

# Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Publico

Trabajo final de grado

Reporte de caso

Plan de gestión de información interna y externa

Diseño y análisis de cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi  
S.R.L

Alumno: Tapia, Yamila Meliana.

DNI: 36.357.600

Legajo: CPB17052

Tutor: Ortiz Bergia, Fernando

2020

## **Resumen**

Mediante este trabajo final de graduación, se presenta la propuesta del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L radicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. A través de un análisis de situación interno y externo que se realiza de la organización, se exponen diferentes problemáticas por las que atraviesa la empresa, y sobre esa base se plantea la estrategia desde las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, desarrollo y crecimientos) junto con los objetivos correspondientes. Se realiza un mapa estratégico para plasmar la conexión y la relación causa efecto entre cada uno de los objetivos; y se asigna un conjunto de indicadores a cada perspectiva que ayudaran a medir los objetivos propuestos. Por último, se presenta el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión que ayudara a la organización al cumplimiento de su estrategia y objetivos, como así también a la toma de decisiones.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Objetivos, Indicadores, Decisiones.

## **Abstract**

By means of the presentation of this final graduation work, the proposal for the design of a Balanced Scorecard for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., located in the city of James Craik, province of Córdoba, is presented. Through an analysis of the internal and external situation of the organization, different problems that the company is going through are exposed, and on that basis the strategy is proposed from the four perspectives (financial, customers, internal processes, development and growth) together with the corresponding objectives. A strategic map is made to show the connection and the cause and effect relationship between each one of the objectives; and a set of indicators is assigned to each perspective that will help to measure the proposed objectives. Finally, the Balanced Scorecard is presented as a management tool that will help the organization to fulfill its strategy and objectives, as well as to make decisions.

Keywords: Integrated Scorecard, Strategy, Objectives, Indicators, Decisions.

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de situación</b> .....	6
<i>Breve descripción de la organización</i> .....	6
<i>Enfoque según las cuatro perspectivas del CMI</i> .....	7
<i>Perspectiva financiera</i> .....	7
<i>Perspectiva del Cliente</i> .....	8
<i>Perspectiva de procesos internos</i> .....	9
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i> .....	11
<i>Análisis de contexto</i> .....	12
<i>Variables políticas</i> .....	12
<i>Variables económicas</i> .....	13
<i>Variables sociales</i> .....	13
<i>Variable tecnológica</i> .....	14
<i>Variable legal</i> .....	14
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	15
<i>Análisis específico</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	16
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	18
<i>Descripción del problema</i> .....	18
<i>Justificación del problema</i> .....	18
<i>Discusión: ¿porque se debe resolver este problema?</i> .....	18
<b>Plan de Implementación</b> .....	19
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Recursos</i> .....	19
<i>Acciones</i> .....	19
<i>Propuesta de medición - Indicadores:</i> .....	21
<b>Conclusión y recomendación</b> .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	31

## Introducción

Las empresas tienen como común denominador la obtención de resultados, desde su nacimiento construyen un camino que las conduce a lograr sus objetivos. Independientemente cual sea su actividad, su accionar siempre está dirigido a lograr un crecimiento, por ejemplo: a nivel económico, aumento de ventas, posicionamiento de marca, liderar el mercado, entre otros.

Lo cierto es que se debe partir de la base de la organización, de los objetivos y estrategias de la empresa, verificar si están definidos, si son claros y están compartidos con toda la organización, si existen procesos y procedimientos que contribuyan a lograr esos objetivos de la manera más eficiente posible, y lo más importante es preguntarse si los objetivos son cuantificables, si pueden medirse, si se pueden controlar y detectar desvíos para así hacer las correcciones pertinentes durante su ejecución.

Según William Thomson Kelvin, reconocido físico y matemático, comenta que aquello que no se puede medir, no es factible de controlar; y si no es factible controlar tampoco se puede gestionar lo que lleva a que no se puedan aplicar mejoras en lo que se hace.

John Doerr (2019) mediante su metodología OKRs (Objetivo, Key Results) comenta que se debe medir lo que realmente importa. Su modelo plantea desarrollar no más de 5 Objetivos que sean cuantificables, transparentes, ambiciosos y respondan a donde se quiere estar en determinada cantidad de tiempo; los Key Results son la lista de acciones que se van a hacer para contribuir al logro del objetivo; y los Key Tactics son la lista de tareas que se van a ejecutar para llevar a cabo el objetivo que se quiere lograr.

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo el diseño y la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, con el fin de contribuir en la medición de los principales procesos y circuitos de la empresa, permitiendo realizar una trazabilidad de los resultados que generen, información oportuna para la toma de decisiones y den visibilidad a la situación por la que atraviesa.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de acciones, las cuales proporcionan la estructura que toda empresa necesita para un sistema de gestión y medición estratégica. Kaplan y Norton (2014).

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es una empresa familiar, con más de 50 años de trayectoria, con sede principal en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba. Es líder en el sector mayorista de productos alimenticios, evidenciando un crecimiento sostenido a lo largo de su trayectoria. Hoy cuenta con 4 sucursales distribuidoras, de las cuales 3, tienen además autoservicio. Con más de 6000 clientes, busca agregar valor y diferenciarse de la competencia, brindando un servicio orientado a la satisfacción del cliente.

Actualmente es administrada por sus 4 socios, los que han contribuido en el proceso de crecimiento y llevan adelante exigentes planes de expansión. Estos planes, están asociados directamente a escalar en el nivel de ventas, y optimizar el funcionamiento de depósitos, logística y controles de stock. Para lograrlo, es necesario que la empresa de un giro en la gestión que actualmente realiza.

Dicho cambio significa, nutrirse y poner en funcionamiento herramientas, procesos internos, y circuitos definidos que, le permitan mediante la unión del trabajo y el esfuerzo conjunto de la organización, llevar adelante su visión y estrategia empresarial.

Este reporte de caso tiene como objeto el diseñar la herramienta CMI, la cual permitirá la evaluación y control de gestión de la empresa citada. Se puede asegurar que esta herramienta es la más adecuada ya que, es literalmente un sistema de medición que se apoya en cuatro perspectivas fundamentales: las finanzas, los clientes, los procesos, y la formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2014).

Se verifican algunos antecedentes sobre implementaciones de la herramienta que dejan en evidencia la importancia de su uso:

Para Meléndez, Déborha (2015), el cuadro de Mando Integral ha sido concebido eje motor para el desarrollo investigaciones similares; en virtud, a que ha logrado ampliar el horizonte tradicional realizando una medición más profunda y objetiva de factores subjetivos, donde se da especial atención a la medición de la satisfacción, no solo de las necesidades y requisitos de los clientes, sino también a la satisfacción personal de la fuerza humana de que se dispone, traducida en la determinación del estado real de la motivación, como la variable que constituye la palanca con que el más importante de todos los recursos, el Recurso Humano. Permite obtener una visión más integral de la

organización que genera acciones: corregir con mayor precisión y oportunidad las principales desviaciones que hayan surgido durante el proceso estratégico hacia el alcance de la visión; revelar las coordenadas de la posición actual que ocupa la empresa entre los demás competidores y el rumbo que se ha de tomar para conquistar un lugar privilegiado dentro del mercado, en el menor plazo imaginado.

En otra investigación similar, John J. P. Carrillo (2017) indica que el diseño del CMI fija un mapa estratégico basado en la realidad de la empresa, su entorno y las condiciones del mercado a partir de las cuatro perspectivas de esta herramienta, donde la definición y alcance de los objetivos en cada una de ellas dan paso, a la capacitación de los colaboradores, al mejoramiento de los procesos internos que propenden por la calidad y rapidez en el servicio, a la disminución de los costos en aspectos como la comercialización, al mejoramiento del área de compra, almacenamiento y distribución de productos. Centrando así el CMI en metas cuyos indicadores tasados entre 80% y 90% de cumplimiento, llevan a una interacción entre todos los colaboradores, dinamizando el alcance de los objetivos de las cuatro perspectivas.

