

Universidad siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

**“PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA A. J. & J. A. REDOLFI SRL
EN EL AÑO 2020”**

**“DESIGN PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF A
BALANCED SCORECARD FOR A. J. & J. A. REDOLFI SRL IN 2020”**

Carrera: Contador Público

Autor: María Ivana López

Legajo: VCPB 2107

DNI: 26.180.214

Tutor: Lombardo Rogelio Cristian

LA RIOJA, JULIO DE 2020

INDICE

Resumen	3
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	8
Marco teórico.....	19
Diagnóstico y discusión.....	22
Plan de implementación.....	24
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33

Resumen

En el presente trabajo se realizó una propuesta de diseño para la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., reconocida como distribuidora mayorista y minorista de alimentos, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. En el análisis interno y externo, se diagnosticaron problemas en diversas áreas por la falta de información de gestión y control interno. Afectando la toma de decisiones e impidiendo el desarrollo y la expansión de la misma. La base teórica de Kaplan y Norton define el cuadro de mando integral como una metodología de gestión, utilizando estrategias en objetivos medidos por indicadores para alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Se propuso el diseño de un cuadro de mando integral y semaforización de los indicadores en las perspectivas financieras, proceso interno, cliente y aprendizaje y crecimiento para la empresa. Con la implementación se buscó lograr mejorar la efectividad, el desempeño, fortalecerla y el crecimiento en la calidad del sistema de gestión, aplicado en el segundo semestre del año 2020.

Palabras claves: control, perspectivas, semaforización, indicadores.

Abstract

In this work a design proposal was made for the implementation of a balanced scorecard in the company A.J. & J.A. Redolfi SRL., recognized as a wholesale and retail food distributor in the town of James Craik, province from Cordoba. In the internal and external analysis, problems were diagnosed in various areas due to the lack of management and internal control information. Affecting decision making and preventing its development and expansion. The theoretical basis of Kaplan and Norton, defines the balanced scorecard as a management methodology, using strategies in objectives measured by indicators to align the behavior of the members of the organization. It was proposed the design of balanced scorecard and traffic lights, of the indicators in the financial perspective, internal process, customer and learning and growth for the company. The implementation sought to improve the effectiveness, performance, strengthen it and the growth in the quality of the management system, applied in the second half of 2020.

Key word: control, perspectives, traffic lights, indicators.

Introducción

James Craik está ubicada en el departamento de la provincia de Córdoba, cuenta con 5326 habitantes y con un gran desarrollo agrícola-ganadero. En la misma se encuentra la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi SRL, empresa que cuenta con numerosos clientes gracias al esfuerzo de sus dueños, siendo hoy reconocida como distribuidora de mayorista y minorista de alimentos en la zona.

A. J. & J. A. Redolfi SRL, se encuentra localizada estratégicamente entre la ruta N° 9 y la ruta provincial N° 10, donde se encarga de conquistar todos los años nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el resto del país.

La distribuidora Redolfi comenzó su actividad hace 50 años especializándose en la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

El gran reto tuvo lugar en el año 1983, cuando la compañía tabacalera Massalin Particulares le ofreció a Redolfi expandirse con una nueva sucursal y la distribución exclusiva de cigarrillos que comprende la zona de James Craik por ruta N° 9 hasta Río Segundo. En el año 1987, abrieron otra sucursal en Río Tercero, e incluyeron en el año 1994 un nuevo rubro donde anexaron helados y productos congelados.

Continuando con el mismo ritmo de crecimiento, deciden seguir con aperturas de nuevas sucursales en San Francisco y Villa María tomando el riesgo de abrir un local en el año 2000 donde la época económica y financiera fueron difíciles en Argentina.

En el año 2002 abren una nueva unidad de negocio con distribución exclusiva de productos e insumos kodak. En el 2003 se creó un tercer autoservicio mayorista en San Francisco, anexándole preventa y distribución.

En el año 2004 tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó una apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, e inaugurando un autoservicio mayorista en enero del año 2005.

En el año 2009, se abrió otra distribuidora mayorista en Bell Ville convirtiéndose así en una empresa con una fuerza de ventas de más 35 vendedores, 6000 clientes, 130 empleados y una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. (CADAM, 2015)

El personal con el que cuenta la empresa es de suma confianza, forma parte del

equipo y crecen juntos como organización.

Redolfi en cuanto a su estructura no cuenta con un departamento diferenciado de recursos humano, un análisis de las roturas, perdidas y falta de mercadería, no realiza capacitación del personal al ingresar a la empresa sino que van aprendiendo en la práctica. Los precios que manejan son competitivos en el segmento de mercado al cual pertenece, no se realiza un cuidadoso seguimiento de cada uno de sus clientes ni de sus características ni preferencias, ni les ofrece financiamiento, le resta importancia al marketing y a las redes sociales, no cuentan con un sistema informático para el control contable y de stock.

Para la interiorización de la gestión de esta empresa se obtuvo en una entrevista realizada con el gerente la necesidad de incorporar un plan estratégico y lograr centralizar su actividad comercial en el nuevo centro de distribución en James Craik. De esta manera se controlaría mejor los recursos, se reducirían los costos, evitándose robos, se haría un mejor seguimiento y control de stock, y se daría cumplimiento a los tiempos de entrega.

Por lo expuesto, es necesario contar con una mirada minuciosa y capacitación en la gestión de la misma, detectando los posibles errores y solucionándolos para convertirlos en nuevas oportunidades de crecimiento. Logrando una propuesta para darle solución al problema planteado.

La empresa es fructífera bajo la mirada económica. Por lo que la problemática detectada no sería de índole financiera en su totalidad. Se pueden optimizar las áreas afectadas incluyéndoles indicadores que guiaran a la empresa para mejorarla.

Con respecto a los indicadores se trata de guiar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos haciendo referencia al diseño de un cuadro de mando integral (CMI). Según Kaplan y Norton (2014) introducen el concepto de cuadro de mando integral definiéndolo como un sistema de administración que no pondera ante todo la perspectiva financiera con la que los gerentes tienden a evaluar la marcha de una empresa.

