

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Proyecto de estrategia organizacional de gestión y control interno

Creación de un Cuadro de mando integral para la distribuidora Redolfi SRL

Autor: Becerra, Paola Faustina

Número de legajo: VCPB26006

DNI: 26.198.883

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2020

Resumen

Este trabajo radica en el diseño e implementación de un cuadro de mando integral, para la distribuidora Redolfi, tras identificar la necesidad de una gestión estratégica para la alineación y control de sus procesos, que la lleve a un desempeño óptimo. Antes de su construcción se investigó sobre casos similares, para obtener antecedentes de la eficacia de este método. Luego se diagnosticó la empresa, y se utilizó distintos instrumentos, con el FODA se evidenciaron sus fortalezas y debilidades, con PESTEL se analizó su entorno y con las 5 fuerzas de Porter se conoció el impacto que tienen sobre ella sus proveedores, clientes y competidores. Para ampliar conocimientos sobre el CMI, se examinaron diversas lecturas de diferentes autores expertos en el tema, revelando su eficacia y su poder de medición a través de indicadores previstos para cada objetivo correspondiente a las 4 perspectivas que lo conforman. Concluyendo que resulta oportuna la propuesta de este proyecto para Redolfi, ya que a través de esta herramienta se logra un plan estratégico medible, logrando descubrir los obstáculos que no le permiten avanzar en el desarrollo de la empresa y así tomar decisiones preventivas y adecuadas para una mejora continua.

Palabras clave: planificación, medición, gestión y empresa.

Abstract

This work lies in the design and implementation of a comprehensive dashboard, for the Distributor Redolfi, after identifying the need for strategic management for the alignment and control of its processes, which will lead to optimal performance. Prior to its construction, similar cases were investigated to obtain a history of the effectiveness of this method. The company was then diagnosed, and different instruments were used, with the FODA its strengths and weaknesses were evident, with PESTEL its environment was analyzed and with the 5 forces of Porter the impact that its suppliers, customers and competitors have on it was known. To expand knowledge on the WCC, various readings by different expert authors on the subject were examined, revealing its effectiveness and measurement power through indicators envisaged for each objective corresponding to the 4 perspectives that make up it. Concluding that the proposal of this project for Redolfi is timely, since.

Keywords: planning, measurement, management and company.

Dedicatoria

Se lo dedico con mucho amor a mi hija Paula de 7 años, quien es mi mayor motivación para superarme cada día en todos los aspectos de la vida, con el propósito de ser buen ejemplo como persona para ella.

Agradecimientos

Le agradezco principalmente a Dios por darme fuerzas para salir adelante y guiarme en todas mis metas, a San Expedito y al Cristo de la Quebrada por todos los pedidos cumplidos a través de las promesas realizadas.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación	4
Análisis PESTEL	5
Análisis FODA	9
Las 5 fuerzas de Porter.....	10
Análisis específico	12
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Plan de implementación.....	17
Alcance y limitaciones.....	17
Recursos involucrados	18
Acciones concretas a desarrollar y tiempos de ocurrencia	19
Responsables de las tareas	21
Desarrollo de la propuesta	21
Medición y control.....	24
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	28
Anexos.....	32

Introducción

Redolfi SRL se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros, con una trayectoria de más 50 años. La sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos Pablo, Lucas e Ignacio.

Actualmente posee 4 autoservicios mayoristas y 5 distribuidoras ubicadas en distintos lugares de la provincia de Córdoba, donde en James Craik se encuentra la casa central, desde allí se realizan las tareas administrativas y se controlan las demás sucursales, ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba. Vale destacar que con sus grandes ventas no solo cubre casi la totalidad de su provincia si no que traspasa las fronteras de esta, hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, con aproximadamente 6000 clientes en total.

Esta empresa familiar busca seguir creciendo, su visión es ser líder en el mercado en el que participa, estando abiertos a nuevas oportunidades de negocio. La estrategia que plantea para diferenciarse de sus competidores es a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Pero debe enfrentarse a varias competencias, las cuales están divididas en dos grandes grupos. Las primeras son mayoristas con salones comerciales como Luconi hermanos, Grasano, Monje y Top Maxiconsumó, Dutto hermanos, Yaguar, Roberto Basualdo SRL. Las segundas se caracterizan por ser empresas con preventistas y entrega a domicilio, las principales en la zona son Rosental y Micropak situadas en Rosario provincia de Santa Fe.

Por consiguiente, para que Redolfi SRL pueda ganar un mejor lugar en el mercado en el que compite, es necesario que cuente con una herramienta administrativa eficiente para el logro de sus objetivos. Es así que con este reporte de caso lo que se pretende es crear un cuadro de mando integral (CMI) para Redolfi SRL que le permita una administración óptima de todos sus recursos, pudiendo obtener información de cada proceso realizado para un correcto control de ellos y así tomar decisiones más acertadas con respecto a su desempeño.

Estos son los problemas que se detectan y muestran que los procesos utilizados para el manejo interno no son óptimos: las 3 etapas del área de comercio, abastecimiento,

recepción y ventas no tienen un sistema de gestión que registre las tareas mencionadas y permita un control interno adecuado por la alta gerencia.

Los pedidos de las ventas de mercadería que realizan los vendedores son informados por ellos mismos a través de dispositivos móviles a casa central, desde aquí se contactan con el personal de depósito para confirmar stock y en caso de falta se pide al proveedor. Una vez que llega la mercadería a la sucursal, los empleados la descargan de los camiones y controlan los productos, cotejando con la lista de pedidos que se le hizo al proveedor, para este no existe un sistema de control. Todos estos procesos realizados de manera informal no permiten un control interno adecuado, por lo cual las decisiones tomadas no se basan de acuerdo a las necesidades, y así poder progresar estratégicamente.

Para tener en cuenta el tratamiento de los problemas mencionados, se citan antecedentes extraídos de trabajos e investigaciones anteriores sobre la implementación del cuadro de mando integral en empresas similares.

En primer lugar, Carvajal Zambrano, Velázquez Vera y Almeida (2018) indican que el uso del cuadro de mando integral es recomendable para obtener ventajas en la comercialización, a través de una estrategia proactiva combinando razones financieras y no financieras ayudando a la planificación, medición y control de la actividad comercial. Este antecedente citado, se basa en una investigación que se da por la falta de capacidad que tienen las organizaciones para medir sus actividades logísticas de abastecimiento y distribución lo que es provechoso para este trabajo ya que lo que se busca es mejorar dichas funciones en Redolfi SRL.

Asimismo, Morales Rodríguez (2019) propuso a una empresa distribuidora de productos masivos de la ciudad de Arequipa establecer un cuadro de mando integral en el sistema de gestión comercial, para mejorar los procesos internos de venta y distribución e instaurar mecanismos de control para el logro de sus objetivos. La autora llegó a la conclusión de que la implementación del (CMI) resulta óptima, luego de una evaluación mediante indicadores económicos que dieron resultados positivos. Este antecedente otorga evidencia acerca de que la herramienta elegida, es destacada como método para la administración estratégica de empresas distribuidoras.

Angulo Osma (2018) en su tesis de grado, logró implementar el (CMI) como herramienta de control y seguimiento a las variables definidas por la gerencia comercial cumpliendo con las necesidades identificadas en esa área. La empresa no contaba con un

sistema de medición de los indicadores de gestión por lo que de esta manera no se optimizaban recursos. El antecedente nombrado se relaciona con este trabajo, demostrando que en empresas similares a la de este caso el (CMI) ha sido satisfactorio.

Por su parte, Álvarez Corrales (2015) en su trabajo final, afirmó que haber implementado un (CMI) en una empresa comercializadora de productos masivo dio resultados favorables en el mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia administrativa, ya que permitió establecer objetivos estratégicos y obtener su seguimiento. Con este antecedente se fortalece la idea de que la implementación de un cuadro de mando integral resulta útil para el control de procesos y el cumplimiento de las metas de Redolfi SRL.

Las compañías de hoy en día deben tener herramientas de análisis y prácticas de negocios que permitan evaluar sus procesos internos con indicadores financieros y no financieros para alcanzar sus metas sin dificultades (Ugalde Binda, 2011). A raíz de esto y de los antecedentes anteriormente citados, es que se justifica la propuesta de este trabajo que se basa en crear una herramienta de gestión interna para ser aplicada en Redolfi SRL, a través de un cuadro de mando integral, que permitirá obtener información rápida y precisa para el control de sus procesos pudiendo medir su desempeño y así tomar decisiones más acertadas para el logro de sus objetivos. De esta manera, la empresa estará desarrollando una nueva mirada hacia una cultura más estratégica que la llevará a una administración más óptima de sus recursos.

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para la distribuidora Redolfi SRL, ubicada en Jamen Craik, provincia de Córdoba para ser implementada a partir del año 2021 en adelante, que sirva para mejorar su gestión interna y así lograr un control sobre su desempeño.