En otro aporte, Casas Alejandro (2015) comenta que la implementación del modelo de Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para que la institución mejore su estructura, su operatividad organizacional y la robustez de sus procesos para desarrollar una gestión de cambio. La puesta en marcha permitirá el desarrollo de una herramienta de análisis inclusivo para el conjunto de actividades y procesos internos, para lograr eficiencia y mejorar el rendimiento, de los recursos asignados.

Luego de, analizar la empresa en cuestión y confirmar la importancia del CMI y sus excelentes resultados en cualquier tipo de organización, se propone la utilización de la herramienta en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ya que, a través de sus cuatro perspectivas se podrán detectar los puntos de dolor de la organización, llevando a cabo acciones que permitan alinear los objetivos y metas estratégicas de la empresa, como así también, el funcionamiento en todos los circuitos operativos.

## **Analisis de situación**

### *Breve descripción de la organización*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, con una larga historia es, desde sus inicios, administrada por sus dueños. Actualmente tiene un socio mayoritario con el 85% de participación, y el 15% restante se distribuye en los otros 3 socios que son sus hijos.

La administración y centro de distribución principal, desde donde se controlan las otras 4 sucursales (Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba), está ubicado en un lugar estratégico, sobre la Ruta Nacional número 9, en la ciudad de James Craik, de la Provincia de Córdoba. La empresa, cuenta con su propia flota de vehículos de distintas envergaduras, que le permiten, desde movilizarse para visitar clientes, hasta realizar el circuito de distribución y logística de los productos que vende.

Comercializa una gran variedad de productos de marcas reconocidas, con algunas de las cuales tiene exclusividad: Massalin Particulares, Unilever ARG, Kraft, Arcor, Papelera del Plata, Clorox, Maxiconsumo, Regional Trade, Pavón, Las Marías, Fratelli Branca, Kodak, Refinerías de Maíz, entre otras. Respecto a sus proveedores son pocos y se encuentran en búsqueda de ampliar la cantidad para disminuir el riesgo actual, de dependencia que tiene con ellos.

En líneas generales, por el tipo de actividad que desarrolla, se encuentra inmersa en un mercado altamente competitivo. Sus rivales directos, se encuentran ubicados y posicionados en las localidades donde tiene presencia la empresa y son tanto mayoristas con salones convencionales, como empresas preventistas que hacen entregas a domicilio.

La empresa, busca seguir creciendo y expandirse, y lo hace mediante los siguientes cimientos:

Vision: ser la empresa líder en el mercado actual, abierto a nuevas oportunidades de negocio. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando la solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Misión: atender las necesidades de nuestros clientes, proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en la extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindando a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Valores: respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

Actualmente la empresa lleva a cabo un ambicioso plan de inversión estratégica: Construcción de un nuevo depósito de distribución, el plan consiste en el traslado de todos sus depósitos al nuevo centro de distribución. La iniciativa de esta inversión surge por la necesidad de solucionar las limitaciones de stock, por falta de espacio; las compras en cantidades limitadas; el desabastecimiento de sucursales; el alto índice de rotura y robo de mercadería; la pérdida de tiempo en el proceso de preparación del pedido; y el vencimiento de stock, por falta de control. El objetivo principal de este plan consiste en, el aumento sostenido de las ventas y, además, cumplir con la exigencia, de trasladar las infraestructuras, fuera del ejido urbano sancionada por la ORDENANZA MUNICIPAL N° 1564/7.

#### *Enfoque según las cuatro perspectivas del CMI*

##### *Perspectiva financiera*

Cualquier empresa tiene como objetivo que su actividad principal, genere utilidades, y A.J. & J.A. Redolfi S.R.L no es la excepción.

Según el análisis realizado, se puede verificar que la empresa, ha tenido un aumento constante en las ventas; en el 2002 tenía una tasa de rentabilidad del 5%, que luego bajo al 2,5%, debido a que el precio de compra, aumenta en mayor medida, que los precios, a los que se realizan las ventas. El margen o Mark up oscila entre el 10% y 30% dependiendo del producto y del volumen de compras, a mayor volumen de compras, mayor es el margen que se puede aplicar. Se verifica, además, que la empresa incurre en pérdidas, por vencimiento de productos en stock y por faltantes de mercadería en los depósitos, que no se detecta en tiempo y forma. Desvíos que, se justifican por la falta de espacio en los depósitos de almacenamiento; pero en realidad, además de la posible falta



de espacio, no tienen un procedimiento de control de stock, como así tampoco, de los ingresos y salidas de mercadería de los depósitos.

El nivel de endeudamiento es cero, ya que el 80% de sus ventas, son al contado y el 20% restante en cuenta corriente, cuyo plazo de pago, no supera los 21 días. No se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos, dato que no es menor y que contribuye a la buena relación que tiene con sus proveedores.

Si bien la empresa no acusa inconvenientes financieros, se detecta que no existe un registro de flujos de fondos y tampoco proyecciones que otorguen mayor visibilidad sobre las fechas de ingresos de dinero y remanente disponible, ya sea para negociar con proveedores o para colocarlos en inversiones, que generen intereses.

Tampoco se ha podido verificar que se trabaje con un plan de ventas y objetivos definidos, que cursen los esfuerzos a cumplirlos y sumen al aumento de utilidades. Por ejemplo: aumento del xx% de las ventas para el próximo trimestre, sumar xx cantidad de clientes por mes, aumentar el margen de utilidad en xx%, disminuir los costos, sumar nuevos ingresos, disminución de los días de mora de los clientes, etc.

#### *Perspectiva del Cliente*

En un modelo de negocio, lo principal es conocer el mercado y los distintos tipos de clientes, hacia quienes van a estar dirigidos sus productos. Uno de los objetivos estratégicos de cualquier empresa, debe ser lograr la satisfacción del cliente y fidelizarlo; los clientes son sinónimos de ingresos, y los ingresos llevan a generar utilidades.

La ventaja competitiva que plantea A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es la diferenciación del producto a través, de los siguientes servicios: tiempo de entrega acotado (24 a 48 horas), financiación a 30 días en cuenta corriente y un descuento de hasta el 3% por pago en efectivo, asesoramiento comercial, seguimiento cada 15 días por parte del vendedor y gran variedad de productos a un precio competitivo.

La empresa actualmente, cuenta con más de 6000 clientes, entre los cuales podemos encontrar despensas de barrios, mini mercados, kioscos, farmacias, bares, confiterías, librerías, comedores, perfumerías. En general, sus clientes, son salones de ventas pequeños, con escasos recursos y bajos volúmenes de venta, lo que hace que no

tengan poder de negociación en el precio a la hora de comprar y su posibilidad de financiamiento es nula, lo que genera la riesgosa libertad de cambiar de distribuidor muy fácilmente (y lo hacen), cuando se trata de productos que no son exclusivos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Los esfuerzos destinados a la captación de nuevos clientes, son prácticamente nulos, ya que, mediante redes sociales no generan suficientes interacciones ni contenidos, y la página web esta desactualizada; solo generan alguna acción a través de las promociones que realizan los vendedores y mediante publicidad, por ejemplo, con vehículos ploteados con la marca, cuando patrocinan eventos y equipos deportivos, en radios y las colaboraciones que realizan con la distintas instituciones y la fiesta Nacional del tambo.

