérdidas ocasionadas por robos, extravíos, vencimientos, etc. Teniendo en cuenta que, en el nuevo depósito, el volumen de mercaderías va a ser aún mayor, este recurso se vuelve de relevancia.

Análisis del contexto (PESTEL)

Para analizar los factores externos que pueden llegar a afectar a la empresa, a continuación, se realiza un análisis PESTEL, desde los aspectos que el mismo abarca: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Es de utilidad para graficar aspectos externos, con información relevante, que sirvan como soporte para la toma de decisiones.

Tabla 1: *Análisis PESTEL*

<p>Aspecto Político</p>	<p>Sin dudas, uno de los desafíos más importantes del nuevo gobierno, asumido en diciembre de 2019, fue evitar el default de la deuda externa, que hoy ya representa más del 80% del PBI. Esta situación se resolvió, en agosto de este año, cuando la mayoría de los bonistas aceptaron la oferta del gobierno argentino. El resultado final de la negociación, sin dudas, es muy favorable para el país en diversos planos, fundamentalmente para una economía deprimida por la pandemia. Pero ello no viene a sustituir una</p>
--------------------------------	--

	<p>buena política macroeconómica enfocada en el crecimiento con bases sólidas y sustentables en el tiempo (Hernan Hirsch 2020).</p> <p>De hecho, la calificadora de riesgo S&P expresó que subió la calificación crediticia de Argentina a "CCC+" (posibilidad de impago). Calificación que según S&P, reflejan los actuales desafíos a corto plazo planteados por los débiles perfiles fiscales y externos y las limitadas opciones de financiamiento (CESLA 2020).</p> <p>Argentina está inmersa en un proceso de contracción económica, por dos grandes motivos, la pandemia y la devaluación monetaria que no se detiene. Producto de esto, la capacidad de inversión productiva, en el sector pyme se ve cada vez más perjudicada. El ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, expreso ante pymes de Córdoba que existe una brecha importante de financiamiento entre, estas y las grandes empresas. Ante esta necesidad, se creó el fondo de garantías (FOGAR) que permitió que unas 45.000 pymes accedieran al financiamiento por esta vía y unos 500.00 monotributistas y autónomos (Argentina.gob.ar 2020).</p> <p>Una de las medidas de este gobierno, es el control de precios, fijando precios máximos para productos de consumo general, esenciales. Lo que limita el margen ganancial al comerciante y puede verse inducido a bajar el volumen de venta de esos productos. Esto trae aparejado la escasez de los productos mencionados y la posibilidad de que surja un mercado paralelo.</p>
<p>Aspecto Económico</p>	<p>Según resumen económico de CESLA (2020), Argentina atraviesa momentos difíciles debido a la pandemia, pero a ello hay que sumarle algunas circunstancias locales. La economía se redujo un 8%, desde mayo de 2018 hasta el mes anterior del inicio del aislamiento. Las medidas de la cuarentena solo vinieron a empeorar una economía que ya venía mostrando debilidades significativas.</p> <p>La variación mensual del IPC de Julio 2020 es de 1,9% y acumula en el año un 15,8% (INDEC 2020). Este escenario se da en momentos donde las actualizaciones salariales se encuentran postergadas, a causa del contexto actual, en la mayoría de las actividades. Debido a esto el poder adquisitivo y de consumo, sigue en merma, se estima una pérdida de entre</p>

	<p>el 10% y el 12% para este año. Este mismo indicador, de pérdida de poder de consumo, fue de un 8,4% el año anterior (INDEC 2020).</p> <p>Si bien a mayo de este año, las ventas en supermercados y autoservicios mayoristas se mantuvieron en positivo, creciendo interanualmente un 5,1% y un 4,2% respectivamente, no es la realidad de todos los rubros (CADAM 2020). Redolfi se encuentra en la cadena de uno de los rubros considerados como esenciales por lo que no tuvo que suspender sus actividades, debido a la pandemia.</p> <p>Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA, la economía crecería un 8,7%, en el tercer trimestre de este año (CESLA 2020).</p> <p>Producto de que las reservas vienen mermando a un ritmo bastante acelerado, se impusieron restricciones más duras para la obtención de divisas. Esto trae consecuencias en el sector importador al verse imposibilitado de conseguir la moneda a un valor competitivo para llevar adelante las operaciones.</p>
<p>Aspecto Social</p>	<p>El contexto social no es de los mejores por los que haya atravesado el país. Según el INDEC, la pobreza en el segundo semestre de 2019 fue de 35,5% (INDEC 2020). Esto podría empeorar, a causa de la inflación, la desactualización de los salarios y la baja creación de empleo, por parte del sector productivo. Según, proyecciones realizadas por Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo, la pobreza, se podría disparar al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%.</p> <p>Tal lo expresa el informe del INDEC, en el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia, fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral. La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Esta última, no tuvo diferencias estadísticas, significativamente importantes, con relación al primer trimestre de 2019. Es de destacar que rige, mediante decreto presidencial, la prohibición de despido sin justa causa desde abril, medida que se prorrogó, por ahora, hasta el 30 de septiembre.</p>

	<p>Tomando la educación como eje central para el desarrollo social sostenible, podemos mencionar que, según estudio de la UCA (“La educación de los argentinos en clave de recursos y estructuras de oportunidades”), Argentina tienen uno de los promedios más altos de escolaridad de Latinoamérica, pero, al mismo tiempo, uno de los que menos creció en los últimos quince años. Hoy tiene un promedio de escolaridad de 11,2 años, mostrando un aumento de 0,9% en los últimos 15 años. Este mismo índice en la región es de 1,4%.</p> <p>El informe afirma que, si bien se tuvo un incremento significativo de entidades de educación superior y políticas de apoyo económico, no tuvo como consecuencia una evolución ascendente de la tasa de egreso de dicho nivel. En este ámbito podemos visualizar una oportunidad para Redolfi y el momento en el que se encuentra. Parte de la profesionalización de la empresa puede ser cubierta articulando con la comunidad educativa mediante convenios de trabajo. Más aun considerando que Córdoba es una provincia que está por encima de los promedios nacionales en la creación de recursos técnico-profesionales.</p>
<p>Aspecto Tecnológico</p>	<p>Se sabe de la importancia de los recursos tecnológicos en las PyMe’s que se encuentran en proceso de crecimiento para lograr obtener ventajas competitivas y posicionarse en el mercado. Ello puede cooperar en la optimización de procesos de organización, de compra, de venta, de despacho, etc. Lo que permite en un momento de expansión, reducir costos operativos y lograr mayores niveles de productividad de manera eficiente. La realidad del país condiciona a que la inversión en tecnología se haga cuesta arriba, dado que mayormente los costos están ligados al precio del dólar. Pero la realidad es que en un simple análisis de costo beneficio, sale a la luz, que no tiene contraindicaciones realizar tal inversión. No solo otorga competitividad, sino que hay mucho ahorro de tiempo en automatizaciones; la veracidad y confiabilidad de la información hace que las decisiones se tomen con celeridad.</p> <p>En el contexto actual, un canal digital de venta moderno y competitivo hubiese representado una oportunidad para Redolfi. Según datos de</p>