El CMI cuenta con indicadores de medición en la actuación financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, las perspectiva indicadas por los autores respecto a la organización, son cuatro a considerar: financiera,

cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2019).

Todas las empresas del mundo debido a la globalización se enfrentan a nuevos y constantes cambios, como también desafíos los cuales les demandan transformaciones tanto en la estructura, como en las estrategias de ventas. Al respecto, Díaz Curbelo y Marrero Delgado (2014), consideran que las empresas actuales le dan cada vez más importancia al control de gestión. Los recursos son escasos, los procesos son complejos, y cada vez es más crítica la información que se requiere para una correcta toma de decisiones. Por ello, son primordiales las herramientas de apoyo a la gestión de las empresas y a la toma de decisiones.

Los aportes realizados por los autores Kaplan y Norton, nos lleva a pensar que las empresas actuales deben desarrollar nuevas capacidades que los ayuden a conseguir el éxito competitivo con la utilización del cuadro de mando integral, las mismas se logran equilibrando los cuatro pilares fundamentales de una organización siendo las financieras, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Según Fernández Hernández, Rivero Armando y Pérez Martínez (2017), plantearon que el control de gestión tiene como fin lograr un equilibrio entre la imagen que proyecta la empresa y sus resultados, entre clientes, proveedores, competencia y los procesos internos de la empresa (Delicado, 2014).

Debido a que muchos dueños y directivos, descuidan o no prestan a la debida atención humana e intangible de la organización.

La relevancia de este reporte consiste en precisar las dimensiones y construcción de los indicadores que integraran el diseño de un modelo de gestión para hacer frente a las debilidades presentes, determinando los factores de la realidad y necesidades, estableciendo las metas de semaforización de los indicadores en la empresa que se requiere para mejorar el desempeño de la actividad de la misma, mediante la implementación de un CMI, permitiéndole tomar decisiones efectivas y oportunas.

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL., ubicada en la localidad de James Craik de la ciudad de Córdoba, que permita mejorar la calidad de gestión, y evaluar los resultados para ser aplicados en el año 2020.

Objetivos específicos

- Precisar las dimensiones del cuadro de mando integral.
- Construir indicadores de gestión convenientes que integren parte del cuadro de mando integral a los efectos de mejorar el desempeño de la actividad de la misma.
- Desarrollar un cuadro de mando integral estableciendo las metas semaforizadas de los indicadores, que permita mejorar el desempeño.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL., integrada por cuatro socios, y su oficina comercial se encuentra ubicada sobre calle José María Salgueiro 445, en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. Su actividad principal es la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

La distribuidora Redolfi se encuentra actualmente bien posicionada en el mercado, ha ganado la confianza de sus clientes, trabaja con una variedad de marcas en donde se incorpora regularmente nuevos productos.

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Hoy en día realizó una inversión que la recuperará en 9 años y medio, en lugar de invertirlo en otra actividad que podría recuperar las ganancias en un plazo menor; su objetivo es continuar con la distribución y perfeccionar sus áreas, optimizando la satisfacción del cliente, valorando el bienestar de los empleados y disminuyendo casi a cero cada margen de error.

La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con sus competidores.

Se observó problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de la misma. Entre ellos, se puede mencionar la falta de planificación estratégica, escasez del control sistemático, falta de comunicación interna, la momentánea descentralización de los depósitos y ausencia de capacitación.

Análisis del contexto

Para efectuar el análisis del contexto, nos basamos en la estructura del Análisis PESTEL, en el mismo se identifican los factores del entorno y como afectan positiva o negativamente en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Los factores: políticos,

económicos, socio-culturales, Tecnológico, ecológicos y leales (Parada, 2013).

Factores Políticos: podemos indicar que tiene que ver con el contexto de la distribuidora. A nivel nacional, provincial y municipal, siendo que no es posible predecir sin dejar en evidencia el riesgo país, donde el indicador JP Morgan ascendió a 3.700 en el mes de abril del año en curso. Por lo que el Gobierno lanzó un programa de medidas económicas destinadas a aumentar el consumo y remarcar los precios, para ser aplicadas en las empresas.

El presidente de la CADAM explicó que no debería haber aumentos de precios en mayoristas, supermercados ni almacenes. No debería haber remarcación de precios y de haberla tendría que ser positiva. También explico que el gobierno está realizando controles de precios y que cada vez se están volviendo más intensivas.

Garantizo que el abastecimiento de productos fundamentales. Desde el punto de vista productivo, la industria tiene capacidad suficiente de cubrir todas las necesidades. Sin embargo que el tema de distribución puede causar un retraimiento pero que a medida que pasan se van aplicando medidas para resolver este inconveniente (Guida, 2020, parr. 1-2).

Factores Económicos: es necesario tener presente que los precios que maneja la distribuidora se van ajustando de manera permanente a aumentos exponencial. La inflación es una variable macroeconómica activa en nuestro país sobre la cual la distribuidora no posee ninguna clase de control. Otro aspecto a considerar es el nivel de gastos de los consumidores, que debido a la inflación y al aumento de los precios, el resultado deriva en un nivel menor de consumo a medida que los precios van aumentando. Durante una recesión económica los consumidores tienden a gastar menos en elementos opcionales o de primeras marcas, pero las distribuidoras al manejar la mayor parte de productos de primera necesidad o de primer orden no cuentan con esta serie de problemas.

El objetivo es la reducción del proceso inflacionario 2019, mediante una contribución estratégica en la implementación de una medida antiinflacionaria del gobierno que tiene como eje el acuerdo económico y social. (Kulfas, 2020)

Factores Sociales: la actividad de las distribuidoras, está dirigida a diferentes tipos de clientes al comercializarse productos alimenticios logrando abastecimiento de primera necesidad tanto a pequeñas despensas, kioscos de barrios hasta grandes cadenas de supermercados y mayoristas.

El Gobierno que extenderá el programa de Precios Cuidados a bocas de expendio mayoristas de todo el país, con una canasta de 59 productos, que tiene por objetivo garantizar que los comercios de barrio puedan acceder a los bienes con los mismos valores de referencia que rigen en las grandes cadenas de supermercados.