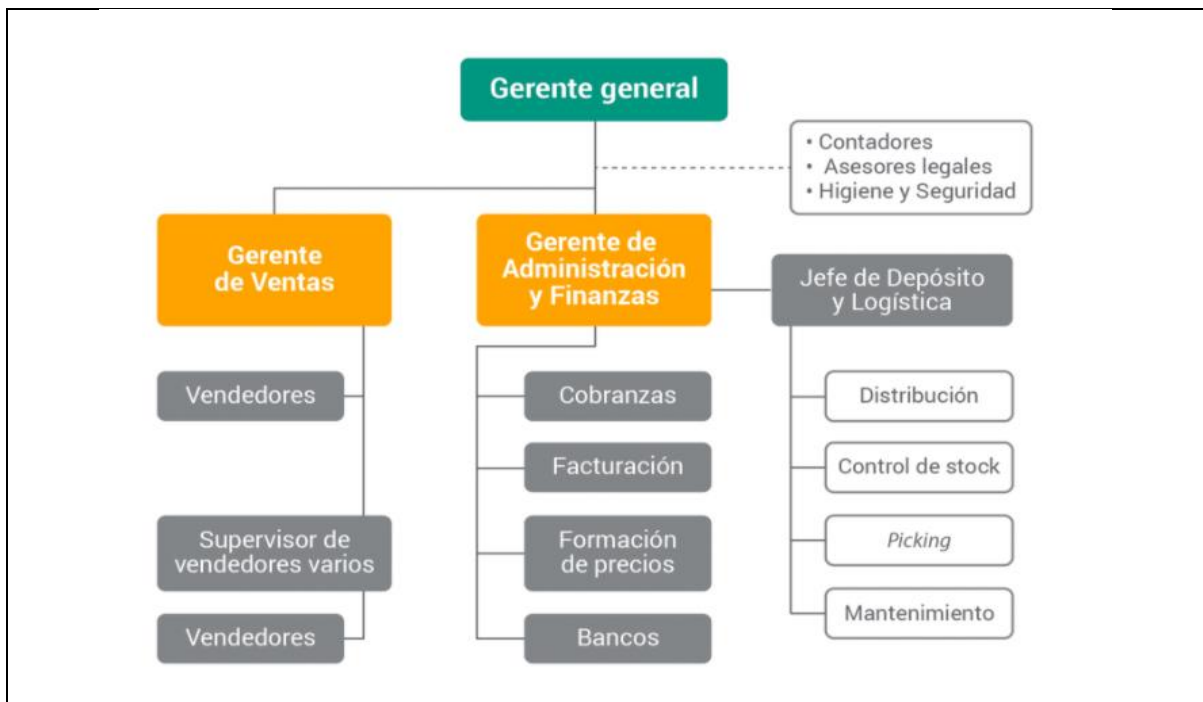
Conocen a sus clientes, pero no los tienen clasificados por volumen ni comportamiento de compras, esta es la evidencia, de uno de los puntos de dolor más grande, que tiene la distribuidora, y donde se debería poner principal foco, con el fin de, fidelizarlos, no solo a través de la venta de productos a un precio altamente competitivo, sino también, agregando valor para ayudar a crecer al pequeño comerciante e indagando permanentemente cuales son las necesidades de ese cliente para poder cubrirlas.

#### *Perspectiva de procesos internos*

El logro de resultados y el cumplimiento de manera exitosa de los objetivos de una organización depende directamente de la calidad y robustez de los procesos que se ejecuten con tal fin. Es de vital importancia definir los procesos internos, que, ejecutados de manera correcta, hacen el camino para lograr los objetivos financieros y aquellos relacionados con los clientes.

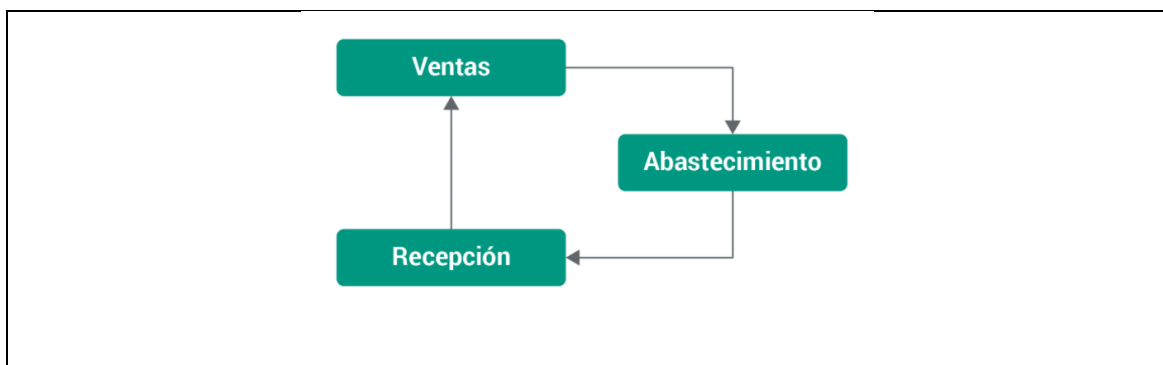
A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, presenta el siguiente organigrama y un solo proceso definido dentro de su estructura, el cual señalan como uno de los más importantes y la base del funcionamiento.

Figura 1: Organigrama A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Figura 2. Circuito de comercialización A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Se puede verificar, luego del análisis realizado, que a nivel organización la distribuidora carece de áreas claves y estratégicas, como así también, de personal profesional y especializado, que aporte sus conocimientos y técnicas mejorando el rendimiento del área.

La empresa no cuenta con un software de gestión, no almacenan la información de ventas, compras y costos, lo cual no permite tener visibilidad de volúmenes de ventas, stock y cotizadores. Tampoco realizan carga de comprobantes de compras, ventas,

operaciones bancarias, impuestos y sueldos. Y si bien, cumplen con las obligaciones impositivas mensuales y cierran balance, tarea que realiza un contador externo, no hay registro de las operaciones diarias.

A nivel comercial, no poseen un plan de ventas, la negociación se termina realizando uno a uno con el cliente, pero no siempre se aplica el mismo criterio.

Todo en la organización se maneja por planilla de Excel, algunas de las cuales, ya están en desuso, por ejemplo, la de control de inventarios.

El control interno en la empresa es nulo, los circuitos de cobranzas y pagos son manejados por la misma persona, lo cual no es aconsejable, lo ideal es que exista un circuito definido y que las tareas sean realizadas por distintas personas las cuales controlen y autoricen los pagos y sobre todo las salidas de fondos.

Dentro de la organización no hay un profesional especializado en higiene y seguridad, el servicio se encuentra tercerizado.

La importancia de tener una política de control interno y procesos definidos, claros y comunicados a toda la organización, es que, genera la reducción de actividades que producen pérdidas de tiempo o entorpecen los circuitos, además de detectar desviaciones y resguardar los recursos de la empresa.

#### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Ahora abordaremos el recurso más importante en una organización, el motor de las empresas: el capital humano.

Actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L cuenta con más de 130 empleados, distribuidos entre todas las sucursales, prácticamente sin rotación de personal y todos se encuentran bajo el convenio colectivo de comercio. Los empleados, son de las zonas, donde se encuentran ubicadas las sucursales, ya que, de esta manera, la empresa contribuye a la comunidad, generando empleo.

En la empresa en cuestión, se les otorga mucha importancia a sus empleados, de hecho, resaltan en su visión y misión el interés por hacer que sus colaboradores crezcan y se desarrollen dentro de la organización.

De acuerdo a lo analizado, se verifica que, partiendo de la base, la empresa no cuenta con un área de RRHH, tampoco tiene un circuito para la selección de personal. Los ascensos, están basados en la confianza y se dan a medida que los empleados cumplen sus tareas de manera correcta y alcanzan cierta antigüedad.

Se detecta que no tienen programas de capacitaciones de ningún tipo para sus colaboradores, no miden su desempeño y tampoco tienen referencia sobre el grado de satisfacción o disconformidad de los mismos, ya que no realizan encuestas de clima laboral.

#### *Analisis de contexto*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L por el tipo de actividad que desarrolla se encuentra inmersa en un mercado muy competitivo y cambiante, el cual reacciona y se mueve de acuerdo a las variables del contexto.

Analizaremos su entorno actual mediante la herramienta PESTEL, la cual se utiliza para realizar el análisis del macro-entorno de una empresa, y que consiste en relevar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa en cuestión desde su entorno más lejano.

#### *Variables políticas*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política. Desde el año 2019, con el último gobierno electo, el 90% de las acciones que ejecuta el estado están destinadas a llevar adelante la crisis que trae aparejada la pandemia COVID-19, con impacto a nivel mundial.

Una de las pocas actividades que no se vio afectada por el inicio de la pandemia, fue la producción, distribución y venta de productos que cubren necesidades básicas, las empresas, tuvieron que implementar un protocolo en todos los locales comerciales para poder atender al público y distribuir la mercadería.