	CADAM 2020, el aumento interanual de junio, en volumen de ventas, del canal <i>on line, e-commerce</i> , fue del 255%.
Aspecto Ecológico	<p>La responsabilidad social ambiental, como parte de la estrategia de la responsabilidad empresarial, cada vez cobra mayor importancia. Esto se debe a la necesidad de cuidar el medioambiente, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes.</p> <p>Según, Jorge Furlan (2016), Argentina tiene buena normativa ambiental, pero con escaso cumplimiento. El mayor cumplimiento será consecuencia de un mayor grado de conocimiento sobre los beneficios que traen las buenas prácticas ambientales, por parte de la sociedad. De allí la importancia de que la empresa no solo tenga los hábitos y cumplimente la ley, sino que divulgue y promocióne, los mismos, en la comunidad.</p>
Aspecto Legal	<p>Es importante destacar, la reforma tributaria realizada en 2017, ya que se modificaron tributos que afectan el funcionamiento y sustentabilidad de la empresa. Uno de los más relevantes es el impuesto a las ganancias, dado que sufrió cambios en las alícuotas. Además, se desdobló la carga, parte se liquida en cabeza de la empresa y parte en los socios, cuando reciben dividendos o existe presunción de ello.</p> <p>Como normativas que afectaron la operatividad de Redolfi, podemos mencionar la ordenanza N° 1564/07, que se sancionó en agosto de 2003. Motivo de ella surgió la reubicación del depósito principal a 3km de la ruta nacional N°9, sobre la ruta provincial N°10. La ordenanza exige que a partir del año 2012, se trasladen las infraestructuras industriales fuera del ejido urbano de James Craik. Redolfi optó por hacerlo antes del 2009 y acogerse a una serie de beneficios fiscales y subsidios sobre la contratación de personal.</p>

Fuente: elaboración propia.

Diagnóstico organizacional (FODA)

La matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta que permite graficar la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico que conlleve a tomar decisiones acordes con los objetivos propuestos.

Como fortalezas de la empresa, podemos enumerar las siguientes:

- Trayectoria de renombre en la zona donde opera
- Valores propios de la empresa familiar como confianza, compromiso, pertenencia, flexibilidad.
- Buen manejo de las finanzas, bajo nivel de endeudamiento
- Economías de escala basado en un nivel de precios competitivos
- Diferenciación de la competencia mediante los servicios al cliente como el tiempo de entrega, la financiación y el asesoramiento comercial
- Importante poder de compra obteniendo descuentos de proveedores
- Abarca casi la totalidad del mercado de la provincia de Córdoba y se sigue expandiendo
- Comercializa una amplia gama de productos de primera marca

Redolfi presenta las siguientes oportunidades:

- Desarrollar un canal digital de venta, *e-commerce*, en el contexto actual hubiese sido una unidad de negocio con mucho potencial.
- Tomar préstamos del gobierno nacional, a tasa subsidiada, para invertir en recursos tecnológicos que aumenten su capacidad productiva y competitividad.
- Expandirse fuera de la provincia de Córdoba en busca de otros nichos de mercado, aprovechando el mayor volumen disponible en el nuevo depósito.
- Capitalizar el proceso de cambio que transita, para lograr una empresa más profesional, con cursos, capacitaciones, asesoría externa, etc.
- Potenciar, mediante gestión eficiente, los negocios alternativos que representan la compra del terreno de 84 hectáreas, tales como el loteo y alquiler de campo, de manera de acortar el periodo del retorno de la inversión.

- Relanzar una campaña de posicionamiento de la imagen, apuntando a un mercado más amplio, informar los proyectos de crecimiento que se están llevando a cabo y exponer la nueva visión de la empresa.

Debilidades que se observan en la empresa Redolfi:

- Organigrama insuficiente para llevar adelante un proceso de crecimiento sostenible, faltan áreas y puestos estratégicos.
- Bajo nivel de profesionalización.
- No implementan ningún tipo de herramienta de gestión.
- Carencia de controles en el circuito administrativo, no usan software contable, son ínfimos los controles en la recepción de mercadería y no llevan un sistema de costeo.
- No hay niveles de autorización ni controles cruzados en el proceso de compras y pagos.
- No hacen uso de canales virtuales para la captación de clientes, auto limitándose el mercado, este trabajo se hace mayormente de manera presencial.
- No hay búsqueda de proveedores tratando de minimizar costos y riesgos de dependencia.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, solo algunos patrocinios a nivel local
- No tienen un proceso definido de selección de empleados, como así tampoco de inducción a la empresa.
- Las promociones internas se realizan con el criterio de antigüedad y confianza, en vez de hacerlo por competencia y capacidad, lo que se traduce en pérdidas materiales, de tiempo, de imagen, etc.

Estas son algunas de las amenazas a las que se encuentra expuesta la empresa:

- La inflación siempre atenta contra el sector productivo, por un lado, aumenta costos de mercadería. Está visto que Redolfi al tener una política de precios agresiva, opta por absorber parte de los aumentos, achicando su margen ganancial. Pero además en un contexto donde los salarios no se actualizan, baja el poder adquisitivo del cliente y por ende los ingresos de la empresa.

- La escalada en el tipo de cambio del dólar hace que cada vez sea más costoso invertir en bienes para aumentar la capacidad productiva.
- La factibilidad de tener un reclamo por parte de los sindicatos, solicitando apertura de paritarias. Lo que significaría un incremento en los costos de personal, afectando la estructura de costos fijos.
- La dependencia de pocos proveedores puede traer consecuencia de aumentos de costos, por no tener una segunda opción; quiebre de stock, por problemas en el proceso de fabricación y falta de entrega; desabastecimiento momentáneo por quiebre del proveedor, etc.
- Legislaciones que pongan trabas a las importaciones haría que algunas de las marcas con las que trabaja, tengan que subir precios o reducir volúmenes de venta.

Análisis según el perfil profesional

Como ya se ha expuesto, Redolfi hace un buen uso de sus recursos financieros. En la operación, el 80% del volumen del negocio se maneja en efectivo, por lo que no hay necesidad de trasladar financiación a los proveedores. Lo único que se puede observar es que, según relevamiento de los estados contables, no colocan excedentes en ningún tipo de instrumento financiero, con el fin de obtener una renta extra.