El convenio, firmado con la Cámara Argentina de Distribución y Autoservicios Mayoristas (CADAM), amplía las bocas de distribución a nivel nacional con vigencia anual y revisiones trimestrales. Los valores serán más bajos que la lista de Precios Cuidados, para que los almacenes y comercios de cercanía puedan vender con los mismos precios finales vigentes en supermercados. (TN, 2020)

Factores Tecnológicos: los avances tecnológicos son importantes para la empresa, la misma ayuda a éstas a mantenerse actualizados para que sus herramientas de trabajo no sean obsoletas.

Las empresas que cuentan con flota de vehículos más modernos tienen mayor capacidad de carga, medidas de seguridad y menores costos de mantenimiento. Con los avances tecnológicos cambian los hábitos de consumo y de información de las personas. En las distribuidoras estas nuevas tecnologías se aplican en búsqueda de dar una mejor experiencia y servicio a los clientes al momento de comprar, mediante el uso del teléfono o a través de aplicaciones. Por lo cual, puede hacer sus procesos más eficientes lo que se resume en un ahorro de costos, donde podemos mencionar tecnologías para las ventas-compras on line, permitiendo ayudar a las distribuidoras, supermercados o tiendas a pronosticar y planificar la cantidad de mercaderías necesarias. De esta manera la inteligencia artificial es una de las tecnologías más usadas en este tipo de negocios (Arias, 2018).

Otras diversas tecnologías que se están aplicando en los supermercados y las distribuidoras, son referidas a las aplicaciones móviles que permiten a los clientes hacer su lista de compra. Así mismo, también hay app's para que los empleados gestionen las mercancías y el stock, etiqueten productos, asistan a los clientes en el abastecimiento o manejen las pantallas digitales.

Factores jurídicos: la normativa en la que se desenvuelve la misma es la ley 19.587 de higiene y seguridad laboral, la misma regula el accionar de las empresas, puesto que está es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir en la organización a los trabajadores ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro. También se prevén las sanciones de corresponder en caso de incumplimiento (Ley 19.587, 1972).

Factor ecológico: en la actualidad las empresas son consiente sobre la protección y el mantenimiento del medioambiente, ya que tienen un importante valor para la misma. Siendo percibido por los clientes y convirtiéndose en una ventaja competitiva para las empresas, presentando un compromiso en las mismas. Esto lleva como resultado de la existencia de innumerables efectos dañinos con el medioambiente, como pueden ser los elevados niveles de contaminación. Es por ello que, las empresas tratan de minimizar los trabajos de forma sostenible y respetuosa sobre el medioambiente.

La actividad de trasporte terrestre tiene una repercusión en el medioambiente, es una de las prácticas de mayor contaminación actual.

Existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medioambiente. La ley 25.675 es la que contempla cuestiones de las normas de derecho civil por responsabilidad de daños al medioambiente, de derecho procesal y de derecho administrativo. (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 2002).

Diagnostico organizacional

Para comprender mejor la relación de la empresa y el mercado, y poder diseñar la estrategia competitiva, se analizan las Fortalezas, Oportunidad, Debilidad y Amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Tabla 1
Análisis FODA para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Fortaleza	Oportunidad
• Gran trayectoria que brinda confianza	• Expansión del mercado
• Mix de productos	• Incorporación de nuevas marcas
• Baja rotación de los empleados	• Economía de escala
• Representación de marcas líderes	• Apertura del nuevo centro de distribución
• Servicio orientado a la satisfacción del cliente	
Debilidad	Amenaza
• Falta de categorización de sus clientes	• Posibilidad de que sus competidores abran sucursales cercanas
• Ausencia del área de RRHH	• Coyuntura económica
• Falta de capacitaciones al personal	• Cambio en la tendencia de consumo
• Falta de Marketing, manejo de redes sociales y publicidad insuficiente	• Incorporación de unidades propias de los minoristas
• Falta de sistemas informáticos para control contable y de stock	• Falta de fidelización de los clientes
• Planes de pago poco atractivos para clientes	

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

- Gran trayectoria que brinda confianza siendo el conjunto de información y prácticas, resultado de la experiencia de más de 50 años en el mercado, no sólo reflejado en los aspectos operativos, sino también en la forma de relacionarse con los proveedores y clientes. *Know How*
- Mix de productos que comercializa, le posibilita a sus clientes abastecerse de una amplia gama de productos de un solo proveedor. Lo que significa para el cliente obtener un mayor poder de compra debido a que los montos son

mayores, tiene menos proveedores, simplifica su trabajo administrativo y menor pérdida de tiempo en atender al proveedor y cerrar la compra.

- Baja rotación, por la fidelización y compromiso de sus empleados.
- Representación de marcas líderes le brindan la posibilidad de posicionarse prestigiosamente en el mercado.
- Servicio orientado a la satisfacción del cliente, debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa en servicios: tiempo de entrega acotado entre 24hs y en otras localidades 48hs; se realiza a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días; asesoramiento comercial y visitas con frecuencia de 15 días; y mix de productos.

Oportunidad

- Expansión del mercado, que se traduce en el incremento de la cantidad de potenciales clientes en el canal tradicional.
- Incorporación de nuevas marcas líderes de mercado, le dan la oportunidad de seguir expandiéndose geográficamente ingresando a nuevos mercados, lograr una mayor cobertura en los ya existentes, e introducir nuevos productos de acuerdo a la demanda y a las nuevas representaciones.
- Economía de escala, los volúmenes de ventas totales le permiten alcanzar economías de escalas y aprovechar descuentos por compras de gran tamaño pudiendo comercializar algunos productos a menor precio.
- Apertura del nuevo centro de distribución, se está realizando un centro de distribución de una inversión que ya se encuentra casi en su etapa final y está ubicada en un lugar estratégico en la ruta. En el año 2003 se sanciona la Ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta Nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la

empresa distribuidos dentro de James Craik.