Objetivos específicos

-Analizar la empresa, su situación actual y sus procesos internos para identificar las falencias y poder trabajar sobre ellas.

-Definir objetivos e indicadores financieros, del cliente, de procesos internos y crecimiento para la estructura del (CMI).

-Realizar un mapa estratégico de empresa demostrando la causa y efecto que tiene cada objetivo sectorial sobre el otro.

-Desarrollar el cuadro del mando integral y una semaforización para el control de los procesos internos de la empresa que le permita tomar decisiones más acertadas para el logro de sus objetivos.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Redolfi SRL es una empresa bien reconocida por sus clientes, que son en general supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, librerías, comedores, todos con locales de pocos metros cuadrados y la mayoría no cuenta con medios de movilidad propia para transportar mercadería, por eso esta compañía para ofrecerles un mejor servicio a sus compradores, posee una flota propia de 3 automóviles de supervisión, 28 utilitaria, 20 camiones y 5 montacargas que le permite la distribución de la mercadería de los pedidos solicitados sin depender de terceros.

Son sus valores de respeto, confianza, honestidad y responsabilidad social, más su misión de atender las necesidades de los clientes de manera diferenciada lo que lleva a la empresa a crecer económicamente y al mismo tiempo geográficamente es gracias a este último, que ha generado fuentes de trabajo, alcanzando a tener en la actualidad un equipo de 132 empleados, y desde aquí se desprenden los distintos puestos, que están conformados por el gerente comercial, gerente de ventas, encargado de logística, recepcionista, encargado de despacho, sereno y vendedor de mostrador.

Pero a pesar de este crecimiento, la empresa tiene algunas carencias internas, que no permiten la optimización de sus recursos para el logro de sus objetivos. En particular en el área comercial, los circuitos se realizan de manera rudimentaria, no tienen un sistema de gestión de compras, las órdenes son confeccionadas en planillas Excel y no se imprimen, por lo tanto no se puede tener un seguimiento de su evolución y el único soporte que se tiene es digital.

Tampoco cuentan con un sistema de gestión de ventas, los vendedores son quienes llevan los registros de estas, también en planillas Excel, una con los presupuestos aprobados por los clientes y otra con los pendientes, este proceso no está acompañado de una supervisión por parte de los altos mandos.

Mientras tanto la falta de un sistema de inventarios hace que no se tenga control sobre la mercadería existente en los depósitos y en ocasiones reiteradas no cuentan con los productos solicitados y estos se piden sobre la marcha, atrasando las entregas.

Con respecto al manejo del personal no cuentan con un área de recursos humanos que realice el proceso de reclutamiento y contratación de talentos y que acompañe la administración de las tareas de cada colaborador generando planes de inducción e instrumentos para una buena capacitación que los alinee según su cargo y puesto .

Siguiendo con el análisis, otra área que esta inexistente es la de seguridad e higiene, para su trato realizan inspecciones regulares y solo se rigen por las recomendaciones técnicas que les da el inspector y hasta ahora, las observaciones más comunes que reciben son sobre la ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad.

Otro dato importante es que no llevan un libro diario contable donde anoten los movimientos periódicos, siendo el contador el que recaba los datos necesarios en el momento de realizar los balances correspondientes, pudiendo perderse información importante.

Todos estos problemas mencionados hasta aquí, demuestran que los procesos internos de la empresa no son realizados de manera estratégica, los sistemas utilizados para las ventas, compras y depósito no cumplen con un seguimiento apropiado de sus funciones, tampoco se contabilizan los tiempos de cada tarea, ni se controla la ejecución de las mismas para poder llevar a cabo una correcta administración de todos los recursos, que le permita el control de su desempeño, de esta manera no se evita repetir errores ya que no son detectados y no se logra mejorar las operaciones de las actividades diarias.

Por otra parte, Tarzijan (2013) sostiene que el éxito o fracaso de las compañías depende de la estrategia que escoja cada una de ellas, y hoy en día estas no solo tienen que tener en cuenta las funciones de sus áreas internas, sino que además deben conocer su entorno e identificar el medio ambiente competitivo en el que desenvuelven para poder realizar una correcta planificación que la lleve al logro de sus objetivos. Dicho lo anterior, es que se procede con los siguientes análisis, PESTEL, FODA Y las 5 fuerzas de Porter las cuales se describirán a continuación.

Análisis de contexto

Con el fin de analizar los factores externos que impactan actualmente sobre Redolfi S.A se utilizara el método PESTEL. Esta herramienta permite conocer el entorno general de las empresas identificando los elementos; políticos, económicos,

socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que repercuten sobre ellas y de esta manera poder proceder estratégicamente frente a cada afectación (Torres Arriaga, 2019).

Factores políticos

En los últimos años Argentina ha experimentado una creciente inestabilidad económica que se profundizó en 2019 antes de las elecciones presidenciales. Con la emisión de deuda que había logrado el ex presidente Macri en el año 2018 acumulando pasivos en moneda extranjera al país, las percepciones de mercado fueron negativas afectando el mercado local, luego con la incertidumbre que trae la nueva política creció la demanda de dólares y el retiro de los depósitos bancarios, de ahí que se perdieron las reservas del banco central y cayeron los valores de las acciones y títulos públicos que originó una nueva devaluación de la moneda y el riesgo país superó los 2000 puntos básicos (Aruguete, 2020). La economía en este país viene castigada hace más de una década pero en estos últimos años se vio aún más deteriorada, ningún tipo de gobierno ha logrado mitigar la crisis, llevando a la Argentina hacia un camino de constante riesgo económico haciendo que no sea fiable para los negocios y siendo además poco rentable.

De manera que según el banco mundial y su equipo Dong Busines sobre una investigación en el marco de los negocios de los países, Argentina tiene el sistema más gravoso del mundo, siendo el ratio total de imposición del 106% más que el doble del promedio de Latinoamérica, esto demuestra que las ventas de las empresas deben ser muy altas para poder soportar la carga tributaria (Olivero Vila, 2020).

Factores económicos

En medio de una crisis política y económica ya establecida hace varios años, y según datos del (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2020) en el año 2019 los hogares y la población bajo la línea de pobreza ya alcanzaban el 25,9% y 35,5% respectivamente, luego con la llegada de la pandemia mundial covid 19 a la Argentina, lleva al gobierno nacional a decretar aislamiento social preventivo y obligatorio, con el fin de proteger la salud pública frente a la propagación del virus. Esta medida tomada el 20 de marzo de 2020 impactó negativamente en la economía profundizando aún más la crisis, afectando todas las variables macroeconómicas. A consecuencia de esto, el INDEC (2020) registró que en el primer trimestre de este año, comparando con el mismo periodo del 2019 la oferta global disminuyó un 7,6% en resultado de la baja del PBI de un 5,4%

y la variación en las importaciones de bienes y servicios reales que descendieron un 16,0%. La actividad económica cayó un 12,3 %.

El mercado laboral también se vio afectado el desempleo aumentó un 10,4% las cifras más alta desde el 2006. En un informe técnico el Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de Argentina, (2020) con los datos recabados del sistema integrado previsional argentino (SIPA) demostró que la disminución del empleo asalariado privado que en marzo fue de 41 mil trabajadores, en abril 102 mil y en mayo 20 mil menos y en junio 28,8 mil personas ascendieron a un trabajo formal, esto se debió a la flexibilización del aislamiento social, que permitió que algunas empresas vuelvan a la actividad.

Factores sociales

También a consecuencia del aislamiento social, las personas debieron adaptarse para sobrevivir en esta extraordinaria situación, tomando precauciones y respetando protocolos para poder subsistir, así sus hábitos de consumo tomaron otro rumbo, algunos consumidores para evitar aglomeraciones, prefirieron comprar en comercios pequeños cerca de su domicilio y otros optaron por compras online (El cronista, 2020).

A continuación se alistan las ventas del mes de junio de 2019 en supermercados y distribuidores mayoristas, para compararlas con las del mismo periodo de este año.

Tabla 1: Comparación de ventas realizadas en supermercados en miles de pesos.

Periodo	Tipos de ventas		Formas de pago			
	salón	online	efectivo	debito	crédito	otros
2019	53.653.058	821.703	18.011.297	15.549.986	19.228.177	1.685.302
2020	74.652.279	3.678.006	23.387.399	20.609.573	29.466.237	4.867.076

Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC (2020).

Tabla 2: Comparación de ventas realizadas en comercios mayoristas.

Periodo	Tipos de ventas		Formas de pago			
	salón	online	efectivo	debito	crédito	otros
2019	8.787.868	72.632	4.540.841	1.736.060	1.305.388	1.278.212
2020	13.275.223	91.401	6.205.908	2.665.848	2.235.956	2.258.912

Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC (2020).

Tabla 3: cuadro comparativo en porcentaje de ambos rubros.

Rubro	Tipos de ventas		Formas de pago			
	salón	online	efectivo	debito	crédito	otros
Supermercados	39,1%	347,6%	29,8%	32,5%	53,2%	6,2%

Mayoristas	51,1%	25,8%	36,7%	53,6%	71,3%	76,7%
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC (2020).