El proyecto de inversión estratégica del traslado del depósito central se llevó adelante de manera planificada y con los análisis previos pertinentes. En primer lugar, se obtuvo beneficios tributarios y subsidios por contratación de personal a causa de las condiciones expresas en la ordenanza municipal. Existe la posibilidad de lograr negocios de exclusividad de los productos de Molinos Rio de la Plata y Cepas. La estructura de financiación está compuesta por más de un 40% de venta de bienes propios, aportes y rentas futuras. Solo se tomó un préstamo, a una tasa del 12%, que se amortizará en 10 años. Son de suma importancia los negocios alternativos, como el loteo y alquiler de campo, sin los cuales hubiese sido imposible tal inversión. Se hizo un correcto análisis del VAN, siendo este positivo; y de la TIR, que se encuentra por encima del rendimiento promedio de la empresa. Se estimaron los ahorros operativos que supondría el traslado del depósito en materia de pérdidas por vencimientos, roturas o devoluciones. El retorno de esta inversión está calculado en poco más de nueve años, de lo que se desprende que no se busca rentabilidad a corto plazo. A lo que apunta Redolfi es a una expansión

corporativa sostenida en la mejora de la organización interna, el profesionalismo y una visión renovada, a largo plazo; es ahí donde reside el potencial de esta empresa.

El hecho de no tener procedimientos, ni soporte de sistemas de registro, en el circuito administrativo hace que este sea poco eficiente. Si bien las decisiones pasan por un integrante de la familia, no tienen políticas de autorizaciones y tampoco realizan controles cruzados, en el proceso de compra. Además, no cuentan con un sistema de gestión, las órdenes de compra se confeccionan en Excel por lo que no se puede consultar su estado o evolución. La recepción de mercadería se realiza con controles ínfimos, no cuentan con un sistema de inventarios y tampoco se lleva registro de las existencias. Sumado a estos registros y controles insuficientes, tampoco realizan custodia personal de estos bienes. No cuentan con software contable, no llevan registro de las operaciones diarias por ende no llevan un sistema de costeo. Las ventas se realizan mayormente de manera presencial, no poseen canales virtuales de venta, dejando este nicho de mercado, insatisfecho. En este sector, tampoco cuentan con un sistema de gestión, los presupuestos se confeccionan en planillas Excel. No tienen políticas de descuentos, por lo que el vendedor debe solicitar autorización al dueño, si tiene solicitud de esa índole por parte del cliente.

Si bien la empresa Redolfi, como se mencionó, goza de buena salud económica y financiera, no debería abusar de ello. En los tiempos que corren, a nivel político, se toman medidas frecuentes que cambian las condiciones del negocio. Es por lo que, para poder contrarrestar esas amenazas con decisiones tomadas en el momento indicado, se hace necesario contar con herramientas de gestión, que provean información confiable y oportuna, interna y externa. Incrementar los controles, en tiempos de cambios, es prevenir un aumento de costos indeseados a futuro.

Las herramientas de gestión, como el cuadro de mando integral, no solo cooperan en momentos coyunturales sino en el funcionamiento diario también. Como se ha expuesto, Redolfi lleva la operación adelante con escasez de procedimientos que apunten a estandarizar procesos. No hacen uso de inductores que traduzcan la visión estratégica, que le muestre a cada empleado, mediante indicadores y objetivos, hacia donde se quiere dirigir la empresa. El CMI le va a permitir hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles, orientándolos a la mejora continua y la eficiencia productiva.

Marco teórico

En enero de 1992, los economistas, Kaplan y Norton publicaron un artículo en la revista Harvard Business Review en el que introdujeron un instrumento de medición de resultados llamada Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI), como lo conocemos en español. Los autores partieron de la premisa que gestionar la empresa basándose solo en indicadores financieros conducía a tomar decisiones erróneas. Aducían que los indicadores financieros informaban consecuencias de acciones que se habían tomado en el pasado (Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. 2005). Por lo cual solo quedaba tomar medidas correctivas de corto plazo, dejando de lado la visión a futuro.

El CMI, complementaba estos indicadores financieros con otros no financieros que anticiparan resultados futuros. A partir de esto, surgió el interrogante de cuáles serán los indicadores apropiados para medir esos resultados. La respuesta estaba en cada organización, concluyendo en que todos los indicadores debían surgir de la visión estratégica de cada una de ellas. Y en esa conclusión, subyace el objetivo de este reporte de caso, la implementación de esta herramienta de gestión estratégica. La que se realizará con el fin de lograr conjugar la visión y estrategia, de la empresa Redolfi, con objetivos concretos en cada una de sus áreas más relevantes.

Tal como hemos mencionado, en esta organización, se observan procesos operativos ineficientes, un circuito administrativo carente de controles, políticas de ventas desactualizadas y una baja creación de valor, en cuanto a recursos humanos se refiere. Uno de los motivos puede obedecer a que como expresa Galvis, J. F. R. (2011), la gran debilidad de la empresa familiar puede centrarse en dos aspectos, uno es la falta de conocimiento sobre la gestión de los recursos y otro, la capacidad limitada de desarrollar estrategias competitivas. Es por ello por lo que, en este tipo de organizaciones, y sobre todo en momentos de crecimiento, resulta imprescindible llevar a cabo un proceso de profesionalización, de manera de contrarrestar los efectos negativos de estas características. Entendiendo este proceso como un instrumento mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo 2001).

En este sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta que induce a las organizaciones a trabajar de una manera más profesional. Es un modelo que traduce la

visión de la empresa en objetivos o factores clave de éxito y que, a su vez, se convierten en metas concretas y claras. La consecución de estas se mide a través de indicadores de desempeño, de la organización, en la búsqueda de la mejora continua. Los indicadores se proponen en base a las cuatro perspectivas que el CMI abarca, la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Las cuales permitirán llevar un control de la empresa brindando información de cuánto y cómo los empleados impactan en el desempeño y resultados de la empresa (Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. 2020)

Una de las principales novedades que ofrece es la posibilidad de visualizar el desempeño de la organización en el tiempo, vinculando las perspectivas con el valor que genera. De esta manera los directivos pueden observar la evolución del rendimiento de la organización y estimar el futuro (Suárez & González, 2017). Otro elemento de esta implementación que es de suma utilidad conceptual es el mapa estratégico. Como expresa Aguirre, L. J. C. (2008), colabora a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización. Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005) indica, que este mapa con los objetivos bien definidos debe explicarnos por qué a través de las personas, habilidades, sistemas, etc. vamos a ser excelentes en las actividades internas. Esto genera la creación de un valor superior que impacta en la percepción del cliente. Conduciendo a lograr el éxito financiero de una manera integral, apuntando siempre a la visión estratégica de la compañía.

Las perspectivas tradicionales, desde las que se abordan los objetivos del CMI, son cuatro; estas dimensiones dan estructura y configuran la estrategia integral de la organización. Como menciona Camussi, T. (2018), éstas son las ventanas desde donde los líderes miran su organización hacia adentro y hacia fuera.

La perspectiva financiera es la más relevante dado que se encuentra estrechamente relacionada con el objetivo fundamental de las organizaciones, crear valor económico. Luego los objetivos tienen que ver mayormente con como traducimos esa realidad económica en una política financiera adecuada a las metas. Atendiendo las necesidades de los accionistas, buscando la mejor relación costo – precio – beneficio con el menor riesgo posible.