Debilidad

- Falta de categorización de sus clientes, si bien conocen a sus clientes, no poseen clasificación por volumen, montos y frecuencia de compras. No tiene identificados a sus clientes respecto a sus preferencias mediante un informe detallado, donde no se tienen las opiniones, inquietudes, sugerencias y atención por tipo de cliente.
- Ausencia del área de RRHH para el manejo de los empleados. No cuenta con un proceso de selección de empleados, se reciben los curriculum vitae cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior u otros diarios.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

- Falta de capacitaciones al personal, que le permita desarrollar las tareas y actividades, teniendo en cuenta el capital humano de la empresa, para tratar de sacar provecho y potenciarlo al máximo, y lograr un mayor trabajo en equipo.
- Falta de Marketing, manejo de redes sociales y publicidad insuficiente, producto de esta falta de información y comunicación, no se generan reportes donde se pueda observar que al restar importancia a la publicidad y al manejo de redes sociales se pierden con el tiempo nuevos clientes.
- Falta de sistemas informáticos para el control contable y de stock, se perfeccionaría su labor si contase con un sistema de códigos de barra que optimice el control de la mercadería y clasificación de la misma. Información oportuna que dispondrían el resto de los sectores de la empresa en tiempo real, necesario para el control de inventario en la toma de decisiones.
- Planes de pago poco atractivos para clientes, imposibilidad de brindar créditos

a muchos de sus clientes, por ser estos de escasos recursos de poder de compra y capacidad de pago limitada.

Amenaza

- Posibilidad de que sus competidores abran sucursales cercanas, el posible ingreso de fuertes cadenas mayoristas provenientes de los distintos lugares del país a instalarse en la provincia de Córdoba ofreciendo productos y servicios similares a Redolfi.
- Coyuntura económica, por la inestabilidad e incertidumbre política-económica origina una baja importante en la demanda de los productos que actualmente comercializa la empresa.
- Cambio en la tendencia de consumo, por parte de los clientes si deciden dejar de fumar o adquirir otras marcas de menor valor o la reducción del poder adquisitivo de los consumidores.
- La incorporación de unidades propias de los minoristas, posibilitaría pérdidas en las ventas de los mismos por compras realizadas a otros mayoristas que ofrecen esos productos en la zona de distribución exclusiva de Redolfi.
- Falta de fidelización de los clientes, al cambiarse fácilmente de proveedores por disponer de escasos recursos y poco volumen de compra. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con el tiempo suficiente para realizar el proceso de compras, la sumatoria de estas características hacen que los clientes tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere.

Análisis específico según el perfil profesional

Se recomienda establecer indicadores aplicables a cada uno de las problemáticas para mejorar y medir el progreso de la aplicación de la propuesta, sirviendo como mecanismo para facilitar la medición del cumplimiento de los objetivos:

La construcción de un cuadro de mando integral debería considerar las unidades de negocio y vincularlos con sus objetivos financieros en la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón

de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar con la historia de la estrategia, empezando por los objetivos a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros se relacionan con los aumentos de ingresos, disminuyendo los costos y mejorando la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, proporcionando los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuando de mando.

Tabla 2
Indicadores de la perspectiva financiera

Indicadores financieros	
	Se calcula
Rentabilidad económica:	beneficio neto/recursos propios
Rentabilidad Financiera:	Beneficio antes de intereses e impuestos/activo total
Disminución de costos:	Costos fijos/totales

Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2019)

Se recomienda que el responsable de contaduría realice dichas mediciones de forma mensual basándose en los datos extraídos en contaduría en las cuentas corrientes, para ser comparado con parámetros establecidos con el ejercicio anterior, dichos datos deben estar actualizados y ser confiables, es por eso que es necesario contar con la información eficiente.

Las empresas identifican los segmentos de los clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Las perspectivas de cliente permiten que las empresas equiparen sus indicadores claves en la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; también les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

Tabla 3
Indicadores de la perspectiva del cliente

Indicadores del cliente	
	Se calcula
Ratio de retención de clientes:	$[(\text{número de clientes en el final del periodo} - \text{número de nuevos clientes}) / \text{número de cliente al inicio del periodo}] * 100$
Índice de reclamos:	$(\text{número de reclamos} / \text{total de llamados}) * 100$
Grado de satisfacción de los clientes:	$(\Sigma \text{ del puntaje obtenido} / \text{total de clientes}) * 100$
posicionamiento en el segmento de mercado:	$(\text{clientes de la empresa} / \text{total de clientes de ese segmento de mercado}) * 100$

Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2019)

Se sugiere que el responsable de administración de ventas mida estos indicadores trimestralmente utilizando ratios, encuestas y comparaciones con periodos anteriores.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. El desarrollo de sus objetivos e indicadores son secuencias que permiten que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes, cumpliendo con los pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de producción, para medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

Tabla 4
Indicadores de la perspectiva de proceso interno

Indicadores de proceso interno	
	Se calcula
Tasa de rotura/perdidas/falta de mercadería:	Se compara el stock registrado con el stock real.
Índice de siniestralidad y accidentes laborales:	Se podrá averiguar el mismo mediante informes de la SRT o ART.
Tecnologías de la información:	Cantidad de computadoras y equipos relacionados con las personas que manejan dichas herramientas.

Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2019)

Se sugiere que el encargado de depósito cruce a diario información sobre stock

con departamento de compras y ventas.

Los responsables de RRHH y de seguridad e higiene deberían chequear reportes recibidos por ART de manera diaria, a fin de estar al tanto de cualquier inspección o siniestro.

Los responsables de RRHH deberán hacer un relevamiento de las personas capacitadas dentro de la empresa. En caso de no tener un alto índice de utilización de tecnologías, se deberá implementar programa de capacitación.

Para impulsar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el desarrollo de los objetivos e indicadores, se consideran las perspectivas antes expuestas identificando los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos son los inductores necesario para conseguir resultados y van dirigidos a la infraestructura que permite q se alcance los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas.

Tabla 5

Indicadores de perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Indicadores de aprendizaje y crecimiento	
	Se calcula
Índice de motivación de empleados:	Encuesta de clima laboral = $(\Sigma \text{ de puntaje obtenido} / \text{total de empleados}) * 100$
Tasa de formación:	$(\text{Se analiza los gastos en I+D y capacidades/utilidad neta}) * 100$

Fuente: Elaboración propia. Basado en (Kaplan & Norton, 2019)

Se recomienda que RRHH realice encuestas trimestrales, variando el contenido según las nuevas necesidades.