Mediante la resolución 133/2020, se intima a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización de los bienes de consumo masivos, a incrementar la producción hasta el máximo de su capacidad y a controlar las medidas para asegurar el transporte y la distribución de productos; teniendo como objetivo de garantizar que las empresas satisfagan la demanda creciente de la población

y evitar así posibles situaciones de desabastecimiento. Esta resolución también extendió programa de precios máximos: los almacenes, mercados, autoservicios, supermercados, hipermercados y supermercados mayoristas deberán mantener los precios de venta al público hasta el 30 de junio, con posibilidades de que se extienda la medida de acuerdo a lo que demande la situación de emergencia nacional. (Ministerio de Desarrollo Productivo).

El gobierno dispuso además la prohibición de despedir personal y puso a disposición distintos tipos de incentivos y ayudas a las empresas para sortear la crisis. Entre ellas citamos los 2 que más utilizaron las empresas: Programa ATP (el gobierno abona mediante el ANSES una parte del sueldo de los empleados, el resto debe abonarlo la empresa; disminución de los aportes a pagar), Créditos para pago de sueldos a TNA a 24% con garantías otorgadas por el estado y periodo de gracia de 90 días.

#### *Variables económicas*

Argentina afronta una nueva crisis económica, disparada por un déficit y una deuda creciente, y la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda.

El Producto bruto Interno (PBI) en 2019 tuvo una variación negativa del -2,2% y en lo que va del 2020 -5,3%, se prevé que la economía argentina se contraiga por tercer año consecutivo.

Hubo promesas por parte del presidente de reactivar la economía, pero por un lado tiene la presión de los partidos de izquierda que solicitan mayor gasto social y por el otro lado inversores que priorizan la negociación de la deuda.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) impuso medidas y determino un CEPO extremo para compra de USD oficial, disparando el precio del dólar blue un 50% más que el precio oficial.

#### *Variables sociales*

En un contexto de crisis, donde aumenta la tasa de desempleo, las variaciones en el consumo pueden afectar aún mucho más a las empresas que comercializan productos, ya que no solo pueden variar las ventas por cambios en el comportamiento o gustos del consumidor, sino también, por la restricción de poder

comprar determinados productos, o por la compra de productos sustitutos, para completar la canasta básica.

La pandemia, ha acelerado un proceso donde algunas empresas aun no estaban inmersas, que es la venta por internet y comunicaciones por canales digitales con sus clientes.

Actualmente, producto de la crisis y la falta de empleo por la que atraviesan muchas personas, se han incrementado los negocios minoristas y despensas familiares.

#### *Variable tecnológica*

La tecnología ha ido ocupando un gran lugar en cada una de las personas, y también tiende a hacerlo en las empresas, rompiendo procesos duros y analógicos, busca incorporarse para aportar optimización y mejoras en los procesos productivos; reduce el trabajo manual y las horas, disminuyendo sobre todo los errores y aumentando los controles que se pueden llevar a cabo en la gestión de la organización; es un gran aliado para automatizar circuitos de cobranzas y pagos; y además, es ideal y uno de los canales más usados para ventas, clientes, proveedores. Requiere romper con la estructura, pero los beneficios que trae su implementación, son los que hoy empujan a una organización a crecer, expandirse y escalar.

#### *Variable legal*

LEY N° 19.587 Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo: trata entre otros aspectos lo referido a reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo; reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado; promover la recalificación y re-colocación de los trabajadores damnificados; promover la negociación colectiva laboral para la mejora de las medidas de prevención y de las prestaciones reparadoras. Los empleadores podrán auto-asegurar los riesgos del trabajo definidos en esta ley o asegurarse en una Asegurado de Riesgo de Trabajo (A.R.T) de su libre elección según la reglamentación de contrato con los trabajadores.

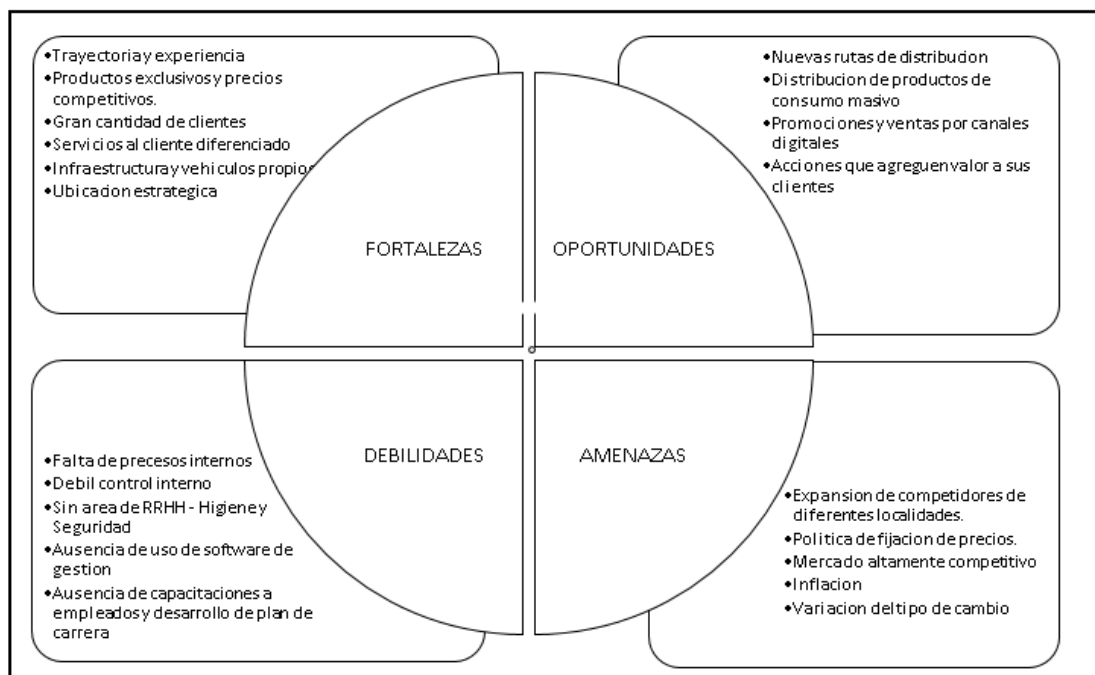
A través decreto 624/2020, publicado en el Boletín Oficial, se dispuso que hasta el 30 de septiembre y con la posibilidad de extenderlo nuevamente las empresas no podrán

despedir a sus empleados sin justa causa y por las causales de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo

### *Diagnostico organizacional*

A partir de una matriz FODA se muestran las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta A.J. & J.A. Redolfi S.R. L

Figura 3: Matriz FODA - A.J. & J.A. Redolfi S.R. L



Fuente: Elaboración propia

### *Analisis especifico*

Luego del diagnóstico realizado a la empresa en estudio, se puede determinar que su débil estructura de procesos internos, entorpece los distintos circuitos, generando varios puntos de dolor, tanto en los colaboradores, como en los clientes. Influye también en la falta de optimización de tiempos y recursos financieros.

Generando el CMI, los objetivos de cada una de las perspectivas y los indicadores que permitan su medición, se pretende ordenar y nutrir a la organización para contribuir a su crecimiento y expansión.



## Marco Teórico

A continuación, se exponen los principales conceptos teóricos que se citaron y usaran a lo largo del análisis de la empresa, la propuesta y el desarrollo de la misma. Los cuales han sido tomados como base y según el criterio de sus autores Robert Kaplan y David Norton desde 1992.

El Cuadro de Mando integral es una herramienta de gestión que busca medir el desempeño de una organización mediante indicadores financieros y no financieros. Busca combinar y equilibrar todos los elementos pre existentes en una empresa agregando valor en el largo plazo. (Kaplan y Norton, 2001).

El CMI traduce operativamente la visión y estrategia de la organización permitiendo su gestión y medición. Este sistema de gestión se basa en tres grandes dimensiones: Estrategia, Enfoque y Organización.

El Cuadro de Mando Integral usado como un marco o estructura estratégica permite: claridad en la definición de la estrategia y logra llegar al consenso de la misma; planificación y establecimiento de objetivos alineando iniciativas estratégicas, asignando recursos y estableciendo metas; formación y feedback estratégico mediante la articulación de la estrategia, otorgando feedback estratégico continuo, haciendo más fácil la formación y revisión de la estrategia; comunicación y educación sobre el establecimiento de objetivos y el vínculo existente entre las recompensas y los indicadores de actuación. (Kaplan y Norton, 2016).