La perspectiva del cliente se ocupa de focalizar en el factor que aporta el ingreso y para el que fue pensado el producto o servicio. Esta dimensión tiene por objetivos, la satisfacción y fidelización de los clientes. Captar mayor cuota de mercado y segmentación de esta para direccionar acciones puntuales, pueden ser otras metas de esta perspectiva.

La perspectiva de procesos internos debe asegurar el éxito de los procesos para cumplir con las dos perspectivas anteriores. Acá los objetivos se fijan a partir del negocio particular de cada empresa. Algunos de ellos pueden ser, sumar canales de venta, optimizar los tiempos de entrega de productos, simplificar un proceso de aprobación, o aumentar la capacidad de la logística.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento complementa la anterior, que se centra en los procesos concretos, con disparadores de desempeño intangibles. En este ámbito se mide, se gestiona y se capitaliza el conocimiento de la organización, mediante objetivos direccionados a sustentar la capacidad de cambiar y mejorar. Potenciar la capacitación y desarrollo de habilidades, incrementar la motivación o mejorar el uso de alguna herramienta de gestión, como sistemas de información, suelen ser algunos de los disparadores de esta dimensión.

Son varios los autores que coinciden en que la quinta perspectiva debe ser la ambiental. Si bien, en algunas organizaciones, estas acciones se desarrollan dentro de los procesos internos, Gonzalez Serrano, J. O. (2014) nos plantea un problema de investigación. Hay literatura sobre cómo desarrollar los indicadores claves del desempeño económico pero pocas veces nos encontramos con índices de desempeño integrados como función de impacto en el medioambiente. Estas políticas forman parte de las organizaciones, pero sin medición alguna.

Este reporte de caso se respaldará en todas las teorías expuestas y sus evoluciones para implementar un CMI como soporte estratégico al proceso de expansión que proyecta la organización en estudio.

Tal como se ha mencionado, es fundamental para las empresas contar con una herramienta estratégica que coopere a hacer realidad su misión y visión. El cuadro de mando integral involucra a todo el personal de la compañía en la consecución de los objetivos, por lo que ocasiona necesariamente un cambio en la cultura de trabajo. Los objetivos deben delinearse de manera que sean aspiracionales, pero a la vez realizables. Además, es de suma importancia la comunicación efectiva de estos, con el cometido de que cada empleado sepa el rol que debe cumplir y para qué fin. Ante esto, el mapa estratégico constituye un elemento importante para comunicar la estrategia de forma clara y efectiva. A través de él se grafican las relaciones causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos.

Una vez puesto en marcha el plan, la etapa de medición del desempeño y la mejora continua es muy relevante. En este punto es clave como factor del éxito, tener un liderazgo

comprometido con la causa. Hay experiencias que demuestran que en varias ocasiones falló el proceso de implementación del CMI, no por una cuestión de diseño sino por la ausencia de liderazgo. La que ocasiona que esta herramienta se convierta en un sistema de informes, desintegrado de la estrategia, con la imposibilidad de traducir los objetivos estratégicos en mapas estratégicos y luego usarlos en la ejecución efectiva de la estrategia.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de conjugar el análisis del contexto en el que se encuentra Redolfi, con el diagnóstico organizacional, se puede observar que la empresa se encuentra en una situación de vulnerabilidad ante potenciales amenazas. El no contar con un sistema integral de gestión, que le provea información oportuna, le da menor velocidad de respuesta ante posibles cambios internos y externos. Internamente está avanzando con un proyecto de crecimiento en infraestructura con el fin de lograr mayor volumen de venta y captar mayor cuota de mercado. Este proceso lo está llevando a cabo sin ningún tipo de retroalimentación de medida de cumplimiento de los objetivos y con controles precarios en los procesos necesarios para lograrlos. Además, no cuenta con la estructura organizacional que requiere este tipo de herramienta para lograr una implementación exitosa. Externamente está expuesta a la volatilidad en materia económica, legal y laboral, que suele ocurrir en nuestro país, que atenta contra el beneficio de la empresa.

En la operación diaria, como ya se ha mencionado, se han encontrado varios procesos deficientes que no se encuentran alineados a las metas que se propone Redolfi. Políticas débiles y desactualizadas de venta, campañas publicitarias mínimas y solo a nivel local. Un circuito administrativo sin sistema informático que lo soporte, ni procedimientos que lo estandaricen. Controles precarios de recepción de productos y ausencia de la custodia de ellos. Falta de inducción y capacitación del personal con el agravante de la ausencia del área de RRHH en el organigrama.

En fin, la empresa no tiene definida una estructura de dirección, funciones y responsabilidades que conduzcan, estratégicamente, al logro de los objetivos propuestos.

Justificación del problema

La relevancia del problema radica en el hecho de que la falta de controles y procedimientos, que atentan contra la eficiencia productiva, y las políticas débiles de captación de nuevos mercados, derivan en que la gestión de la operación no tiene coherencia con los objetivos trazados por la visión.

Esta disociación entre la operación diaria y los objetivos se debe a que no existe una planificación estratégica y profesional. Se desprende del funcionamiento de la empresa, que las decisiones relevantes son tomadas por integrantes de la familia. El gestionar la empresa con los valores de la familia tiene sus ventajas, pero sucede que a veces no se tiene en cuenta la profesionalización como un valor agregado. Consecuentemente la empresa se autolimita la capacidad de crecimiento y no logra alcanzar objetivos superiores de manera eficaz.

Está claro que el solo hecho de edificar un depósito central de mayor volumen y trazarse metas de incremento en las ventas, de nada sirve sin una herramienta que colabore a concretarlas de manera eficiente, complementando a ella con los recursos necesarios.

Retomando los postulados de la visión de la empresa, se observa que hay una gran incongruencia con la forma de operar. Para ser una empresa líder en el mercado en el que participa, es necesario contar con una meta superadora, los recursos necesarios y un líder de ese proyecto. Se necesita tener políticas activas de fidelización de clientes y de expansión de mercado. Sumar canales de venta más modernos que el tradicional, canales digitales segmentados por mercados para direccionar políticas de ventas particulares. Se menciona también la diversificación de proveedores que en la realidad no es tal, porque cuentan con pocos, con los riesgos de dependencia que ello implica. Por lo tanto, el objetivo de la excelencia en la calidad del servicio, todavía se encuentra bastante disociada de la gestión que lleva adelante Redolfi.

Se puede decir que algunos de los objetivos con mayor porcentaje de cumplimiento, son la solvencia y rentabilidad. Uno de los fuertes de las empresas familiares es el control de la situación económica, o sea, la gestión con información de acontecimientos pasados. También se ostenta en la visión, el desarrollo personal y profesional de los empleados y por enumerar una contradicción, no tienen departamento de recursos humanos. Tienen experiencia de haber hecho promociones internas de personal, que han tenido que retrotraer por falta de competencias para desarrollar el nuevo

puesto. Lo que implica que también se está gestionando mal el desempeño del recurso donde reside el éxito de este plan, el cliente interno, el empleado.