Marco teórico

El cuadro de mando integral tiene como propósito ayudar a directivos y gerentes en una organización, a detectar imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que deben ser afianzadas y reforzadas.

El modelo del Balanced Scorecard fue desarrollado por los autores Robert Kaplan profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc., y consultor en el área de Boston. En el año 1990, ellos lideraron un equipo que investigaban nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en Estados Unidos.

El cuadro de mando integral, se define como una metodología de gestión, que relaciona la estrategia en objetivos coherentes, utilizando indicadores para su medición y aplicando planes de acción que permiten mostrar el comportamiento de los miembros de la organización con dichas estrategias (Kaplan & Norton, 2019).

Una vez definida la visión, misión y valores de la empresa, se desarrolla la estrategia, se identifica y define los objetivos estratégicos, y se agrupan según las distintas perspectivas y dimensiones para la aplicación del cuadro de mando integral; los diferentes elementos que lo componen, ayuda a unir piezas habitualmente descoordinadas en las empresas y nos proporciona una fotografía de la visión del negocio concreta, de unos objetivos estratégicos relacionados entre sí (Kaplan & Norton, 2019).

El CMI traduce la visión y estrategia de los negocios de una empresa en un conjunto de indicadores claves de rendimiento, que manejan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2019).

Además, ayuda a lograr los objetivos estratégicos en iniciativas y acciones, al tiempo que revela si una empresa y sus empleados logran los resultados establecidos por la estrategia (Ganesh, Mohapatra, & Nagarajan, 2014).

El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas. Con el objetivo se considera todos los factores que tienen, generan un impacto en el éxito de la empresa (Sinisammal, Harkonen, Mottonen, & Vayrynen, 2012). Las perspectivas que se utilizan son la financiera, la de proceso interno, la de clientes y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2019).

Dentro de la perspectiva financiera se describe el valor económico de las empresas, los ingresos y la productividad. Incluye medidas de importancia para el accionista, como el retorno de capital empleado y el flujo de caja, entre otros (Kaplan & Norton, 2019). Estos indicadores son difíciles de predecir lo que sucederá en el largo plazo (Martinez & Milla, 2012). En la perspectiva de cliente los indicadores miden los esfuerzos de la organización para hacer una propuesta de precio, producto, servicio, relación e imagen que las diferencie de las demás (Ugalde, 2011). Algunos indicadores genéricos de esta perspectiva son la satisfacción y rentabilidad del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la cuota de mercado (Kaplan & Norton, 2019). Por su parte, para la perspectiva de proceso interno, la empresa establece la forma en que sus actividades permitirán alcanzar las metas de las perspectivas financieras y de cliente (Ugalde, 2011). Esto implica identificar los procesos de negocios en los cuales la organización debe sobresalir, armando como referencias indicadores de calidad, tiempos de ciclo, entre otros (Kaplan & Norton, 2019). Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se analizan tres aspectos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización asociados con la formación de recursos humanos. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción del personal interno en la retención, entrenamiento y competencia de los empleados (Kaplan & Norton, 2019).

El CMI evalúa los resultados financieros presentes y los procesos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles necesarios para alcanzar los resultados financieros futuros. Por este motivo el CMI es más que una colección de indicadores financieros y no financieros, esto se debe entender como una combinación de indicadores de resultado e indicadores de los inductores del rendimiento de estos resultados. De esta forma, se es capaz de realizar un conjunto de hipótesis sobre relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas para determinar oportunidades de mejora (Kaplan & Norton, 2019).

Estas relaciones puede expresarse en una secuencia de declaraciones *si-entonces* (Kaplan & Norton, 2019). El principio básico de las relaciones causa y efecto entre las cuatro perspectivas del CMI, lo aplica mediante un mapa estratégico (Ganesh, Mohapatra, & Nagarajan, 2014).

Para visualizar la cadena de relaciones causales, se necesita la elaboración de un mapa estratégico. Este mapa inicia con los objetivos de formación y crecimiento,

vinculados con los de procesos internos, seguido de la perspectiva de cliente, para finalizar con los objetivos financieros (Kaplan & Norton, 2019).

El uso del mapa estratégico es para clarificar las relaciones que no deben desestimarse, siendo una condición previa para la implementación exitosa del CMI, por lo que los directivos deberían comprender los objetivos estratégicos que serán llevados a cabo en la organización.

En este sentido, este reporte de Reporte lo desarrollado por los autores Kaplan y Norton (2019) los objetivos e indicadores del CMI que deben derivar de la visión y estrategia de una organización. Las cuatro perspectivas son óptimas y logran un desempeño, al ser combinadas con inductores de procesos e indicadores de actuación, los cuales facilitarían el cumplimiento de los objetivos, conectándose los mismos entre sí y trasladándose la estrategia que surge del análisis empresarial. Por lo que se procede al diseño de un mapa estratégico que representaría de forma gráfica, los indicadores vinculados dentro de su correspondiente perspectiva y con las demás. Esta representación gráfica de la estrategia estará formada por las cuatro perspectivas, en líneas estratégicas y con la relación causa-efecto, lo que resultaría fundamental para valorar la importancia de cada objetivo.

Si la empresa gestiona solo teniendo en cuenta indicadores financieros tradicionales, le restaría importancia a los activos intangibles siendo que se consideran como fuente principal de ventaja competitiva. Esta herramienta aportaría una relación causa-efecto, en cada tarea realizada y decisión tomada en los demás ámbitos. Influye en los clientes, así como en el crecimiento de la organización, lo cual se verá reflejado en el aumento o disminución de las ventas.

El control de gestión es parte del proceso que contribuye a asegurar el logro de los objetivos en forma alineada con la visión organizacional. Proporcionando a la administración una herramienta para apoyar la gestión utilizando el cuadro de mando integral. El mismo resulta altamente eficaz para la toma de decisiones y es de fácil implementación, pues no se incurren en grandes gastos y los beneficios que aportan, impactan positivamente en el desarrollo de los diferentes procesos internos de la entidad y sus trabajadores.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

La empresa Redolfi en la actualidad, presenta problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de la misma.