Lo puntualizado en las tablas 1, 2 y 3 demuestra cómo cambió la sociedad con respecto a los comportamientos de compras, ya que tras el aislamiento social, los porcentajes de las ventas *online* crecieron fuertemente y las opciones de pago con débito y crédito aumentaron en porcentajes superiores que las de contado, teniendo en cuenta estos datos, Redolfi SRL debería poner en práctica estas opciones para incrementar sus ventas y ofrecer un servicio adaptado a las necesidades del comprador.

Factores tecnológicos

La tecnología ha ganado un papel muy importante a lo largo de los años, siendo fundamental para el desarrollo global, ya no se puede pensar en obviar a esta herramienta pues llega para quedarse y cada día avanza más siendo esencial en varios aspectos en la vida de las personas. En cuanto a las empresas, éstas requieren de nuevas técnicas de información y comunicación para su óptima evolución y poder afrontar los cambios del entorno social, económico y culturales, ya que la falta de renovación en estos recursos las puede llevar a su fin (Cano Pita, 2018). Lo cual denota que adquirir tecnología para las organizaciones, resulta vital para su permanencia.

Factores ecológicos

La Constitución Nacional Argentina en su artículo 41, protege a los habitantes del país para que vivan en un ambiente sano y preservarlo también para las generaciones futuras es por eso, que las acciones realizadas en la productividad para la satisfacción de las necesidades presentes tienen que ser conscientes de ello, teniendo en cuenta el efecto que causa cada ser humano en su entorno. También, en las empresas crece el compromiso por el cuidado del medio ambiente, son conscientes de su impacto en la sociedad siendo fundamental para cuidar su prestigio y así poder ser sostenible en el tiempo (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión, y Peralta Mocha, 2016). Por consiguiente, las empresas modernas, para ser competitivas, no solo tienen que tener una visión económica, también necesitan ser reconocidas por sus buenos hábitos a través de prácticas que cuiden al planeta.

Factores legales

Las empresas en Argentina deben pagar distintos impuestos a la nación a las provincias y también tasas más contribuciones especiales a la municipalidad. Además de

cumplir con sus tributos fiscales, sus actividades deben desempeñarse bajo normas establecidas desde el lugar donde residen, de aquí que es preciso nombrar la ley de higiene y seguridad del trabajo 19.587 (1972) para toda la república, bajo una serie de reglas a cumplir por todas las organizaciones, garantizando la salud y el bienestar de los trabajadores, previniendo accidentes laborales y asegurando un lugar salubre para todos sus colaboradores. Es imprescindible cumplir con todas las leyes dispuestas para evitar sanciones que perjudicarían gravemente la imagen y la economía de la empresa.

Análisis organizacional

En este análisis se utiliza la herramienta F.O.D.A para conocer las fuerzas y debilidades de la empresa, revelando el manejo interno de sus procesos y distinguir la influencia del entorno identificando las oportunidades y las amenazas que recaen sobre esta, conforme a esto se tendrá una visión de la situación actual de la organización para el logro de un diagnóstico adecuado (Ramirez Rojas, 2017).

Fortalezas

- ✓ Experiencia en el mercado, con una trayectoria de 50 años.
- ✓ Buen prestigio, que le ayuda a conservar sus clientes.
- ✓ Gran variedad de productos para la comercialización, con precios competitivos, en marcas reconocidas.
- ✓ Movilidad propia para la entrega de pedidos a sus clientes.
- ✓ Venta de productos masivos de primera necesidad, lo que es favorable por su alta demanda continua.

Debilidades

- ✓ Ausencia de un sistema para compras y ventas que permita un seguimiento de las operaciones.
- ✓ No se tiene un control sobre las existencias de mercadería en los depósitos.
- ✓ Inexistencia de una cartera de clientes clasificada, para realizar ventas más estratégicas.
- ✓ Personal sin inducción y con poca capacitación
- ✓ Falta de un sistema de costeo, para determinar los costos de sus operaciones.
- ✓ Las operaciones diarias no se registran inmediatamente a medida que se va operando.

Oportunidades

- ✓ El Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social (2020) lanza un programa que permite a las empresas interesadas en capacitar a trabajadores, obtener un certificado de crédito fiscal para cancelar IVA, ganancia mínima presunta, impuesto a las ganancias e impuestos internos.
- ✓ Posibilidad de acceder a un crédito del banco Nación con una tasa bonificada desde el 227.9% hasta el 29.5% bajo un plan lanzado por el gobierno (Gobierno de Argentina, 2020).

Amenazas

- ✓ Economía del país, inestable, que puede traer cambios en el consumo de los clientes prefiriendo artículos de menor precio por más que sea de menor calidad.
- ✓ Amenaza de nuevas competencias, ya que los productos que se comercializan no son de producción propia, lo que permite que otros puedan ofrecerlos.
- ✓ Existencia de grandes competencia en el mercado, esto hace que la empresa busque bajar los precios para seguir manteniendo sus clientes enfrentando niveles de ganancia menores.

A continuación, para analizar el poder de competencia de Redolfi dentro del mercado al que pertenece, se utiliza el modelo creado por Michael Porter que toma en cuenta 5 fuerzas que afectan a las empresas, estas son; la amenaza de nuevos entrantes que quieran ingresar al mercado, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos que cubran las mismas necesidades de los ya existentes, y la intensidad de rivalidad entre competidores de un sector (Martinez Pedro y Milla Gutierrez, 2012).

Las 5 fuerzas de Porter

1- Nuevos competidores; la amenaza de nuevos competidores siempre está latente debido a que la empresa es una distribuidora de artículos que no son exclusivos de su producción, pudiendo otros interesados ingresar fácilmente al mercado y comprar las mismas marcas para comercializar, pero existen barreras que Redolfi puede crear, para dificultar la entrada de nuevos competidores como; la diferenciación del servicio al

cliente, y economías en escala esta última permite disminuir costos y poder ofrecer precios más bajos para afrontar los posibles ingresantes (Hernández Pérez , 2011).

2- Clientes; tener el poder sobre los clientes es difícil en el sentido que existen otras empresas distribuidoras en el mercado que ofrecen artículos similares, lo que hace que los compradores puedan acceder de manera fácil a otros productos (Herrera y Baquero, 2018). Pero a su vez Redolfi cuenta con una amplia cartera de clientes y la mayoría son negocios pequeños sin recursos para buscar sus productos, teniendo así la empresa un poder sobre ellos, ya que les brinda un servicio de envío a domicilio sin costos adicionales y sin pedirles un mínimo de compra para que esto ocurra, además les ofrece una gran variedad de artículos, permitiéndole e estos abastecerse sin tener que recurrir a otros comerciantes.

3- Proveedores; la empresa cuenta con los siguientes proveedores, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Gillette Argentina, La papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorex, Johnson & Johnson, Marolio, Inalpa, Molino Rio de la Plata, La María S.A., Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, son pocos y de marcas conocidas lo que hace que tengan mucha demanda y estos puedan incrementar los precios, pero en contrapartida estos proveedores son pequeñas empresas que necesitan de las compras elevadas que realiza Redolfi y mantienen una buena relación de varios años, pero esto no quita la búsqueda de nuevos proveedores para disminuir el riesgo de abastecimiento.

4- Productos sustitutos; el ingreso de otros productos similares al mercado amenaza con la integridad de las empresas ya que estos cumplirían la misma función que los existentes y los consumidores podrían optar por comprar estos sobre todo si los precios son más bajos (Hernández Pérez , 2011) .En este caso como Redolfi es una empresa de servicio de distribución de mercadería, debería estar alerta a las nuevas marcas que ingresan al mercado para poder adquirirlas e incorporarlas a su stock y de esta manera evitar la pérdida de ventas por reemplazo de otros posibles artículos sustitutos.

5- Rivalidad entre compañías; Redolfi S.A. tiene dos tipos de competidores.

Los mayoristas con salones comerciales ubicados en Río Tercero: Luconi Hnos., en Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, en San Francisco: Dutto Hnos. y en Córdoba: Maxiconsumó, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Las empresas con preventistas y envío a domicilio; entre las más destacadas están Rosental y Micropack ubicados en Rosario provincia de Santa Fe, la primera tiene una trayectoria de 115 años y se diferencia con Redolfi en que esta ofrece venta online y se puede acceder a los precios de los productos ofrecidos ya actualizados facilitando la compra a cualquier interesado (Rosental, 2020). En la segunda solo se pueden ver sus precios por facebook no se puede ingresar para ver su historial y por el momento no cuenta con venta online lo que hace que sea menos competitiva, pero en una noticia esta organización presume expender su distribución hacia otras provincias gracias al aumento de sus ventas (La Capital, 2020). De estas empresas además hay otros competidores menores que están ubicados en la misma zona donde tiene sus sucursales Redolfi S.A. estos son; Luconi Hnos., Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos., Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

A través del análisis de cada fuerza anterior es posible identificar el impacto que tiene cada una de ellas sobre la empresa Redolfi SRL, la cual se detalla a continuación.