Conclusión diagnóstica

Por lo antes expuesto, se concluye que es de suma importancia que la empresa Redolfi, haga uso del CMI como un conector entre las tareas que se realizan a diario y la visión que tiene la empresa. Es necesario que exista coherencia en esa relación para que el cumplimiento de las metas se realice de la manera más adecuada. La característica de este elemento, de hacer visible las relaciones causa-efecto, involucrará a toda la empresa en la consecución de los logros asignándole un rol, a cada uno, dentro de la estructura de la estrategia.

Esta implementación inducirá a la empresa a trabajar de manera más eficiente y profesional. El hecho de trabajar por objetivos con el soporte de una herramienta que provea información sobre la medida de cumplimientos de estos derivará en un uso más eficiente de los recursos. La retroalimentación de información permitirá tomar medidas correctivas en el camino hacia el logro de las metas. Esto indefectiblemente ocasionará que se opere de manera sistémica y metódica, llevando al personal a trabajar de manera profesional.

La reestructuración organizacional, con motivo de cumplir con los requisitos de la puesta en marcha del plan estratégico integral, redundará en una acción motivadora respecto del personal involucrado. La creación de un área de RRHH será fundamental, en este sentido, dentro de la estructura de recursos a utilizar en el desarrollo de este. Y es aquí donde se verán los resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, optimizando el funcionamiento del capital humano, potenciándolos en cada competencia.

El CMI posibilitará tener procesos internos con mayor nivel de control, optimizando tiempos, logrando minimizar costos indeseados y aumentando la productividad. Además, provocará una sinergia entre tareas operativas y administrativas de manera tal que la consecución de los objetivos se logre con mayor eficiencia.

Por último, una empresa con personal capacitado y procesos internos eficientes hará que todo ello se refleje en la satisfacción del cliente. La imagen de la empresa va a cambiar, sumándole al prestigio de renombre que ya ostenta la empresa, una calidad de servicio de excelencia como manda la visión. Con estos objetivos resueltos y la mayor

capacidad logística, la empresa logrará captar mayor cuota de mercado, expandiéndose fuera de la provincia de Córdoba. Así se logrará el crecimiento económico propuesto con un mayor orden y control sobre las acciones a llevar a cabo. Teniendo siempre en cuenta que el éxito de la implementación reside en el liderazgo comprometido con la causa, y en la medición y corrección apuntando a la mejora continua.

Plan de implementación

Alcance

Este reporte de caso refiere a la elaboración e implementación de un cuadro de mando integral, en la empresa Redolfi S.R.L., con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones en coherencia con la visión de esta.

El campo de acción de la implementación de dicha herramienta abarca a la empresa en su totalidad, segmentando la misma en las cuatro perspectivas que ella contiene. Lo que significa que este plan se extenderá en las zonas de la provincia de Córdoba, donde operan actualmente, y en los mercados que se logren captar en el interior del país, como consecución de uno de los objetivos propuestos.

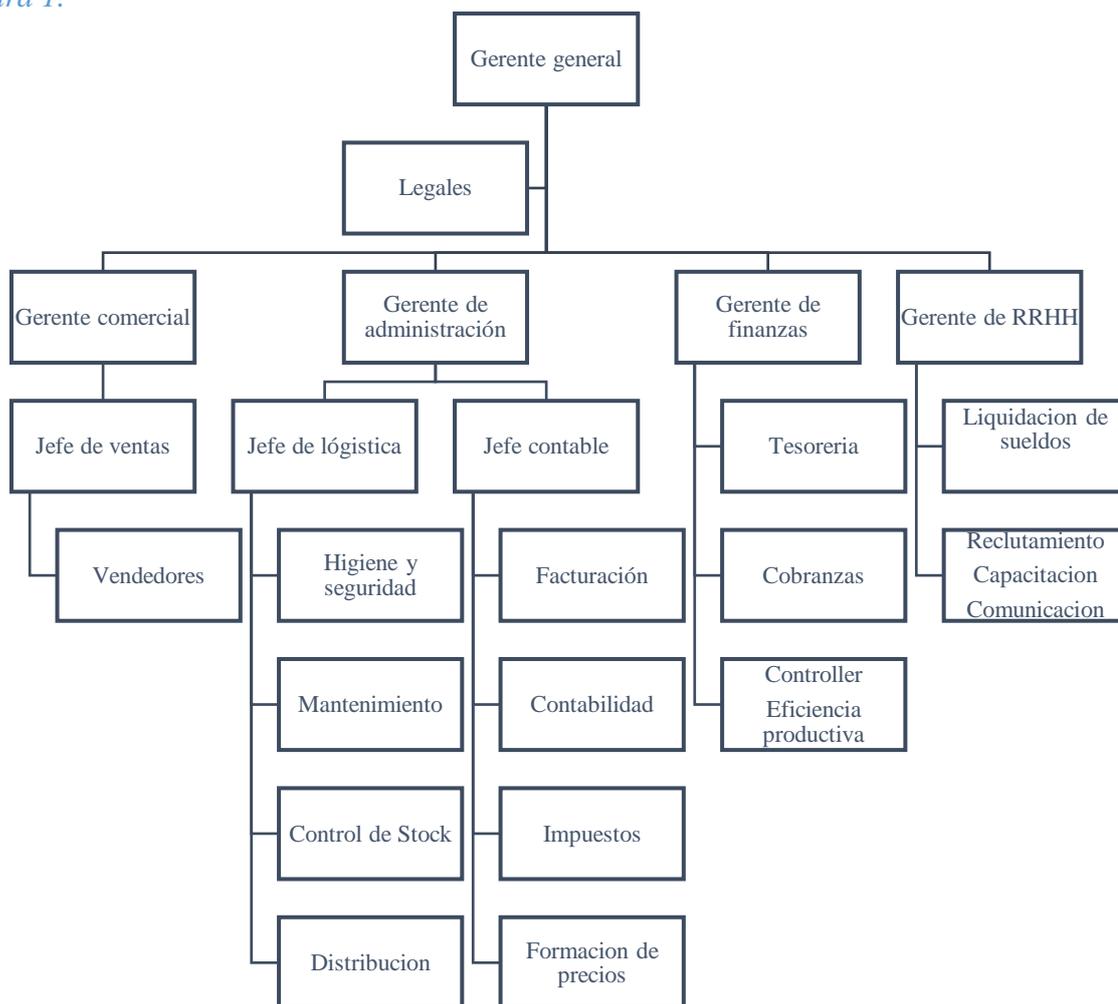
Este proceso se llevará a cabo durante el primer semestre del año 2021, no habiendo encontrado limitaciones para su normal desarrollo. Cabe aclarar que para las acciones específicas se utilizará la semana como unidad de tiempo por lo cual tendrá un periodo de implementación de 24 semanas.