El equilibrio entre los objetivos en el corto y largo plazo, entre lo que se desea lograr y la forma de medirlo, entre los objetivos duros y aquellos subjetivos se logra a través de las 4 perspectivas con las que se trabaja en el CMI, según Kaplan y Norton (2016):

Perspectiva financiera: usada históricamente para medir el desempeño de las compañías, consiste en conocer los ingresos reales y su presupuesto; resume las consecuencias económicas del accionar de la organización y permite realizar un análisis. Se enuncian tres temas financieros que contribuyen al cumplimiento de la estrategia empresarial: aumento y diversificación de los ingresos, mejoras productivas y reducciones de costos, colocación de activos en inversiones.

Perspectiva del cliente: permite identificar, el segmento de cliente y la porción de mercado en la que competirá la organización. Esta perspectiva hace foco para que la organización se consolide con sus clientes, conocer el nivel de satisfacción que tienen y poder fidelizarlos, lograr que la experiencia del cliente sea buena y eso asegure que siga eligiendo ser cliente.

Perspectiva de procesos internos: aquí se identifican los procesos que son críticos para la organización. La excelencia de los procesos internos en una organización es de vital importancia para su éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimar el funcionamiento interno dando resultados más eficientes en cada uno de los procesos que corren en la empresa.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: aquí se plasma la estructura sólida que la organización debería conseguir para mejorar y crecer en el largo plazo. Tiene 3 ejes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos.

La medición del CMI se realizará mediante los resultados que arrojen los indicadores seleccionados para medir la ejecución de los distintos procesos. Los indicadores pueden ser de diagnósticos si calculan el rendimiento de la empresa y disparan alarmas cuando surjan desviaciones relevantes; o estratégicos si diseñan estrategias competitivas y calculan y asignan recursos para la ejecución de objetivos.

Los indicadores que se definan se van a plasmar en el conocido Mapa Estratégico, el cual representa visualmente, la estrategia de la organización y describe el proceso por el cual, se crea valor mediante las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas descriptas con anterioridad.

Con la utilización del Mapa estratégico, todos los miembros de la organización conocen la estrategia y el lugar que ocupan dentro de ella, permite que todos estén en la misma página y vean como la ejecución de sus tareas, impactan en los objetivos y metas de la empresa. Es una simple forma de ver y entender mediante un semáforo que muestra tres estados (rojo, amarillo y verde), el estatus actual de los indicadores y las metas que se establecieron.

## Diagnóstico y discusión

### *Descripción del problema*

En A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se detectan tres grandes puntos de dolor:

- 1- **Objetivos.** No tiene declarados sus objetivos estratégicos como tales, no son claros, ni están comunicados al resto de la organización por lo que tampoco son medidos, además, la distribuidora cuenta con débiles y escasos procedimientos internos, y no se verifica políticas de control interno;
- 2- **Clientes.** sus clientes segmentados, no realizan encuestas de satisfacción, no los fidelizan ni aplican programas de experiencia al cliente, lo que dificulta de forma clara el cumplimiento de su promesa de marca y diferenciación;
- 3- **Recursos Humanos.** El esfuerzo y los recursos destinados al capital humano es mínimo, casi nulo, no existe área de recursos humanos, ni política de selección de personal, no se capacita a los colaboradores, ni tampoco tienen una política de fidelización interna.

### *Justificación del problema*

Las empresas nacen, se desarrollan y crecen en contextos cambiantes y de mucha incertidumbre, si a esto se suma la situación actual de Argentina y la crisis económica creciente, se debe buscar la forma de hacer solida la estrategia creando medios y herramientas necesarios para poder llevar a cabo los objetivos y obtener resultados positivos; si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo de su vida, hoy su estructura, la cantidad de empleados, las debilidades y amenazas analizadas, le requieren ordenarse y fijar sus cimientos de adentro hacia afuera.

### *Discusión: ¿porque se debe resolver este problema?*

Mediante la definición de objetivos estratégicos plasmados en las cuatro perspectivas propuestas del Cuadro de Mando Integral y medidos por indicadores de gestión, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, tendrá la oportunidad de unir y alinear su estrategia con todos los niveles de la organización, nutriendo sus procesos internos, fortaleciendo su capital humano y fidelizando sus clientes, lo que permitirá optimizar tiempo y recursos, disminuir las posibilidades de fraude y pérdidas ocasionadas actualmente y por sobre todas las cosas, todo lo enunciado, se verá reflejado en el aumento de la rentabilidad de la empresa.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, definición de objetivos y elaboración de mapa estratégico y de indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, durante el segundo semestre del año 2020.

### *Objetivos Específicos*

- Realizar diagnóstico de la empresa haciendo foco en las cuatro perspectivas.
- Elaboración de objetivos para cada una de las cuatro perspectivas y diseño de mapa estratégico.
- Desarrollo de indicadores que den visibilidad y permitan medir el cumplimiento de los objetivos.
- Presentación de CMI.

### *Alcance*

El presente plan de implementación será aplicado para el último cuatrimestre del año 2020 (septiembre – diciembre) para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L radicada en la ciudad de James Craik, Provincia de Córdoba.

### *Recursos*

Para el desarrollo y presentación del CMI, se necesita contar con los siguientes

#### *Recursos:*

- Información interna del funcionamiento y manejo de la organización.  
(Documentación: balances años anteriores, flujos de fondos)
- Computadora con paquete Office.
- Cantidad de horas: 30 horas.

### *Acciones*

Para llevar adelante este plan de implementación se da comienzo con el análisis de situación interno y externo de la empresa, realizando un diagnóstico de la misma, lo que permite abordar distintas problemáticas.

Definida la problemática, se evalúan los recursos necesarios para llevar adelante la puesta en marcha de esta propuesta y se hace un análisis, con especial foco en las cuatro perspectivas del CMI para poder diseñar la estrategia y sus objetivos.

Teniendo objetivos estratégicos por áreas, se procede a plasmarlo todo en el Mapa estratégico para tener visibilidad de cómo se conectan esos objetivos entre ellos y como ayudaran a cumplir con la estrategia de la empresa por su relación causa efecto.

Luego se definirán los indicadores del CMI y se realizara la medición correspondiente.

Por último, se realiza la presentación del CMI a directivos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Mediante el siguiente diagrama de Gantt se muestra la planificación antes mencionada:

Figura 4: Diagrama de Gantt

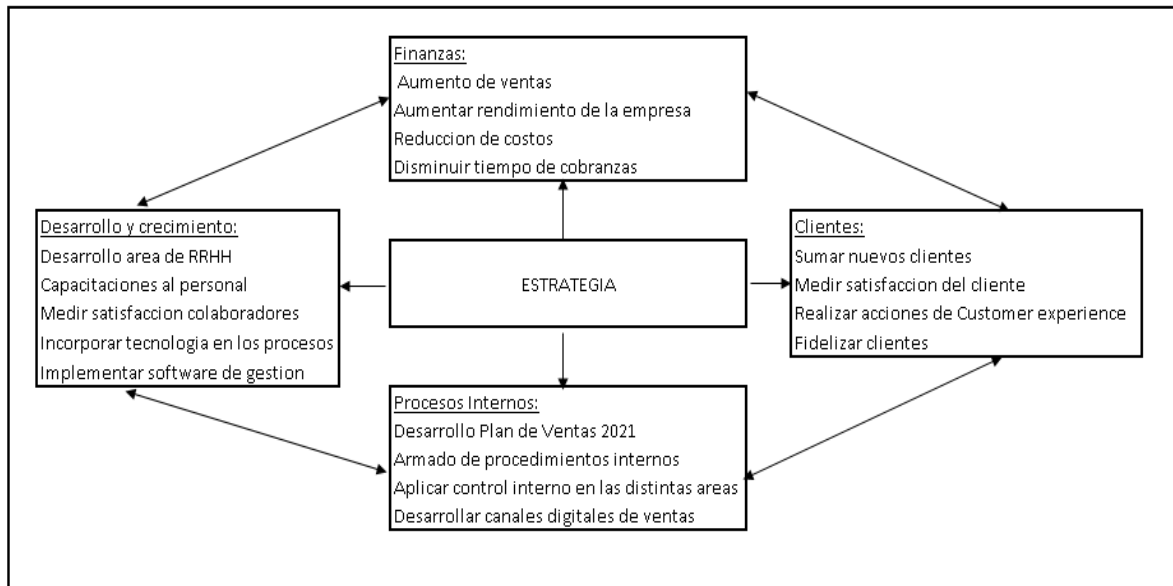
Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de situación interno y externo	■															
Diagnóstico de la empresa					■											
Definición de problemáticas									■							
Evaluación de recursos necesarios													■			
Análisis perspectivas del CMI													■			
Diseño CMI y objetivos estratégicos													■			
Definición de indicadores													■			
Desarrollo de indicadores													■			
Medición y obtención de resultados													■			
Presentación de CMI													■			
Comunicación de CMI													■			

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la estrategia de la empresa desagregada en las cuatro perspectivas del CMI con cada uno de sus objetivos estratégicos.