Tabla 4: Impacto de los elementos que forman las 5 fuerzas de Porter sobre Redolfi

Fuerza	Impacto	Justificación
Competidores directos	Alto	Debido a la existencia de 2 grandes competidores que ofrecen productos similares.
Clientes	Medio	Por un lado estos pueden optar por comprar a la competencia ya existente, pero a la vez mantienen una estrecha relación con Redolfi y la atención personalizada atribuye a mantener su fidelización.
Proveedores	Alto	La empresa ofrece productos diferenciados y con alta demanda y para ello depende de pocos proveedores, esto hace que corra riesgo su abastecimiento o que pague precios más elevados.
Productos sustitutos	Bajo	En caso de surgir nuevos productos podría incorporarlos a su stock
Competidores potenciales	Medio	A pesar que no ofrece productos exclusivos, tiene una gran trayectoria y está bien posicionada en el mercado, lo cual sería difícil que sus clientes elijan a una empresa desconocida.

Fuente: elaboración propia.

Análisis específico

Redolfi S.A., en estos 50 años ha logrado crecer y tener un buen posicionamiento en el mercado en el que compete, pero es momento de dar un paso más para que logre sus

expectativas de ser la número 1 entre sus competidores, para esto es necesario poner el foco en sus áreas críticas para remendarlas guiándose siempre por su visión.

Como ya se nombró antes, los procesos internos no son los óptimos para tratar las tareas diarias, es desde aquí que se debe partir para lograr el éxito en toda la organización siguiendo un plan para su gestión, induciendo al personal a seguirlo y tener un control completo sobre cada movimiento realizado dentro y fuera de la empresa.

A través de los análisis realizados, se pudieron descubrir sus fortalezas y debilidades, además se conoció su entorno el cual afecta a la empresa por encontrarse inmersa en un país con crisis económica desde hace siglos y se logró identificar el impacto que tiene la competencia, los clientes y proveedores sobre ella, todos estos datos, serán el conductor para llevar a cabo el plan estratégico para la empresa.

Marco teórico

En esta instancia, para definir la disciplina sobre la que se basa este trabajo, es menester exponer algunos autores que muestran los conceptos más relevantes del estudio e implementación del cuadro de mando integral, también llamado *Balance Scorecard*, de manera de fijar conocimientos sobre la creación de esta herramienta que se pretende diseñar estratégicamente para mejorar los procesos internos y de control de la empresa Redolfi S.R.L.

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

En la actualidad las empresas tienen la necesidad de cambiar, especialmente en sus sistemas de gestión para poder adaptarse a los fuertes cambios tecnológicos, socioculturales y políticos que surgen a su alrededor, para esto es necesario una herramienta que sirva para gestionar no solo los activos tangibles, sino también los intangibles los cuales le dan valor a la empresa (Baraybar, 2010).

El CMI, puede implementarse en cualquier tipo de organización que desee mejorar su capacidad de competencia, esta herramienta traduce la estrategia en objetivos, y permite transmitir el plan de acción a todos los miembros de la organización. Además para su medición tiene en cuenta los indicadores financieros y no financieros, permitiendo a los empresarios medir su negocio desde 4 perspectivas y así percibir que cambios son necesarios para mejorar la situación (Kaplan y Norton, 2016).

Implementación del cuadro de mando integral

Siguiendo al autor Alveiro Montoya (2011) las fases para implementar el CMI son 4, en las cuales, se define la estrategia, traduciendo la visión de la empresa en objetivos, vinculados con las 4 perspectivas, se fijan equipos para desarrollar los objetivos y los indicadores estratégicos, se realizan los mapas estratégicos antes de concluir con el diseño del CMI, y por último se comunica e implementa en toda la organización.

Las 4 perspectivas del CMI

Para la creación del CMI, se utilizan 4 perspectivas las cuales merecen una definición para su mejor interpretación. Según Berrios Arroyo y Flores Santillana (2017) estas están interrelacionadas entre si y cada una de ellas causa un efecto sobre la otra, como se muestra a continuación:

- La perspectiva financiera; mide la parte económica y en esta se encuentran los objetivos a largo plazo los cuales dependen del ciclo de vida por el que este atravesando la empresa, así las que estén en crecimiento buscarán aumentar las ventas, en las de la fase de sostenimiento su meta será la rentabilidad y las que se encuentren en el período de recolección considerarán reducir las necesidades de capital circulante.

- La perspectiva del cliente; permite fijar estrategias para la retención, selección, adquisición y fidelidad de los clientes para la obtención de la rentabilidad a través de ellos proponiendo para esto un valor agregado para su satisfacción.

- La perspectiva del proceso interno; luego de haber definido los objetivos de las 2 perspectivas anteriores, se busca mejorar los procesos internos que permita alcanzar las expectativas de los clientes y accionistas de la empresa.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento; es donde a partir de la capacitación y entrenamiento de los integrantes de la empresa es posible alcanzar los objetivos de las otras 3 perspectivas.

Indicadores

Estas perspectivas antes mencionadas generalmente son suficiente para analizar la situación de las empresas y es fundamental establecer para cada una de ellas los objetivos buscados y para estos últimos definir indicadores convenientes, ya que a través de estos se puede medir el desempeño de la empresa (Scaramussa, Reisdorfer, y Ribeiro, 2010).

Asimismo Uribe, Macias y Reinoso Lastra (2014) confirman que el conjunto de estos indicadores conforman un sistema integrado capaz de medir y controlar a la organización holísticamente, generando información precisa y permanente que sirve de apoyo para la toma de decisiones de los altos mandos y así mejorar cualquier situación crítica dentro de la empresa.

Mapas estratégicos

Luego de identificar, cuales son los objetivos específicos para la estructura del CMI es posible presentarlos gráficamente y demostrar la causa-efecto que tiene uno sobre el otro permitiendo visualizar la estrategia de la empresa rápidamente y dar a conocer a todos los involucrados cual es el plan a seguir para el éxito (Amat y Campa, 2013).

Control

El seguimiento y el control de la estrategia de la empresa, son fundamentales para lograr un crecimiento continuo y sostenido en el tiempo, ya que midiendo el progreso del plan con los resultados esperados se puede tomar decisiones estratégicas y mejorar los procesos (Díaz Curbelo y Marrero Delgado, 2014).

Dicho lo anterior, el cuadro de mando integral es una herramienta eficaz que sirve para medir y controlar el cumplimiento del plan, a través del monitoreo de las acciones de su gestión, teniendo en cuenta los objetivos que integran las 4 perspectivas (Curbelo Matto, Gómez Machín y Lacuesta Ferreira, 2012).

De acuerdo a la base teórica recabada en esta sección, el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* es una herramienta para la gestión estratégica, que permite tener una visión global de toda la empresa a través de las 4 perspectivas, también medir la evolución de su desempeño es posible gracias a la información periódica que se obtiene de los indicadores utilizando a esta para la toma de decisiones.

Siendo la comunicación y capacitación del plan estratégico a todos los miembros de la empresa de vital importancia, ya que cada uno de ellos debe cumplir con ciertas tareas para poder alcanzar las metas creadas para cada área y así concluir en el objetivo general propuesto por la organización. En definitiva este método, traduce la estrategia de la empresa en objetivos medibles, ligados entre sí, creando un sistema de proceso continuo alineado hacia una misma visión, otorgándole un valor agregado a la organización.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Las empresas de hoy para sobrevivir deben actuar estratégicamente frente a los cambios del mundo moderno, poder medir sus procesos y controlarlos es fundamental para tomar decisiones estratégicas y no caer en repetidos errores, por esto es necesario enfocarse en un plan que permita el éxito actual y mantenerlo en el futuro.

En el análisis específico realizado a la empresa Redolfi S.R.L en el capítulo anterior se detectaron los diferentes problemas que esta presenta y están relacionados con su gestión interna, se vio que su mecanismo actual de ejecutar las tareas no es cautelosa, ya que se hacen de una manera rudimentaria, no actuando frente a necesidades estratégicas, no permitiendo su seguimiento adecuado y perdiendo por ende el control de las mismas, esto demuestra que la empresa necesita un plan estratégico, que contenga herramientas aptas para administrar sus tareas que la guíe, la ordene, la alinee y controle su gestión interna, consiguiendo de este modo la capacidad máxima de sus recursos.

Justificación del problema

Es desde esta manifestación del problema descrito anteriormente que se justifica como una estrategia de gestión óptima la implementación de un cuadro de mando integral para Redolfi, atendiendo las necesidades de monitorear, alinear y controlar sus tareas en orden a sus objetivos, que mejore la situación actual y la lleve a un constante crecimiento, tomando decisiones más acertadas con respecto a su desempeño, obteniendo un desenvolvimiento de su gestión interna de una forma más estratégica y conveniente para el logro de sus objetivos.