Recursos

Tal como se menciona en el primer objetivo específico, es necesario reestructurar el organigrama con el objetivo de que sea funcional a la estrategia. Con lo cual, inevitablemente, habrá recurrir a la incorporación de algunos recursos humanos fundamentales para el desarrollo del plan integral.

En cuanto a los recursos intangibles se concluye que para cumplir de manera eficiente los objetivos propuestos en las dimensiones de procesos internos y finanzas, se hará necesario contar con un sistema de gestión integral.

Figura 1.



Estructura organizacional propuesta

Fuente: elaboración propia

Con motivo de exponer las inversiones más relevantes en materia de recursos, se realizan las siguientes tablas.

Tabla 2: *Costo de contratación de los recursos humanos requeridos.*

Puesto requerido	Sueldo anual
Gerente de RRHH	\$ 1.953.684
Gerente de Finanzas	\$ 1.973.460
Total	\$ 3.927.144

En este caso se relevó información de la consultora PWC, acerca de las referencias del mercado laboral de acuerdo con los perfiles necesarios.

Tabla 3: *Costo de implementación, capacitación y mantenimiento del sistema de gestión integral.*

Sistema de gestión GLM	Costo anual
Licencias GLM SUIT ERP (20)	USD 12.500
Implementación y capacitación	USD 9.500
Mantenimiento anualizado	USD 5.000
Total	USD 27.000

Estos costos forman parte de un presupuesto a medida, solicitado a la empresa GLM. El sistema GLM SUIT ERP es una solución diseñada y desarrollada para optimizar la eficiencia operativa y la productividad de los procesos de negocios.

Las erogaciones propuestas para adquirir los recursos representan una inversión para la empresa debido a que son fundamentales para la implementación eficiente del cuadro de mando integral. El retorno de la inversión se logrará con la consecución de los objetivos trazados en la estrategia.

Acciones específicas y marco de tiempo

La implementación se llevará cabo en las siguientes etapas.

Etapa 1: Relevamiento de campo del funcionamiento general de la empresa para validar el diagnóstico al que se ha llegado.

Etapa 2: Comunicación a los dueños de la empresa sobre el plan y los beneficios que se esperan obtener en la implementación. Acordar con ellos la inversión necesaria en recursos tangibles e intangibles.

Etapa 3: Búsqueda y reclutamiento de los gerentes de RRHH y Finanzas, de acuerdo con perfil requerido.

Etapa 4: Reestructuración del organigrama y comunicación, a todo nivel, de los motivos por el cual se realiza.

Etapa 5: Consensuar, con los dueños, la estrategia a nivel general estipulando los indicadores macro sobre los cuales trabajar para hacer realidad la visión de la empresa.

Etapa 6: Establecer los objetivos e indicadores en cada una de las perspectivas en conjunto con los responsables de cada una de ellas. Determinando, también, la forma en que se pretende lograr los objetivos, comunicando métodos y procedimientos.

Etapa 7: Instalación de sistemas informáticos.

Etapa 8: Capacitación sobre el uso de los sistemas informáticos.

Etapa 9: Elaboración y comunicación efectiva del manual de procedimientos, como herramienta complementaria a la metodología a utilizar en el desarrollo del plan.

Etapa 10: Exposición del cuadro de mando integral y el mapa estratégico, a toda la empresa, con el fin de hacer visibles las causas-efectos, la interrelación entre áreas y el rol que ocupa cada uno en la estrategia.

Etapa 11: Capacitaciones específicas, por áreas, para la posterior ejecución del plan.

Etapa 12: Implementación del cuadro de mando, con asesoramiento in situ para colaborar si se presenta alguna dificultad en el inicio del proceso.

Etapa 13: Evaluación del desempeño del plan, cotejando las diferencias respecto de los indicadores que se determinaron en cada objetivo.

Etapa 14: Corrección de desvíos, cambios en la metodología, reconfiguración de objetivos, de ser necesario, y puesta en marcha nuevamente.

Tabla 4: *Diagrama de Gantt correspondiente a la implementación del CMI.*

ETAPAS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa 1	■	■																						
Etapa 2			■																					
Etapa 3				■	■	■	■	■																
Etapa 4								■																
Etapa 5									■															
Etapa 6										■	■													
Etapa 7												■												
Etapa 8													■											
Etapa 9														■										
Etapa 10															■									
Etapa 11																■	■							
Etapa 12																	■	■	■	■	■	■	■	■
Etapa 13																							■	
Etapa 14																								■

Fuente: elaboración propia

En principio se propone evaluar el plan a las seis semanas de haber puesto en marcha el plan, para revisar si hay errores de diseño. Luego cada uno de los objetivos, en cada una de las perspectivas, de acuerdo con sus indicadores y naturaleza tendrán su frecuencia de evaluación.

Propuestas de medición y evaluación

En principio se expone el cuadro de mando integral, con los distintos niveles de desarrollo de cumplimiento de los objetivos, en cada una de las perspectivas. A cada uno de ellos se le asigna un responsable, esta figura es quien debe liderar los recursos hacia el logro del éxito. En línea con el objetivo general, las metas propuestas apuntan a lograr una gestión más eficiente y profesional en todas sus dimensiones.

Luego se muestra una herramienta de medición que servirá para revelar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello se dispone un campo para completar, en cada caso, al momento de la evaluación. La frecuencia de medición está prevista de acuerdo con la naturaleza de cada una de las acciones a realizar. Como fuentes de información se usarán los estados contables, registros de sistemas de gestión y encuestas realizadas a empleados y clientes. En caso de tener grandes desvíos, debido a errores de diseño, esta herramienta tiene la característica de ser flexible en cuanto a la modificación de su composición. La medición y comparación, con las metas fijadas, funcionan como soporte en la toma de decisiones y provoca que sean tomadas de forma pertinente y oportuna.

Por último, el mapa estratégico, el cual visualiza de manera gráfica cuales son los efectos que se esperan producir con cada una de las acciones. El mapa, en coherencia con el cuadro de mando integral, pretende mostrarle a cada recurso de la empresa que función cumple en la visión de la empresa.