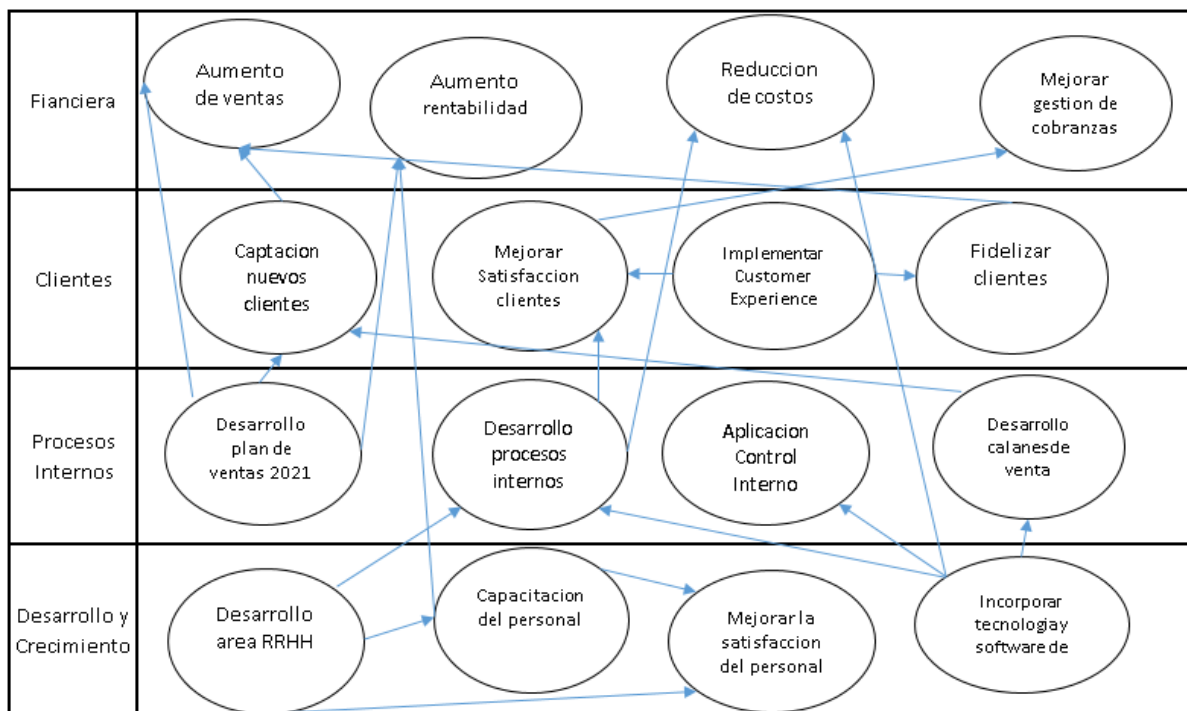
Posteriormente, en el formato de mapa estratégico, se puede verificar la relación de cada uno de los objetivos y como contribuyen al cumplimiento de objetivos de otra perspectiva y de esa manera de la estrategia de la empresa.

Figura 5: Estrategia A.J. & J.A. Redolfi S.R.L



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Mapa estratégico A.J. & J.A. Redolfi S.R.L



Fuente: Elaboración propia

*Propuesta de medición - Indicadores:*

Se desarrolla los objetivos de cada una de las perspectivas, con el conjunto de indicadores propuestos, su correspondiente medición, en base a los datos recolectados y

la semaforización en vista, al cumplimiento en óptimo, tolerable y deficiente. Se propone realizar mediciones mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, de acuerdo al tipo de indicador que permitan verificar su cumplimiento, para poder detectar y disparar acciones durante su ejecución y no a posteriori.

Perspectiva Financiera: a través de los objetivos propuestos y su correspondiente medición se podrá verificar la productividad del área comercial; medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y la conversión de ventas en utilidades; la eficacia que se presenta a la hora de reducir costos respecto al nivel de ventas; y la efectividad de la gestión de cobranza llevada a cabo.

Los indicadores elegidos se consideran clave para el medir el crecimiento de la empresa y hacer seguimiento a las problemáticas detectadas:

- ✓ Aumento de ventas - Índice de crecimiento de ventas: al ser una empresa que comercializa productos de consumos masivos y en su gran mayoría de primera necesidad, y que, además cuenta con una gran cantidad de clientes, con este indicador se quiere medir las variaciones en la cantidad de ventas que tiene por periodos semestrales y así poder detectar sus causas (cambios en el consumo, falta de stock, aumento/disminución de cliente o volumen de compras, etc.).
- ✓ Aumento rentabilidad – Margen de utilidad: si bien la empresa presenta durante su gran trayectoria un crecimiento sostenido y proyecta una gran expansión, se verifica que la rentabilidad ha disminuido sobre todo por el incremento sostenido de los precios a los que compra la mercadería. Ante esta situación es de suma importancia medir de forma anual el margen de utilidad para su seguimiento y poder corregir a tiempo desvíos o bien destinar esfuerzos a llegar al objetivo propuesto y óptimo para la empresa.
- ✓ Reducción de costos - Relación costos y ventas: actualmente la empresa no realiza seguimiento sobre los costos de compras como así tampoco usa un mismo criterio a la hora de negociar sus ventas, los vendedores no tienen un cotizador como base, y el margen que le aplican a los productos varía de acuerdo al tipo de mercadería siendo ese el condicionante para

dar descuento a sus clientes. Es de vital importancia, tener como objetivo una reducción de costos con relación a la venta y medirlo de manera anual, para poder generar acciones que permitan disminuir dichos costos, por ejemplo, comprar mayor volumen para obtener mejores precios de aquellos productos de mayor rotación, llevar un control de stock de productos y sus vencimientos para evitar caer en pérdidas y faltantes de mercadería, entre otros.

- ✓ Mejorar gestión de cobranzas – Días de cobranza: si bien la empresa no presenta actualmente inconveniente financieros, es de vital importancia, llevar el control y el seguimiento de las ventas realizadas en cuenta corriente, generando una gestión de cobranza tal que permita la reducción de días de mora que actualmente tiene. A mayor reducción en los tiempos de cobranzas más rápido la empresa se encontrará y podrá disponer con los fondos adeudados por sus clientes.

Figura 7: Indicadores Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA							
Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Valor Objetivo	Frecuencia	Medición Actual 2018 -2019	Resultado	Estado
Aumento de ventas	Indicé de crecimiento de ventas	$(\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} * 100$	12%	Semestral	$(53000000 - 48300000) / 48300000 * 100$	9,73%	!
Aumento rentabilidad	Margen neto de utilidad	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$	3%	Anual	$(6195536,11 / 318852647,78)$	1,94%	!
Reducción de costos	Relación costo y ventas	$(\text{Costo de ventas} / \text{Ventas}) * 100$	2%	Anual	No se puede calcular con la información obtenida	0,00%	x
Mejora gestión de cobranzas	Días de cobranza	$(\text{Cuentas por cobrar} * x1 / \text{Ventas totales}) * \text{cantidad de días del periodo analizado}$	15 días	Mensual	No se puede calcular, pero se verifica un plazo de cobranzas de 21 días	21	x

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Clientes: mediante los objetivos propuestos se busca medir el volumen de clientes; el grado de satisfacción de los mismos, permitiendo determinar si el producto/ servicio que se ofrece cubre su necesidad; obtener información de los clientes a través de la implementación de acciones orientadas al Customer Experience; medir el grado de fidelización de los clientes activos que eligen nuevamente la empresa.