Discusión

Con la iniciativa de este proyecto se pretende que la empresa tenga una visión global de ella, teniendo en cuenta, los activos tangibles y también los intangibles y desde aquí medir su desempeño. Por eso, los efectos que se aspiran lograr con este método parten desde los problemas detectados en los procesos internos de la distribuidora Redolfi SRL los cuales reflejan un manejo incapaz de ser medibles y controlables.

Teniendo en cuenta la metodología del cuadro del mando integral es preciso fijar los objetivos financieros para luego actuar para conseguirlo, para esto, primero se debe trabajar sobre la capacitación y educación de los miembros de la empresa, y así con el personal preparado poder mejorar los procesos internos, y este mejoramiento repercutirá

en las otras perspectivas, en la del cliente lograra una mejor calidad de atención, pudiendo responder a sus necesidades de una forma más personalizada y veloz, de esta manera la máxima satisfacción del cliente hará posible incrementar las ventas y habilitará a la empresa a incluir nuevos compradores, y por último la rentabilidad de Redolfi se verá beneficiada.

Para alcanzar este propósito, el plan se le comunicará a todos los miembros de la compañía a través del mapa estratégico, y así cada sector sabrá cuál es su responsabilidad y los efectos que causa sobre los otros sectores, las tareas deberán ser monitoreadas para poder tener un control sobre el desarrollo de la empresa e identificar los problemas y una vez identificados resolverlos de manera precisa.

A través de esta herramienta Redolfi S.A. podrá mitigar las dificultades internas y evitar que los contratiempos del entorno no recaigan bruscamente sobre ella ya que este método tiene la capacidad de ofrecer información sobre el funcionamiento interno de la empresa concediéndole la oportunidad de tomar medidas estratégicas para aplacar los obstáculos que impiden su crecimiento.

La implementación del CMI ,le permitirá a la empresa obtener datos sobre las tareas realizadas y así poder llevar un control de cada sector involucrado, ya que hasta el momento las compras y las ventas solo se registran en planillas Excel y la mercadería que ingresa y egresa a los depósitos de la compañía no tienen una registración exhaustiva, de esta manera no se tiene un seguimiento de los procesos internos, como tiempo de entrega de mercadería, seguimiento postventa, enumeración de cantidad de ventas por vendedor, calificación de clientes, cantidad de mercadería existente, entre otras, el cuadro de mando integral a través de sus indicadores le permitirá a Redolfi SRL ordenar, alinear y monitorear estas tareas y así lograr tomar decisiones que le permitan tener flujos de trabajo más eficaces, medibles y controlables.

Plan de implementación

Alcance y limitaciones

El presente trabajo es una propuesta de gestión estratégica a través de un cuadro de mando integral para la empresa Redolfi SRL, dedicada a la distribución y comercialización de productos masivos. Geográficamente este abarca a la empresa Redolfi SRL, ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporalmente el proyecto se realiza en el último cuatrimestre del año 2020 para ser implementado en el año 2021, de acuerdo a las fases que involucra el diseño, su implementación y control, este abarca 6 meses, el cual para su mejor interpretación se presenta más adelante en un diagrama de Gantt.

Con respecto a las limitaciones, se limita a ser diseñado e implementado exclusivamente para la distribuidora Redolfi SRL, teniendo en cuenta solo las 4 perspectivas que integra el CMI, bajo la custodia de un profesional capacitado y los directivos de la empresa, no pudiendo ser utilizada para empresas similares, ya que los datos y los análisis son específicos de la empresa en cuestión.

Recursos involucrados

Los elementos necesarios para llevar a cabo este proyecto incluyen activos tangibles e intangibles.

Entre los que no generan gastos y son provistos por la empresa, se encuentran.

En los primeros;

- Estados contables y balances,
- Cartera de clientes y proveedores actuales,
- Lista del personal detallando puesto y horario que cumple cada empleado e inventarios de mercadería existente.

En el caso de los segundos;

- reuniones con directores y horarios disponibles dentro de la jornada laboral para las capacitaciones de los empleados operativos.

Para los recursos que originan gastos para la empresa, se presentan en el siguiente presupuesto.

Tabla 5: presupuesto de recursos para la implementación y mantención del CMI

	Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Tangibles	Computadora de escritorio (anexo 1)	\$59,990	1	\$59,990
	Escritorio de oficina (anexo 1)	\$5,990	1	\$5,990
	Silla para escritorio (anexo 1)	\$8,710	1	\$8,710
	Impresora (anexo 1)	\$10,990	1	\$10,990
	Sub total		4	\$85,680

Intangibles	Contratación de un profesional para la creación e implementación del CMI	\$1,860	97 módulos	\$180,420
	Capacitación de los altos mandos, a través del profesional contratado	\$1,860	32 módulos	\$64,480
Sub total			128 módulos	\$241,920
Total para la implementación del CMI				\$327,600
Total para mantenimiento y control mensual.		\$1,860	17 módulos mensuales	\$31,620

Fuente: elaboración propia

Detalle de la inversión monetaria

Es necesario aclarar que el importe por módulo a pagar al profesional contratado, es según lo expuesto en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, corroborar en anexo 2.

Además se debe tener en cuenta que los valores presentados son actuales y pueden variar según la inflación del país al momento de su adquisición.

El seguimiento y mantenimiento del proyecto debe ser mensualmente con el mismo profesional que diseñó el CMI si por algún inconveniente se necesitara más tiempo se ira proponiendo sobre la marcha.

Acciones concretas a desarrollar

Los pasos a seguir de las tareas específicas del plan se presentan en un diagrama de Gantt, teniendo en cuenta también los tiempos de ocurrencia que se espera para cada una de las fases de implementación.

Fase 1; analizar la empresa para definir la estrategia

Fase 2; desarrollar objetivos e indicadores

Fase 3; crear el mapa estratégico

Fase 4; realizar e implementar el CMI y su propuesta de control

Tabla 6: diagrama de Gantt

Fa se		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Conocer la misión y visión	■																							
	Diagnosticar su entorno		■	■																					
	Detectar sus puntos críticos				■	■																			
	Definir la estrategia						■	■	■																
2	Reunir a los directivos							■	■	■															
	Recabar datos de cada sector para fijar objetivos								■	■	■														
	Elegir indicadores										■	■	■												
3	Añadir, objetivos y perspectivas en un grafico														■										
	Relacionar causa y efecto														■	■									
	Consolidar equipos de coordinación															■									
4	Crear metas para los indicadores															■	■								
	Comunicar el plan a los trabajadores																■								
	Capacitar al personal operativo																■	■	■	■					
	Evaluar los procesos propuestos																				■	■	■	■	

Fuente: elaboración propia

Responsables de las tareas

Siguiendo la figura 6, hasta la quinta semana las tareas son realizadas por el profesional contratado para la creación del CMI, en la séptima semana se incluye a los directivos de la empresa para que junto al profesional definan la estrategia ,luego en la octava semana se involucra a los mandos medios, con el fin de que cada responsable de las distintas áreas aporten datos sobre los objetivos buscados en cada sector ya que son los que están en contacto directo con los procesos internos y con los empleados operativos, de esta manera se obtendrá información precisa de las necesidades que conlleva cada sector, luego de la undécima semana, las tareas siguientes seguirán estando a cargo del profesional contratado junto con los directivos y encargado de cada sector para dar lugar a una comunicación fluida al resto de los miembros de la empresa que se verán involucrados con las capacitaciones. Concluyendo con los controles pertinentes de cada tarea, que se harán diariamente o semanalmente por cada encargado y mensualmente por el profesional contratado.

Desarrollo de la propuesta

Una vez definido los recursos necesarios, el tiempo que conlleva y los responsables de cada tarea para la implementación del CMI, se muestran en la siguiente tabla, los objetivos definidos para cada perspectiva.

Tabla 7: objetivos buscados para Redolfi SRL

Perspectiva	Objetivos
Financiera	Incrementar las ventas. Aumentar la rentabilidad.
Del cliente	Maximizar su satisfacción, mejorar la retención de estos y conseguir nuevos clientes.
De procesos internos	Aumentar su eficiencia. Minimizar tiempos de entrega. Diversificar canales de ventas.
De aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal, motivarlo y aumentar sus habilidades.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el mapa estratégico, con el fin de transmitir la visión del plan a partir de las 4 perspectivas del cuadro integral, incluyendo los objetivos identificados anteriormente, los mismos parten de la perspectiva financiera, pero para su

comprensión y seguimiento se analiza desde la perspectiva del aprendizaje dando cuenta de la causa-efecto de un objetivo sobre el otro.