Entre ellos, se puede mencionar problemas en la ausencia del sistema integral de control de inventario que genera desabastecimiento en las sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control.

Falta de comunicación entre las sucursales, insuficiencia en el control sistemático de las actividades, las tareas y del funcionamiento contable en la administración central.

No categoriza a sus clientes, clasificándolos por volumen, montos y frecuencia de compras. Por lo que repercute en el servicio de atención.

La ausencia del área RRHH, imposibilita el manejo de la cantidad de empleados que dispone la empresa, tanto para la selección y su posterior evaluación de desempeño. Además no brinda capacitaciones que les permita desarrollarse en las diferentes áreas, tareas y actividades. Otro problema sucede en los proceso de inducción en los distintos cargos y puestos, que ingresan por los años de antigüedad.

Justificación del problema

Los problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión en la empresa Redolfi, es que no cuenta con los datos en tiempo real, imposibilitando la toma de las decisiones de manera eficiente, eficaz y confiable.

Por lo antes mencionado, se vuelve fundamental poder controlar aspectos claves que favorezcan el crecimiento de la empresa, y que permitan prevenir resultado no deseados. La gerencia no posee un modelo de gestión que les permita obtener información certera y clara sobre las diferentes áreas involucradas en la organización.

Considerando la situación actual, y entendiendo que es una empresa rentable, no lleva a cabo un plan de acción respecto al control de los procesos y su posterior monitoreo. Por lo que repercute negativamente en el clima laboral, en el proceso interno y en la satisfacción del cliente en la empresa.

Conclusión diagnóstica

Luego de la implementación del cuadro de mando integral y la semaforización en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL., se logrará mediante una evaluación de indicadores propuestos, brindarle un sistema de medición del desempeño en el uso efectivo de los recursos y producir beneficios en el corto y largo plazo. El CMI ofrece la posibilidad de conciliar su plan comercial con sus actividades operativas. Es una herramienta para la comunicación interna mediante la conversión de la estrategia de la empresa en términos comunes y comprensibles para los trabajadores.

Genera medidas de rendimiento, mediante la capacitación de los empleados, mejora la visibilidad de la cadena de abastecimiento, mediante el proceso de gestión resulta beneficioso, asegurando un control en las actividades de las operaciones para que sean eficientes y eficaces, para lograr una mejor toma de decisiones en la empresa.

El CMI permite que se pueda medir los resultados financieros y al mismo tiempo observa los progresos en la formación de actitudes en los bienes intangibles, para que se optimicen los recursos existentes.

Por lo que generará, un mayor aprovechamiento de los recursos de la empresa y proporcionaría a los directivos los instrumentos para observar los progresos de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. Tiende a lograr más metas y objetivos, al reducir los costos de adopción de esta metodología diseñada para las características de la empresa.

Por lo antes expuesto, la implementación del cuadro de mando integral, se caracteriza en el desarrollo de las estrategias y como mecanismos de control en la detección de problemas y amenazas. Su utilización beneficiará a la empresa teniendo una ventaja ante sus distintos competidores y sus clientes actuales y potenciales.

Plan de implementación

Alcance

Este trabajo final de graduación, comprende realizar el diseño de un cuadro de mando integral y semaforización, como herramienta de gestión a ser implementada para su ejecución en la empresa, siendo un instrumento que mejoraría el manejo de la información interna y externa de la misma.

La puesta en marcha de este proyecto se realizará en el segundo semestre del año en curso y se aplicará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en James Craik, provincia de Córdoba.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo, no se han presentado dificultades e incidencias negativas que pudiesen afectar la ejecución del plan.

Recursos

Para llevar adelante este plan de implementación, se utilizarán recursos tangibles e intangibles.

En recursos tangibles se encuentra el personal con el que cuenta la empresa, su sistema informático con el que trabajan diariamente, los medios de transporte y demás bienes de uso que tiene en su poder en el centro de distribución.

El recurso intangible está compuesto por las habilidades y competencia de los trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas y aprovechadas al máximo. Los contratos de exclusividad firmados con reconocidas marcas.

Por lo antes expuesto, esto nos ayudara a realizar el diseño de las perspectivas del cuadro de mando integral propuesto. El sistema informático facilitaría la disposición de información valiosa en tiempos real en todas las sucursales y el hardware permitirán lograr una mayor eficiencia, puntualidad y optimización del control de stock en la prestación de servicios a los clientes, contemplado en la perspectiva del cliente. El mismo colaboraría en la disminución de los tiempos de respuesta ante los reclamos, mejoraría el control de inventario manteniendo actualizada las compras y las ventas, estos tomándose como indicadores de la perspectiva de procesos internos. Como así también mejorar la

comunicación y el marketing.

Al desarrollar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se tomara el capital humano de la empresa para potenciarlo al máximo y aprovechar los trabajos en equipo a través de capacitaciones.

Por último, el nuevo centro de distribución que está construyendo la organización contribuirá a la disminución de los costos abarcando dentro de la perspectiva financiera.

Tabla 6
Costo de implementación de los recursos

Costo de implementación		
Conceptos	Erogaciones	Observaciones
Recursos informáticos en todas las sucursales.	\$ 15.000	Contar con información en tiempo real. Software y hardware, a los fines de optimizar el control de stock, los sistemas de comunicación interna, recopilación, exposición y análisis de datos.
Capacitación del personal sobre la gestión interna a ser ejecutada por el CMI propuesto.	\$ 25.000,00	Capacitación realizada por el profesional, de los indicadores a ser aplicados por el personal.
Honorarios del profesional para la implementación y adaptación (personal a contratar, Contador y Lic. en Adm. De empresa).	\$ 70.000,00	Es el valor de honorarios calculados en base a módulos de 1x5. 1 hs durante 5 días en la semana durante dos meses.
Honorarios del profesional en Cs. Económicas (Contador) para evaluar los resultados obtenidos del feedback, luego de la implementación de la propuesta.	\$ 40.000,00	Este valor corresponde a los honorarios que deberá hacer frente a la empresa, cuando transcurrido un tiempo de la implementación debe realizar un control sobre los cambios implementados. Se recomienda una vez al año.
Total	\$ 150.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

Acciones y marco de tiempo

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, los cuales se detallaran considerando cada una de las perspectivas que forman el diseño de un cuadro de mando integral. Teniendo en cuenta las mismas, se les brinda a los directivos de la empresa la siguiente herramienta para que logren medir los cambios

que se presentaron en la institución luego de la implementación de la estrategia propuesta.