Los indicadores propuestos se consideran claves para medir los esfuerzos que destina la empresa a uno de los pilares más importantes: los clientes:



- ✓ Sumar clientes – Volumen de clientes: la empresa actualmente tiene más de 6000 clientes, pero no los tiene clasificados ni categorizados; con este indicador la empresa puede medir la cantidad de clientes que se suman a nomina por periodos anuales y usar este resultado para disparar acciones que permitan destinar esfuerzos a aumentar el número de clientes activos, por ejemplo, hacer campañas por redes, envío de mails con propuestas y ofertas atractivas, visitas a potenciales clientes, entre otros.
- ✓ Medir satisfacción clientes – Cantidad de reclamos atendidos: de acuerdo, a la información analizada no se detecta que la empresa disponga de un canal donde sus clientes puedan comunicarse, para hacer reclamos o resolver consultas, con este indicador se pretende que la empresa otorgue una vía formal de comunicación a sus clientes, que alguien les otorgue soporte y medir la cantidad de reclamos que realizan de acuerdo a su fundamentación. Además de ser un servicio que agrega valor para con el cliente, de los reclamos y sugerencia que ellos expresen se pueden obtener datos muy valiosos que ayuden a mejorar puntos críticos y falencias en los circuitos de la empresa.
- ✓ Acciones de Customer Experience - NPS: la empresa actualmente no realiza ninguna acción con el fin de mejorar la experiencia de sus clientes. La importancia de este indicador radica en que hoy, es transcendental para las empresas medir: ¿cuán satisfechos están sus clientes y que necesidades buscan cubrir?, ¿qué esperan de la empresa, y cómo mejorar?, ¿qué haría que su experiencia a la hora de iniciar una compra sea buena y elijan volver? Por la importancia de este indicador se propone medirlo mensualmente mediante una breve encuesta enviada al cliente una vez finalizada su compra.
- ✓ Fidelización de clientes - Tasa de retención: en un mercado tan competitivo, como el de la empresa en cuestión, es de vital importancia que la empresa destine esfuerzos a realizar acciones que agreguen valor a sus clientes, que hagan satisfactorio cada punto de contacto a la hora de realizar la compra, garantizando de esta manera, que el cliente regrese, que vuelva nuevamente a comprar. Aquí radica la importancia del

indicador, poder medir la cantidad de clientes que regresan habitualmente a comprar y la cantidad de clientes que eligen otro proveedor. Se propone medir mensualmente el indicador para realizar acciones rápidas que permitan retener ese cliente que por algún motivo está eligiendo ir a realizar sus comprar a otro lugar.

Figura 8: Indicadores Perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES							
Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Valor Objetivo	Frecuencia	Medición Actual 2018 -2019	Resultado	Estado
Sumar Clientes	Volumen de clientes	(Cantidad actual de clientes / Cantidad de clientes periodo anterior) *100	2,5% (150 clientes)	Anual	Base 6000 clientes	0	✘
Medir Satisfacción Clientes	Cantidad de reclamos atendidos	(Cantidad de reclamos atendidos / Cantidad de reclamos recibidos) *100	100%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘
Acciones de Customer Experience	NPS	% Promotores - % Detractores	80%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘
Fidelización de clientes	Tasa de retención	((Número de clientes final del periodo - Número de clientes nuevos) / Número de clientes al inicio del periodo) *100	80%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva Procesos Internos: mediante los objetivos propuestos se pretende medir y hacer seguimiento al grado de avance de dos proyectos considerados vitales dentro de los objetivos que se plantean para la empresa: Desarrollo de plan de ventas 2021 y Puesta en marcha de canales de venta digitales. Además, se busca cuantificar las mejoras que se producen en los procesos internos de la empresa con el fin optimizar circuitos, tiempos y reducir costos; como así también realizar una medición de las tareas de control interno que aplica internamente la organización.

Los indicadores elegidos se consideran claves para evaluar y medir el funcionamiento interno de la empresa y hacer fuerte procesos claves de la organización:

- ✓ Desarrollo plan de ventas y Canales digitales de ventas - Grado de avance proyecto: la empresa en sus años de trayectoria no ha desarrollado un plan de ventas que, mediante campañas pueda atraer posibles clientes (leads) que conquisten y se conviertan en clientes reales. Desarrollar el

plan de ventas contribuirá en su totalidad con el aumento de la venta y el crecimiento de la organización, como así también lo hará el desarrollo de canales de ventas digitales, en contextos como el actual donde las personas cambiaron sus hábitos sobre la forma de realizar sus compras, es necesario que la empresa se adapte y habilite canales digitales, donde sus clientes tengan acceso igual que en una sucursal. Se propone realizar la medición del desarrollo de estos dos proyectos de manera mensual midiendo el grado de avance que se tiene de cada uno.

- ✓ Optimizar procesos internos – Eficiencia de procesos: una empresa está en marcha cuando un conjunto de actividades se realiza para que eso suceda, cada actividad o circuito es necesario que tenga un responsable que esté a cargo de que el propósito se cumpla. La empresa en cuestión tiene múltiples procesos internos que se desarrollan antes y posteriormente a concretar la venta de los productos (compras, almacenamiento, inventarios, atención al cliente, distribución de productos, facturación, cobranzas, entre otros.), el propósito de este indicador es medir mensualmente el grado de eficiencia que la empresa tiene en sus procesos internos, lo que permitirá detectar las mejoras que se pueden realizar en el proceso que se lleva a cabo con el fin de optimizar tiempo, recursos y brindarle una mejor experiencia al cliente interno y externo.
- ✓ Aplicar control interno – Evaluación de controles: luego del análisis realizado, donde se verifica que la empresa no realiza ni aplica políticas de control interno, se propone este indicador para poder hacer una medición semestral de los controles que se aplican en los procesos internos. La importancia de este indicador radica en poder brindarle a la empresa visibilidad de cómo está llevando a cabo sus procesos actualmente, y que tome relevancia que, la aplicación de herramientas de control interno, contribuye a proteger los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias, da seguridad y exactitud sobre la información contable usada para la toma de decisiones, promueve la calidad y la mejora continua, vela para que todo los recursos estén

dirigidos al cumplimiento de los objetivos, previene riesgos, detecta y corrige desviaciones.

Figura 9: Indicadores Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS							
Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Valor Objetivo	Frecuencia	Medición Actual 2018 -2019	Resultado	Estado
Desarrollo Plan de ventas 2021 y Canales digitales de ventas	Grado de avance proyecto	(Número de hitos terminados / Numero de hitos total) * 100	100%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘
Optimizar procesos Internos	Eficiencia de procesos	$\frac{((\text{Resultado alcanzado/costo real}) * \text{Tiempo invertido})}{((\text{Resultado previsto/costo previsto}) * \text{Tiempo previsto})} * 100$	100%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘
Aplicar control Interno	Evaluación de controles	(Número de procedimientos que aplican control interno / Número total de procedimientos internos) *100	100%	Semestral	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva desarrollo y crecimiento: en los objetivos planteados se quiere evaluar el grado de satisfacción de los empleados, recursos que son muy valorados dentro de la organización, el índice de capacitación que tiene los colaboradores, y el grado de avance de la implementación de un software de gestión.

Los indicadores elegidos se consideran claves para poder medir y hacer seguimiento a la estructura interna y al desarrollo de esa estructura planteada en los objetivos:

- ✓ Capacitación al personal – Cursos de capacitación realizados: como la empresa no realiza capacitaciones a sus colaboradores de ninguna clase y el objetivo es implementarlas, se propone este indicador para medir el porcentaje de adhesión que tienen los empleados para capacitarse. Es de gran importancia su medición mensual para poder hacer seguimiento sobre el grado de capacitación y especialización que puede tener un colaborador sobre distintos temas; esto además de agregar valor y ser valorado por el colaborador, contribuye a mejorar la ejecución de las actividades por tener más técnica e incluso le da la posibilidad de agregar valor al colaborador porque tiene más conocimientos.