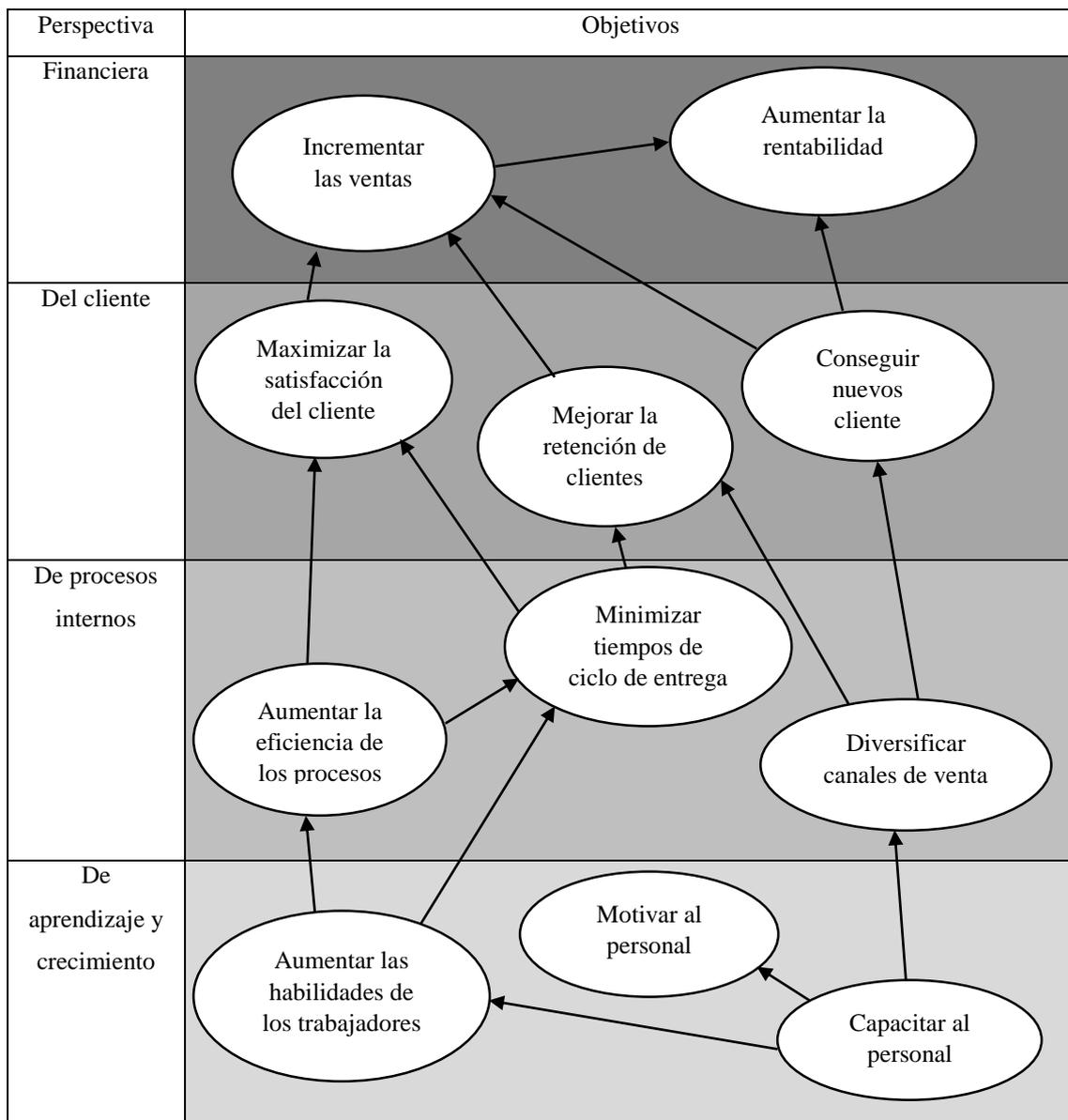


Figura 1: Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia

Luego de haber desarrollado en los apartados anteriores todos los ingredientes fundamentales para la creación del CMI, y detectado las fallas internas de la empresa es que se pudo establecer los indicadores para cada objetivo presentado. A través de estos será posible medir el desempeño de la implementación del cuadro del mando integral de Redolfi, para los cuales se propone alcanzar una meta individual para cada uno de ellos y luego se unirá todo el contenido en un tablero de control para su mejor interpretación y su futura medición.

Tabla 8: indicadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Control
Capacitar al personal	Cantidad del personal capacitado	Empleados capacitados / total de empleados *100	85 %	Directorio, encargado de área	Semestral
Aumentar la habilidad de los trabajadores	Evaluación de desempeño	(Grado de cumplimiento / objetivos propuestos individualmente) *100	90%	Directorio o encargado de área	Semestral
Motivar al personal	Medición del clima organizacional	Empleados motivados / total de empleados encuestados * 100	90%	Directorio	Semestral
	Rotación del personal	Ceses de empleados /número de empleados anteriores *100	10%	Directorio	Anual

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9: indicadores de la perspectiva de procesos internos

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Control
Diversificar canales de venta	Cantidad de canales de ventas	Canales de ventas anteriores + canales de ventas actuales	5 canales	Directores	semestral
Minimizar los tiempo de entrega	Tiempo del ciclo de entrega	Momento del pedido por el cliente- entrega realizada	5 días hábiles	Jefes de ventas, depósito y compras	Diario
Aumentar la eficiencia de los procesos	Cumplimiento de pedidos	Facturación / Valor de los pedidos transmitidos * 100	90%	Jefes de ventas, depósito y compras	Mensual
	Alineación de los procesos	Demanda del cliente + las salidas +las entradas del proveedor	7 días hábiles	Jefes de; ventas, depósito y compras	Semanal

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10: indicadores de la perspectiva del cliente

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Responsable	Control
----------	-----------	---------	------	-------------	---------

Maximizar satisfacción de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos	(Clientes satisfechos / total de clientes)*100	90%	Encargado de ventas	Mensual
	Reclamos o quejas	Revisar libro de quejas y comentarios en las redes sociales de la empresa	0	Encargado de ventas	Semanal
Retener a los clientes	Seguimiento post venta	Seguimientos / ventas realizadas *100	90%	Encargado de ventas	Semanal
Conseguir nuevos	Promedio de ingreso de clientes	(cantidad clientes nuevos / clientes anteriores) * 100	15%	Directorio	Trimestral

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: indicadores de la perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Fórmula	Datos de la empresa	Meta	Responsable	Control
Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad Neta	(utilidad neta / patrimonio neto) *100	\$6.195.536.11 / \$51.211.172.28 *100 =12,09 %	25%	Administrador financiero	Anual
	Margen Bruto	Ventas – costos de venta / ventas*100	\$318.857.647.78 – 249.898.421.48 / 318.857.647.78 * 100 = 21.6%	30%	Administrador financiero	Anual
Incrementar las ventas	Índice de crecimiento de ventas	Ventas del periodo actual - ventas del periodo anterior / ventas del periodo anterior *100	318.857.647.78 – 275.331.848.88 / 318.857.647.78 *100 = 13,65%	20%	Administrador financiero	Anual

Fuente: elaboración propia

Medición y control

En esta última etapa, se presenta físicamente el CMI, con la semaforización para demostrar cómo se debe llevar la evaluación de los indicadores de desempeño.

Para su interpretación se detalla a continuación, los colores utilizados para el semáforo de medición, teniendo que adaptarlos a las medidas de las normas del presente trabajo.

Verde	=Optimo	Amarillo	=Aceptable	Rojo	=Deficiente
-------	---------	----------	------------	------	-------------

Tabla 12: Tablero de control

Indicador a evaluar	Medición	Meta	Semaforización			Dato actual	Medidas a tomar en caso de deficiencia	Responsable
				entre				
Rentabilidad neta	anual	25%	≥ 25%	25 y 15%	≤ 15%	12,09%	Revisar precios de venta por artículo	Administrador financiero
Margen bruto	anual	30%	≥ 30%	30% y 20%	≤ 20%	21,6%	Reducir costos de venta	
Índice de crecimiento de ventas	anual	20%	≥ 20%	20% y 15%	≤ 15%	13,65%	Examinar estrategia de ventas propuestas y las realizadas por cada vendedor	
Porcentaje de clientes satisfechos	mensual	90%	≥ 90%	90% y 80%	≤ 80%	Sin datos	Encuestar a clientes insatisfechos	Encargado de ventas
Reclamos y quejas	semanal	0	0	0 y 3	≥ 3	Sin datos	Contactar a cada cliente que reclamo	
Seguimiento post venta	mensual	90%	≥ 90%	90% y 75%	≤ 75%	Sin datos	Verificar seguimientos por vendedor	
Promedio de ingreso de clientes	trimestral	15%	≥ 15%	15% y 10%	≤ 10%	Sin datos	Ofrecer promociones para primeras compras	Directorio
Cantidad de canales de ventas	semestral	5	≥ 5	5 y 4	≤ 3	2tel.mail	Ampliar conocimientos sobre el tema	Directorio
Tiempos de ciclo de entrega	diario	5,días hábiles	≤5días hábiles	5 y 8 días hábiles	≥ 8 días hábiles	Sin datos	Controlar el flujo de los procesos para verificar el tiempo que lleva cada tarea	Jefes de áreas comerciales
Cumplimiento de pedidos	mensual	90%	≥90%	90% y 80%	≤ 80%	Sin datos	Investigar la causa de la no entrega	Jefe de ventas
Alineación de procesos	semanal	7 días hábiles	≤7días hábiles	7 y 9 días hábiles	≥ 9días hábiles	Sin datos	Observar detalladamente el trabajo de cada área, para saber dónde y porque es el desvío	Directorio, área de compras
Medición de la cantidad de personal capacitado	trimestral	85%	≥ 85%	85% y 75%	≤ 75%	Sin datos	Programar más horas de capacitación	Director y encargados de área
Evaluación de desempeño	semestral	90%	≥ 90%	90% y 80%	≤ 80%	Sin datos	Aclarar los objetivos, indagar con el personal	
Clima organizacional	semestral	90%	≥ 90%	90% y 80%	≤ 80%	Sin datos	Realizar reuniones con el personal	Directorio
Rotación del personal	anual	10%	≤10%	15% y 20%	≥20%	Sin datos	Crear incentivos personales	Directorio