Tabla 5: Cuadro de mando integral

Perspectiva de finanzas				Desarrollo del cumplimiento del objetivo		
Objetivo	Responsable	Indicador	Frecuencia de evaluación	Alto	Medio	Bajo
Aumentar volumen de ventas	Gerente comercial	% incremento sobre el IPC	Anual	Mayor al 20%	Entre 10% y 20%	Hasta 10%
Minimizar costos	Gerente de administración	% de disminución sobre el IPC	Anual	Mayor al 10%	Entre 5% y 10%	Hasta 5%
Maximizar la rentabilidad	Gerente general	rentabilidad s/ ventas	Anual	Mayor al 10%	Entre 5% y 10%	Hasta 5%

Perspectiva de clientes				Desarrollo del cumplimiento del objetivo		
Objetivo	Responsable	Indicador	Frecuencia de evaluación	Alto	Medio	Bajo
Captar nuevos mercados	Gerente comercial	% Clientes nuevos	Anual	Mayor a 10%	Entre 5% y 10%	Menor a 5%
Fidelizar clientes	Gerente comercial	% Bajas de clientes	Anual	0%	Entre 0% y 1%	Mayor a 2%
Segmentar acciones comerciales	Gerente comercial	% de satisfacción del cliente por segmento	Semestral	Mayor al 95%	Entre 80% y 90%	Menor al 80%

Perspectiva de procesos internos				Desarrollo del cumplimiento del objetivo		
Objetivo	Responsable	Indicador	Frecuencia de evaluación	Alto	Medio	Bajo
Fomentar uso de procedimientos	Gerente de RRHH	Cantidad de novedades por incumplimiento	Mensual	Ninguna	Hasta 5	Mayor a 5
Mejorar continuamente los procesos	Gerente de finanzas	Cantidad de procesos mejorados	Semestral	Mayor a 3	Hasta 3	Ninguno
Mejorar cumplimiento en las entregas	Gerente de administración	Cantidad de quejas por incumplimiento	Mensual	Ninguna	Hasta 5	Mayor a 5

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento				Desarrollo del cumplimiento del objetivo		
Objetivo	Responsable	Indicador	Frecuencia de evaluación	Alto	Medio	Bajo
Promover la capacitación continua	Gerente de RRHH	% inversión en capacitación sobre ventas	Anual	Mayor a 1%	Entre 0.5% y 1%	Hasta 0.5%
Implementar plan motivacional	Gerente de RRHH	% de empleados motivados	Semestral	Mayor al 95%	Entre 80% y 90%	Menor a 80%
Equilibrar objetivos personales y laborales	Gerente de RRHH	% de ausentismo	Mensual	Menor a 5%	Entre 5% y 8%	Mayor a 8%

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Herramienta de medición

Medición de los indicadores de finanzas					
Objetivo	Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de evaluación	Valor Actual	Valor para evaluar
Aumentar volumen de ventas	% incremento sobre el IPC	$[(Ventas\ de\ N/Ventas\ de\ N-1)-1]*100 - IPC$	Anual	\$ 318.857.648	
Minimizar costos	% de disminución sobre el IPC	$[(Costos\ de\ N/Costos\ de\ N-1)-1]*100 - IPC$	Anual	\$ 249.898.421	
Maximizar la rentabilidad	rentabilidad s/ ventas	$(Resultado\ neto/Ventas\ de\ N) * 100$	Anual	3,3%	

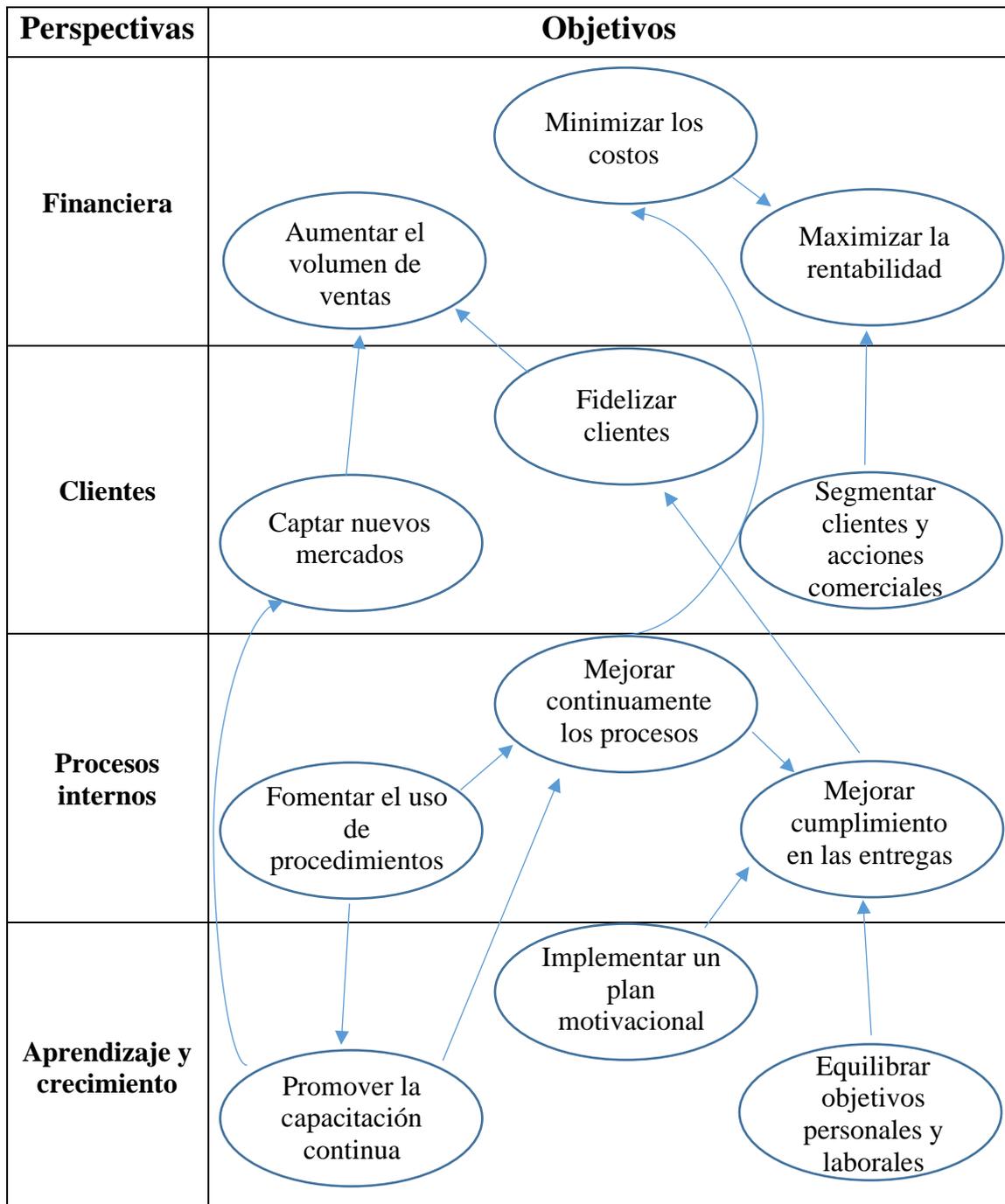
Medición de los indicadores de la perspectiva de clientes					
Objetivo	Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de evaluación	Valor Actual	Valor para evaluar
Captar nuevos mercados	% Clientes nuevos	Clientes nuevos al final del año / Clientes al comienzo del año	Anual	6000	
Fidelizar clientes	% Bajas de clientes	Clientes de baja al final del año / Clientes al comienzo del año	Anual	6000	
Segmentar acciones comerciales	% de satisfacción del cliente por segmento	$(Clientes\ satisfechos\ de\ x\ segmento/ Clientes\ de\ x\ segmento) * 100$	Semestral	N/D	