- ✓ Satisfacción de colaboradores – Índice de satisfacción: la empresa les otorga mucha importancia a sus recursos humanos, pero la realidad es que no sabe ni mide el grado de satisfacción que tiene sus empleados; por eso la importancia de este indicador, el cual se propone una medición mensual. Mediante su evaluación, se podrán identificar puntos de dolor de los colaboradores y también sus necesidades para sentirse cómodos y parte de la empresa.
- ✓ Implementación de software de gestión - Grado de Avance: este objetivo, es vital para la organización, y contribuirá a consolidarse de adentro hacia afuera, en la actualidad contar con un software de gestión, permite tenés todos los datos cargados en un sistema y sistematizar algunos procesos que hoy se realizan manualmente el panilla de Excel, es decir que, además de la optimización de tiempo y recursos, podemos sumar que al procesar información de manera automática contribuye a tener información en tiempo real, cierta y confiable para la toma de decisión. Una implementación de esta envergadura tiene una lista de tareas por ejecutar, por eso es importante medir el grado de avances de su implementación, para hacer seguimiento y poder detectar posibles obstáculos.

Figura 10: Indicadores Perspectiva Desarrollo y Crecimiento

PERSPECTIVA DESARROLLO Y CRECIMIENTO							
Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Valor Objetivo	Frecuencia	Medición Actual 2018 -2019	Resultado	Estado
Capacitacion personal	Curso de capacitacion realizados	(Número de colaboradores que tomaron cursos / Numero total de colaboradores) *100	100%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘
Satisfaccion de Colaboradores	Indice de satisfaccion	Puntaje resultado de la encuesta de satisfaccion y clima laboral	90%	Semestral	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘
Implementacion de Software de gestion	Grado de avance	(Número de hitos terminados / Numero de hitos total) * 100	100%	Mensual	No se puede calcular con la información obtenida	0	✘

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, y luego de haber desarrollado los indicadores, se presenta el Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad medida	Objetivo	Frecuencia	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Aumento de ventas	Índice de crecimiento de ventas	Porcentaje	12%	Semestral	> 12	> 7	< 7	Gerente Comercial
	Aumento Rentabilidad	Margen neto de utilidad	Porcentaje	3%	Anual	> 3	< 3	< = 0	Gerente Administrativo
	Reducción de Costos	Relación costo y ventas	Porcentaje	2%	Anual	> = 2	< 2	< = 1	Gerente Administrativo
	Mejorar gestión de cobranzas	Días de cobranza	Días	15	Mensual	< = 15	< 18	> 18	Gerente Administrativo
Clientes	Sumar Clientes	Volumen de clientes	Porcentaje	2,50%	Anual	> = 2,5%	> 1%	< 1%	Gerente Comercial
	Medir Satisfacción Clientes	Cantidad de reclamos atendidos	Porcentaje	100%	Mensual	100%	> 70%	< 50%	Gerente Comercial
	Acciones de Customer Experience	NPS	Porcentaje	80%	Mensual	> 80%	> 60%	> 60%	Gerente Comercial
	Fidelización de clientes	Tasa de retención	Porcentaje	90%	Mensual	> 90%	> 70%	< 50%	Gerente Comercial
Procesos Internos	Desarrollo Plan de ventas - Canales digitales de ventas	Grado de avance proyecto	Porcentaje	100%	Mensual	> 80%	>70%	< 50%	Gerente Comercial
	Optimizar procesos Internos	Eficiencia de procesos	Porcentaje	100%	Mensual	> 70%	> 50%	< 50%	Gerente Administrativo
	Aplicar control Interno	Evaluación de controles	Porcentaje	100%	Semestral	> 70%	> 50%	< 50%	Gerente Administrativo
Desarrollo y Crecimiento	Capacitación personal	Curso de capacitación realizados	Porcentaje	100%	Mensual	>80%	> 60%	< 60%	Gerente RRHH
	Satisfacción de Colaboradores	Índice de satisfacción	Porcentaje	90%	Semestral	> 80%	>70%	> 70%	Gerente RRHH
	Implementación de Software de gestión	Grado de avance	Porcentaje	100%	Mensual	> 70%	> 50%	< 30%	Gerente Administrativo

## **Conclusión y recomendación**

Como resultado de este reporte de caso se realiza la presentación del Cuadro de Mando Integrar para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, llegando a las siguientes conclusiones: la empresa posee una gran trayectoria, y su rueda comercial está en perfecto funcionamiento, tiene una estrategia definida, y ambiciosos proyectos de expansión; sus debilidades hacen eco en la falta de objetivos claros, medibles y cuantificables; en sus clientes; y en sus recursos humanos.

A partir del diagnóstico realizado, se proponen objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas, junto con sus indicadores y la propuesta de medición. El diseño y la implementación del CMI como una herramienta de gestión y control, le permitirá a la empresa tener visibilidad a nivel organizacional de la situación actual y de sus procesos.

Se recomienda: realizar mediciones posibles y cuantificables de los objetivos y realizar su seguimiento correspondiente; y llevar un control de la parte financiera de la empresa para tener información en tiempo real. Hacer foco en los clientes, midiendo su satisfacción, realizando campañas para atraer nuevos clientes o retener y fidelizar a los que ya tiene. Evaluar cada uno de los procesos internos que tiene la empresa, para detectar puntos críticos y así poder mejorarlos; aplicar políticas de control que disminuyan el riesgo a fraude y perdidas. Desarrollar el área de recursos humanos, aplicando planes de capacitación continua.

Con esta base, podrá hacerse fuerte, para llevar a cabo su estrategia empresarial, disminuyendo los costos operativos, eficientizando el tiempo y los recursos, con información en tiempo real y confiable; facilitando así, la comunicación en todos los niveles organizacionales, el control y la mejora continua de sus procesos; alcanzando de esta manera, el objetivo principal, del presente trabajo de graduación.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L necesita dar un salto de adentro hacia afuera, para lograr la expansión que pretende y posicionarse en el mercado, y para lograrlo debe diferenciarse de la competencia, una recomendación clave para el contexto actual y lo que se viene: es la incorporación de tecnología en todos sus procesos.

## Bibliografía

- John Doerr, Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR, 2019, Penguin Random House Grupo Editorial España
- Robert S. Kaplan y David S. Norton, El cuadro de mando integral – The Balanced Scorecard, tercera edición revisada, 2016, Editorial Gestion 2000.
- MeléndeZ, Deborha (2015). Gestion financiera mediante el uso del cuadro de mando integral, como herramienta de control en las empresas del sector maderero de Venezuela. Caso: Placas CAGUA C.A del Grupo Placa centro, MASISA. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado 10/09/2020 <https://tinly.co/vHZAj>
- John J. P. Carrillo (2017). Diseño de un cuadro de mando integral para MAZIVO SUPERMERCADO No. 1, de Roldanillo Valle. Universidad del Valle, Colombia. Recuperado 10/09/2020 <https://tinly.co/DvZ0S>
- Casas, Javier Alejandro (2015). El cuadro de mando integral: etapa de reestructuración interna. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba, Argentina. Recuperado 10/09/2020. <https://bit.ly/3ITGAeA>
- Gabriel, Roncancio (2018). ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Recuperado 14/09/2020 <https://bit.ly/3j9Gxtj>
- 50 Minutos.es 2016. El análisis PESTEL: asegure la continuidad de su negocio – Gestion y marketing. Editorial 50minutos.es
- Ministerio de desarrollo productivo – Resolución 100/2020. Recuperado 14/09/2020 <https://bit.ly/3jbAuEy>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Presidencia de la Nación Argentina. Recuperado 15/09/2020. <https://bit.ly/2FGpFNc>
- EMERGENCIA PUBLICA. Decreto 624/2020. Prohibición de despidos y suspensiones. Prórroga. Recuperado 15/09/2020 <https://bit.ly/356Nkiz>