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

A partir de todos los análisis y estudios realizados en este trabajo de reporte de caso se concluye que, con la implementación del cuadro de mando integral la distribuidora Redolfi SRL podrá cubrir sus necesidades para seguir creciendo, ya que la falta de una gestión estratégica, puede entorpecer su crecimiento. Si bien a lo largo de estos 50 años ha logrado ascender sumando nuevos clientes, es preciso que inicie una nueva etapa y evite el estancamiento empresarial, saliendo de su zona de confort y enfrentándose a nuevos desafíos.

Vale recordar que en la actualidad sus procesos internos no están siendo debidamente llevados, principalmente en el área comercial que incluye abastecimiento, venta y compra no tienen un control sobre su gestión, lo señalado es muy importante tenerlo en cuenta, puesto que la empresa presta un servicio de venta y distribución de productos masivos y estos se deben alinear hacia las expectativas esperadas por los clientes debido a que son la razón de su existir. Entonces es preciso controlar su gestión interna para lograr la satisfacción del cliente. Para esto la empresa debe recurrir a un plan estratégico con objetivos superadores y no solo basados en ganancias económicas, integrando de este modo todos los elementos fundamentales para lograr un buen desempeño general.

Con el CMI diseñado, la empresa renovará su funcionamiento interno, consiguiendo un mejor desarrollo, pudiendo hacer mediciones y controles de la estrategia propuesta a través de los indicadores presentados en este trabajo, siguiendo los objetivos planteados y asociados a las 4 perspectivas.

Comenzando por la del aprendizaje, está se enfoca en la capacitación y motivación de los empleados mostrándoles los objetivos que se persiguen y cuál es el papel fundamental que cumple cada uno de ellos dentro del plan, y de esta manera el trabajo individual cobrará un mejor sentido. Con lo anterior se alcanzaran los objetivos propuestos de los procesos internos, que es la segunda perspectiva, aumentando su eficacia, minimizando los tiempos de entrega y ofreciendo otros canales de ventas, se lograra la meta de la tercera perspectiva, la de los clientes, maximizando su satisfacción para que estos sigan eligiendo a Redolfi, logrando confianza y un vínculo duradero. Esto mejorara su imagen y le concederá un valor agregado para la empresa en sí y para con sus clientes, pudiendo también conquistar nuevos compradores para llegar a cumplir el

objetivo presentado en la última perspectiva, el financiero, incrementando las ventas para aumentar la rentabilidad.

De esta manera se puede percibir que los beneficios que traerá este cuadro de mando integral a la empresa Redolfi, no son solo económicos, también se logrará una imagen positiva frente a los consumidores, llevándola por el camino correcto para superar a sus competidores y elevándola al puesto deseado en el mercado.

Por otra parte, considerando la importancia que tiene el cuadro de mando integral en función a su implementación es que se formulan algunas recomendaciones a tener en cuenta por la empresa, para que acompañe en la ejecución de esta planificación.

Adquirir un sistema software de gestión empresarial para organizar los circuitos internos que integre los procesos del área comercial y brinde información de forma más rápida, reduciendo los tiempos de cada tarea.

Por otra parte, con el fin de incrementar sus ventas sería oportuno contratar a un especialista para la creación de una página web de fácil navegación, con buscadores optimizados, que le permita vender *online*, haciendo ofertas en línea disponiendo de un catálogo completo de sus productos.

Al mismo tiempo buscar y analizar nuevos proveedores de diferentes marcas a las ofrecidas para ampliar la oferta de compra a sus clientes y así tener la oportunidad de aumentar más las ventas.

A demás crear un departamento de recursos humanos para mejorar el reclutamiento e inducción de los empleados y optimizar la tarea de evaluación de desempeño de estos.

Con respecto al funcionamiento del cuadro de mando integral, para que cumpla con su propósito se deben respetar los periodos de control de cada indicador, para tomar medidas correctivas a tiempo.

En síntesis, la creación del cuadro de mando integral para Redolfi, de este presente trabajo, se orientó a responder las necesidades actuales que presenta la empresa, la cual vive bajo un contexto complejo, por lo cual debe evolucionar en sus procesos para adaptarse a los cambios que exige el crecimiento de su negocio y con esta herramienta se logró hacer un plan para tal fin y teniendo en cuenta las recomendaciones declaradas conseguirá resultados más óptimo en todos sus aspectos.

Bibliografía

- Álvarez Corrales, D. F. (mayo de 2015). Desarrollo de un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos masivos. Ecuador: Tesis magister en administración de empresas. Universidad católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1456>
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista científica "Visión de futuro"*, 15(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935478003>
- Amat, O., & Campa, F. (2013). *Manual de Controller*. ACCID.
- Angulo Osma, C. (2018). Implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zuluaga y Zoto. Bogotá, Colombia: Tesis de grado. Fundación universitaria de la cámara de comercio de Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11520/22971>
- Aruguete, E. (20 de enero de 2020). Inestabilidad económica en tiempos de elecciones. *Dialnet*, 24-26. Obtenido de <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/asociacion-latinoamericana-investigadores-campanas-electorales/>
- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de mando integral Balanced Cread*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://books.google.es/books>
- Berrios Arroyo, R., & Flores Santillana, R. (2017). Cuadro de mando integral resumen marco teórico. (u. S. ediciones, Ed.) *Políticas para el desarrollo universitario, Serie creación n27*, 1-20. Recuperado el 5 de 10 de 2020, de <https://es.scribd.com/document/386099602/Resumen-de-cuadro-de-mando-integral>
- Cano Pita, G. E. (5 de enero de 2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dialnet*, 4(1), 499-515.

Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Carvajal Zambrano, Velázquez Vera, & Almeida Lino. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Mar abierto.

Curbelo Matto, A., Gómez Machín, V., & Lacuesta Ferreira, M. (2012). El uso del mapa estratégico en la selección de indicadores para un cuadro de mando integral. Uruguay: Universidad de la republica facultad de ciencias económicas y de administración. Recuperado el 10 de 2020, de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/624/1/M-CD4441.pdf>

Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (enero-junio de 2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista científica visión de futuro*, 18(1), 36-57. Recuperado el 4 de 10 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357933894002>

El cronista. (2 de abril de 2020). Cuarentena: cuales son los nuevos de los hábitos de consumo de los argentinos. *El cronista*. Recuperado el 18 de 10 de 2020, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-que-cambio-en-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-durante-la-cuarentena-20200402-0004.html>

Gobierno de Argentina. (9 de 10 de 2020). *Casa Rosada Presidencia*. Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/i4qa9u/informacion/actividad-oficial/9-noticias/46711-el-gobierno-lanzo-una-nueva-linea-de-creditos-del-banco-nacion-para-pymes>

Hernández Pérez, J. (marzo de 2011). Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Porter. Recuperado el 10 de 2020

Herrera, R., & Baquero, B. M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <http://www...>, 2018 - academia.edu

- Instituto nacional de estadística y censos. (Junio de 2020). *Estimador mensual*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-B3%200%2C1%25>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro De Mando Integral The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- La Capital. (29 de 8 de 2020). Micropack encara un fuerte plan de crecimiento de empresa. *Noticias, actualidad y toda la información de Rosario y la región*. Recuperado. De <https://www.lacapital.com.ar/secciones/laciudad.html>
- Martínez Pedro, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. En D. Martínez Pedro, & A. Milla Gutiérrez, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral* (págs. 39-42). Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.es/books>
- Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social Argentina. (Junio y julio de 2020). *Gobierno de argentino*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de Informe técnico: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/reportelaboral/panorama_del_trabajo_registrado_2009.pdf
- Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. (2020). *Gobierno de Argentina*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/creditofiscal>
- Morales Rodríguez, C. (2019). Optimización de una distribuidora de productos de consumo masivo en Arequipa, a través de herramientas de la planificación estratégica. Arequipa, Perú: tesis de pregrado. Universidad nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9185>
- Olivero Vila, M. (enero de 2020). *ERREPAR ONLINE*. (ERREPAR, Ed.) Recuperado el 13 de septiembre de 2020, de Doctrina tributaria: <http://eol.errepar.com/sitios/ver/html/20191127085859398.html>
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (mayo-agosto de 2016). La responsabilidad social y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro.