Tabla 7

Tablero de control de gestión del CMI y SemafORIZACIÓN de los indicadores de las perspectivas financieras, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, propuesta para Redolfi SRL

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Disminución de los costos	Aumentar la rentabilidad	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente de administración y finanzas
	Aumento de las ventas	Participación en las ventas de la distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente de venta
Cliente	Fijar zonas semanales para que los vendedores recorran e incorporen nuevos clientes	Acrescentamiento de clientes y áreas de cobertura	Porcentaje	5%	Mensual	5%	4%	2%		Gerente de venta
	Definir un sistema de medición de satisfacción del cliente	Mayor puntualidad y eficiencia en el servicio	Porcentaje	85%	Mensual	85%	80%	75%		Gerente de venta
Proceso Interno	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	Mensual	5%	8%	10%		Gerente de venta
	Optimizar los procesos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente de administración y finanzas
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	15%		Gerente General
	Confeccionar un cronograma de capacitación anual para cada área	Capacitación del personal	Horas	20	Anual	20	15	10		Gerente General

Fuente: elaboración propia. Basada en (Kaplan & Norton, 2019)

Estos indicadores darán referencia de la evolución de la propuesta, logrando el bienestar dentro del ámbito laboral, donde los empleados trabajaran a gusto, se sentirán comprometidos con la empresa, atenderán a los clientes de una manera diferenciada, cuidaran las instalaciones y recursos de la entidad como si fueran propias y mantendrán un comportamiento leal hacia sus compañeros y directivos lo cual indefectiblemente se verá reflejado en un aumento de los beneficios económicos.

La puesta en marcha del cuadro de mando integral y la semaforización para lograr ser eficaz, en el que se propone un plan de acción que será llevado a cabo por los

directivos y empleados. Se comenzará por la implementación desde el sector gerencial y cumplirá las siguientes etapas:

- Presentación de la planificación estratégica del cuadro de mando integral propuesto al área de gerencia.
- Dar a conocer las dimensiones de las cuatro perspectivas a través de un mapa estratégico con sus relaciones causas-efecto.
- Definir, comunicar la propuesta y la puesta en marcha. Logrando incorporar el compromiso en cada empleado de la organización.
- Presentar información de gestión interna por medio del CMI y la semaforización.
- Retroalimentación.
- Una vez finaliza la implementación de la propuesta, evaluar los resultados obtenidos del feedback.

A continuación se verán reflejadas todas las actividades necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas. Se expone de la siguiente manera:

Tabla 8
Diagrama de Gantt

Actividad	Semanas						
	1	2	3	4	5	6	7
Presentación de la planificación estratégica del cuadro de mando integral propuesto al área de gerencia.	■	■					
Dar a conocer las dimensiones de las cuatro perspectivas a través de un mapa estratégico con sus relaciones causas-efecto.		■	■				
Definir, comunicar la propuesta y la puesta en marcha. Logrando incorporar el compromiso en cada empleado de la organización.			■	■			
Presentar información de gestión interna por medio del CMI y la semaforización.				■	■		
Retroalimentación.					■	■	■
Una vez finaliza la implementación de la propuesta, evaluar los resultados obtenidos del feedback.						■	■

Fuente: Elaboración propia.

El gran desafío para la aplicación de esta herramienta y eficazmente se cumpla, es lograr que todos la interpreten correctamente y se sientan parte del cambio. Se aporta un mapa estratégico, para ser más comprensible y gráfica, donde se exponen de manera

sencilla las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto entre los mismos.

El sentido de las flechas muestra cómo los objetivos de las perspectivas de la parte inferior impulsan al cumplimiento de la perspectiva financiera, así como los recursos intangibles bien manejados logran el fin de incrementar las ganancias de la organización.

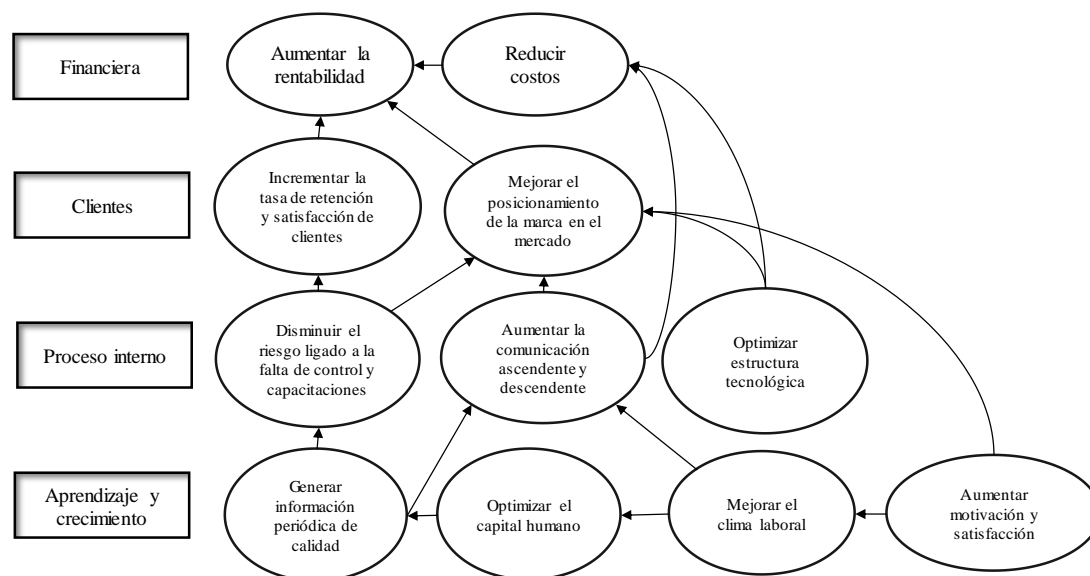


Figura 1. Mapa estratégico. Elaboración propia basado en (Kaplan & Norton, 2019)

Contar con información exacta en tiempo real en el momento adecuado brinda ventaja competitiva, a la hora de tomar decisiones y corregir errores. Por lo que, se recomienda a la dirección los indicadores estableciendo en qué periodos de tiempo se proponen cumplir, qué sectores serán los responsables de los mismos y qué relevancia y aporte tienen relacionados con la meta organizacional.