Medición de los indicadores de los procesos internos					
Objetivo	Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de evaluación	Valor Actual	Valor para evaluar
Fomentar uso de procedimientos	Cantidad de novedades por incumplimiento	Conteo mensual de novedades por incumplimiento de normas y procedimientos	Mensual	N/D	
Mejorar continuamente los procesos	Cantidad de procesos mejorados	Conteo semestral de los procesos en los que se implementaron mejoras	Semestral	N/D	
Mejorar cumplimiento en las entregas	Cantidad de quejas por incumplimiento	Conteo mensual de quejas por incumplimiento de condiciones pactadas	Mensual	N/D	

Medición de los indicadores de aprendizaje y crecimiento					
Objetivo	Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de evaluación	Valor Actual	Valor para evaluar
Promover la capacitación continua	% inversión en capacitación sobre ventas	$(Inversión\ en\ capacitaciones / Ventas) * 100$	Anual	N/D	
Implementar plan motivacional	% de empleados motivados	$(Empleados\ motivados / Total\ de\ empleados) * 100$	Semestral	N/D	
Equilibrar objetivos personales y laborales	% de ausentismo	$(Días\ de\ ausencias/Días\ laborales) * 100$	Mensual	N/D	

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

La empresa familiar Redolfi S.R.L. viene experimentando un crecimiento sostenido desde su creación. Se puede decir que este crecimiento estuvo sustentado en el trato personal y de confianza con sus clientes como así también con sus empleados. En resumen, su mayor fortaleza es la que se da en las empresas familiares, que son los valores como la confianza y el compromiso generando esa sensación de proximidad y pertenencia. Con esta fórmula lograron posicionarse en el podio del mercado regional y comenzaron a expandirse geográficamente, fuera de la región, en el interior del país.

En la actualidad la empresa está atravesando un proceso de crecimiento en materia de infraestructura con el fin de poder generar y administrar mayores ingresos. El contexto en el que se da este proceso de expansión es de alta competitividad y de una gran volatilidad producto de los cambios bruscos en la economía. Para la concreción de los objetivos estratégicos propuestos se cree necesario complementar los valores y recursos, que la llevaron a la posición que ocupa hoy en el mercado, con herramientas que cooperen a lograr las nuevas metas de manera eficiente y profesional. La profesionalización de la empresa es de vital importancia cuando se tiene como objetivo un salto grande en los volúmenes de esta. Trabajar de manera profesional y apoyarse en herramientas de gestión achica los márgenes de error, lo que se torna fundamental en esta situación.

En función de lo expresado se recomienda implementar una de las herramientas de gestión más usadas a nivel mundial, el cuadro de mando integral. Esta herramienta le dará una estructura integral a la estrategia, lo que provocará que el objetivo general se logre conjugando cada una de las acciones propuestas en cada dimensión. Para la correcta implementación de este plan se debe invertir en recursos tangibles e intangibles, sin ellos la concreción del plan se dificultaría. Además, se advierte como un hecho de gran importancia, la reestructuración de la organización de la empresa de manera de vincular congruentemente la estrategia con el organigrama. En este aspecto se vuelve fundamental la creación de un área de recursos humanos teniendo en cuenta que la dimensión de aprendizaje y crecimiento nutre a las demás perspectivas.

Las evaluaciones que se hagan del desarrollo del plan y las acciones correctivas que se tomen, con las frecuencias propuestas, serán de gran relevancia en la consecución eficiente de los logros. Sin dudas este CMI mejorará el proceso de toma de decisiones y dará origen a una cultura de trabajo profesional y eficiente.

Tal como se describe en el apartado de marco teórico, hay autores que coinciden en que la quinta perspectiva de un cuadro de mando integral debería ser la ambiental. Es sabido que la responsabilidad social ambiental, como parte de la responsabilidad social empresaria, cada vez cobra mayor relevancia en la sostenibilidad de la empresa. Por lo que se recomienda incorporar en otra etapa, esta perspectiva, al cuadro de mando integral. Tomando como referencia las normas ISO 26.000 y las recomendaciones que hace la Global Reporting Initiative (GRI) para la confección de los indicadores. El agregado de esta dimensión, a la visión empresarial, le dará equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Logrando satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

Referencias

- Aguirre, L. J. C. (2008). Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. *Ingeniería Industrial*, (26), 85-97.
- Álvarez Corrales (2015). Desarrollo de un CMI como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en empresa de productos de consumo masivo. Tesis de Magister en administración de empresas. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Camussi, T. (2018). Cuadro de mando integral para empresa constructora (Master's thesis).
- CADAM (2020). Tendencias de consumo multicanal junio 2020. Recuperado de <http://cadam.com.ar/mercados/tendencias-de-consumo-multicanal-junio-2020/4>
- CESLA (2020). Informe economía argentina. Recuperado de <https://www.cesla.com/informe-economia-argentina.php>
- Davis, J. A. (2007). Entrevista: Algunas veces, la empresa necesita que el primer ejecutivo no sea, un miembro de la familia. *Revista digital de la cátedra Prasa*, Vol. 1, N° 68.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

- GIRALDO, C. “La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector”. Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector, No 13. 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.
- Galvis, J. F. R. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Revista Científica " Visión de Futuro", 15(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935477001>
- Gonzalez Serrano, J. O. (2014). La quinta perspectiva del Cuadro de Mando Integral “El medioambiente”. Revista Universitaria Ruta, 16(1), 45-50. Recuperado a partir de <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/478>
- Hernan Hirsch (2020). Saliendo del default: ¿esta vez será diferente? Recuperado de https://archivo.consejo.org.ar/noticias20/files/Panorama_deuda.pdf
- INDEC (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf
- INDEC (2020). Índices de precios. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf
- Jorge E. Furlan (2020). Argentina tiene buena normativa ambiental pero aún bajo cumplimiento de la misma. Recuperado de <https://www.diagnosticsnews.com/rpnews/23553-responsabilidad-social-empresaria-argentina-tiene-buena-normativa-ambiental-pero-aun-bajo-cumplimiento-de-la-misma>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992): “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Kulfas, Matias (2020). Frente a pymes de Córdoba Kulfas sostuvo que el estado garantizara el financiamiento. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/frente-pymes-de-cordoba-kulfas-sostuvo-que-el-estado-garantizara-el-financiamiento>
- Meyer Ibañez, J. E. (2015). Creación del cuadro integral (OPI y KPI), Análisis de resultados y gestión de mejoras. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4153/Meyer%20Iba%c3%b1ez%20c%20J%20ose%20Eduardo.%20Creacion%20del%20cuadro%20integral....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molina Parra (2016). Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Pedro Furtado de Oliveira (2020). La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Suárez, F., & González, M. (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Revista de Economía & Administración*, 99-110. doi:10.7819/rbgn.v15i46.1175
- UCA (2020). La educación de los argentinos en clave de recursos y estructuras de oportunidades. Recuperado de <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/2020-OBSERVATORIO-INFORME%2520ESPECIAL-EDUCACION-DE-LOS-ARGENTINOS.pdf>