- Revista universidad y sociedad*, 8(3), 169-178. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/scielo.php>
- Poder ejecutivo nacional (P.E.N.). (28 de abril de 1972). *Gobierno de la Argentina*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Repositorio UDGVirtual*. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Rosental. (10 de 2020). Sistema de abastecimiento y distribución de productos de consumo masivo. Rosario, Santa Fe, Argentina. Obtenido de <http://www.rosental.com.ar/>
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V., & Ribeiro, A. (29 de 4 de 2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo de la gerencia. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión de futuro*, 13(1), 95-109. Recuperado el 7 de 10 de 2020, de URL de la Revista: www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/
- Tarzijan M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial* (cuarta edición actualizada ed.). (P. Gimena, Ed.) Santiago, Chile: editorialedicionessuc@uc.cl. Recuperado, de <https://books.google.es/books>
- Torres Arriaga, M. G. (2019). Análisis de PESTEL. *Estrategia empresarial mercadotecnia-administración Publicaciones UDGVirtual*. Sistema de universidad virtual, universidad de Guadalajara. Recuperado el 1 de 10 de 2020, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Ugalde Binda, N. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de ciencias económicas*, 29(2), 430-447. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7030>
- Uribe Macías, M., & Reinoso Lastra, J. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*. Bogotá, Colombia: Edición de la U. Recuperado el 27 de 10 de 2020, de <https://books.google.es/books>

Anexo I

Recursos tangibles del presupuesto para la implementación de cuadro de mando integral

precio de computadora de escrit... x computadora aio lenovo foeq00... +

musimundo.com/informatica/all-in-one/computadora-aio-lenovo-foeq006far/p/00307329?gclid=CjwKCAjw0On8BRAGeIwAincHJYiqZgy1BIJVALIHAC4Ugijw8TA27TPzMrC1OTR...

Aplicaciones EL MODELO SCOR... Configuración Facebook WhatsApp

M! MUSIMUNDO Encontrá lo que buscás

Hola, Inicia tu sesión
Ingresá | Regístrate

Precio online: **\$59.999,00**
\$59.999,00
AGREGAR AL CARRO

COMPRA EN MUCHAS CUOTAS CON TU TARJETA

Visa
Banco de Córdoba 12, 20 y 24 cuotas
12 cuotas

Visa Total: \$67840,87
12 CUOTAS DE \$ 5653,41

https://www.musimundo.com/informatica/all-in-one/computadora-aio-lenovo-foeq006far/p/00307329/zoomimages

11:29 a.m.
29/10/2020

Computadora de escritorio

escritorio de oficina - Buscar con... x Escritorio Haya Y Negro Mueble: x +

articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700654557-escritorio-haya-y-negro-muebles-para-oficina-003-astra-008-JM?matt_tool=459472568&matt_word=&matt_source=google&matt...

Aplicaciones EL MODELO SCOR... Configuración Facebook WhatsApp

Nuevo | 2254 vendidos

Escritorio Haya Y Negro Muebles Para Oficina 003-astra-008

★★★★★ 104 opiniones

\$ 5.990

Pagá en 6 cuotas sin interés

VISA CABAL

Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Lomas Del Mirador, Buenos Aires
Ver costos de envío

Color: **HAYA Y NEGRO** y Haya y Negro

Vendido por SU-OFFICE
MercadoLider | 1.338 ventas

www.pagina12.com.ar • 3 min

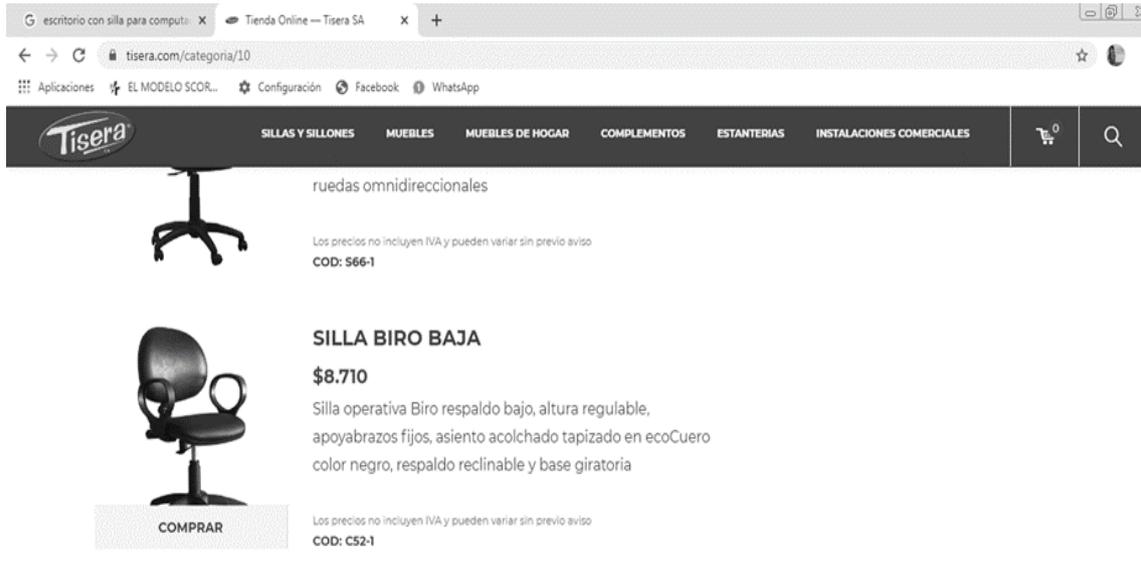
Stock dispo

La policía desalojó el predio de Guernica: ...
Unos 4000 efectivos de la Policía Bonaerense
concurrieron al lugar para cumplir con la orden
del juez Martin Rizzo.

Al navegar en este sitio aceptás las cookies que utilizamos para mejorar tu experiencia. [Más información.](#)

12:06 p.m.
29/10/2020

Escritorio



escritorio con silla para computa... x Tienda Online — Tisera SA x +

tisera.com/categoria/10

Aplicaciones EL MODELO SCOR... Configuración Facebook WhatsApp

Tisera SILLAS Y SILLONES MUEBLES MUEBLES DE HOGAR COMPLEMENTOS ESTANTERIAS INSTALACIONES COMERCIALES

ruedas omnidireccionales

Los precios no incluyen IVA y pueden variar sin previo aviso
COD: S66-1

SILLA BIRO BAJA
\$8.710

Silla operativa Biro respaldo bajo, altura regulable, apoyabrazos fijos, asiento acolchado tapizado en ecoCuero color negro, respaldo reclinable y base giratoria

Los precios no incluyen IVA y pueden variar sin previo aviso
COD: C52-1

COMPRAR

Silla de escritorio



precio de computadora de escrit... x MI multifuncion epson expression x... x +

musimundo.com/informatica/impresoras/multifuncion-epson-expression-xp-2101/p/00280056?utm_source=braindw&utm_medium=gondola-masvistos-categoria&utm_cam...

Aplicaciones EL MODELO SCOR... Configuración Facebook WhatsApp

M! MUSIMUNDO Encontrá lo que buscás

Hola, inicia tu sesión
Ingresá | Regístrate

M! MUNDO

Precio online: **\$10.999,00**

\$10.999,00

AGREGAR AL CARRO

COMPRAR EN MUCHAS CUOTAS
CON TU TARJETA

Visa

1, 3, 6, 12, 18 y 24 cuotas fijas

1 cuota

MULTIFUNCION EPSON EXPRESSION XP-2101

Visa Total: \$10999,00

1 CUOTA DE \$ 10999,00

CFT: 0%

https://www.musimundo.com/informatica/impresoras/multifuncion-epson-expression-xp-2101/p/00280056/zoomImages

11:36 a.m.
29/10/2020

Impresora

ANEXO 2

Honorarios según Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba

Se actualizaron los nuevos honorarios mínimos sugeridos

SECRETARÍA TÉCNICA 24/08/2020

Se actualizaron los nuevos honorarios mínimos sugeridos

Los nuevos valores rigen desde el 20/08

El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos. El esquema constituye un marco de referencia para los profesionales respecto a las tareas profesionales.

En su reunión del jueves 20, el Consejo Directivo aprobó la actualización del valor del módulo, fijándolo en \$1860 con vigencia a partir del 20 de agosto.

Ultimas noticias

Secretaría Técnica

- 10/11/2020: **Se mantiene la legalización a través de Autogestión**
- 29/10/2020: **Sigue el servicio de legalizaciones digitales**