También es importante replantear los indicadores, ya que el entorno es dinámico y puede que haya que adaptar los mismos a los nuevos escenarios. En base a los resultados obtenidos, se podrán analizar las conclusiones a las que se ha arribado y tomar decisiones pertinentes.

La dirección deberá considerar como base la satisfacción de los clientes, de los empleados y la comunicación e información fluidas entre todos los sectores involucrados, siendo que impacta en los resultados financieros. Redolfi ha demostrado a lo largo de su

historia ser una gran empresa, por lo que animarse a aplicar esta herramienta optimizaría su posición frente a sus competidores.

Medición

Las dimensiones del CMI para la empresa Redolfi son las siguientes:

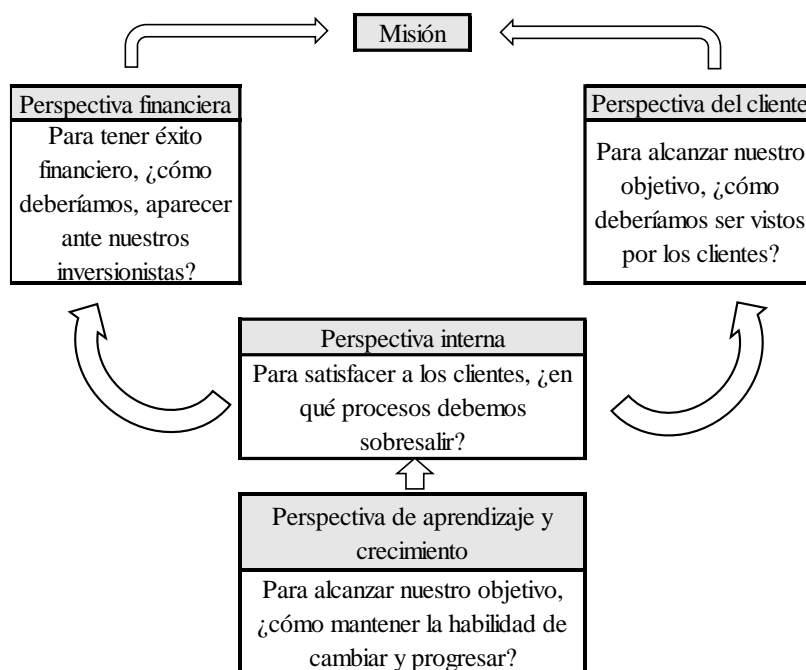


Figura 2. Modelo conjunto entre visión organizacional

Fuente: Elaboración propia. (Kaplan & Norton, 2019)

Misión

Facilita el desarrollo de las personas creando valor y crecimiento en la empresa, dedicando servicios excelentes y despertando innovadoras y vanguardistas en la gestión.

Respecto de las perspectivas para la empresa Redolfi son las siguientes:

1. Perspectiva financiera lo que se pretende alcanzar es:
 - a) Aumentar la facturación de casa central y sucursales de distribución.
 - b) Incrementar la prestación de servicios.
 - c) Crecer en el valor de la empresa de manera sustentable.
2. Perspectiva del cliente
 - a) Maximizar la satisfacción de los clientes.

- b) Maximizar el clima laboral.
- 3. Perspectiva del proceso interno
 - a) Fomentar la creatividad e innovación.
 - b) Lograr nuevos acuerdos estratégicos.
- 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
 - a) Liderar activamente para ser protagonista del rol en equipo, resolviendo los desafíos relevantes y co-creando un ambiente de relaciones colaborativas e integradoras.
 - b) Contar con información y datos con base en hechos.

Tabla 9

Indicadores y frecuencia de medición propuesta para Redolfi SRL

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Resultado	Diagnóstico
Financiera	Aumentar la rentabilidad	$\frac{(\text{Beneficio neto/recursos propios})}{100} *$	Anual	> 20 %	Muy bueno
				= 20 %	Bueno
				< 20 %	Malo
	Participación en las ventas de la distribuidora	$\frac{(\text{Utilidad operativa neta/ventas})}{100} *$	Anual	> 10 %	Muy bueno
				= 10 %	Bueno
				< 10 %	Malo
Cliente	Acrecentamiento de clientes y áreas de cobertura	$[(\text{Número de clientes en el final del periodo} - \text{número de nuevos clientes})/\text{número de cliente al inicio del periodo}] * 100$	Mensual	> 5 %	Muy bueno
				= 5 %	Bueno
				< 5 %	Malo
	Mayor puntualidad y eficiencia en el servicio	$(\Sigma \text{ del puntaje obtenido} / \text{total de clientes}) * 100$	Mensual	> 85 %	Muy bueno
				= 85 %	Bueno
				< 85 %	Malo
Proceso Interno	Quejas fundadas	$\frac{(\text{Número de quejas y reclamos relacionado con la prestación del servicio} / \text{total de quejas y reclamos recibidos en el periodo actual})}{100} *$	Mensual	> 5 %	Muy bueno
				= 5 %	Bueno
				< 5 %	Malo
	Reducción de gastos administrativos	$\frac{(\text{Controles operativos} / \text{ingresos})}{100} *$	Anual	> 5 %	Muy bueno
				= 5 %	Bueno
				< 5 %	Malo
Capacidad de aprendizaje	Satisfacción laboral	$(\Sigma \text{ del puntaje obtenido} / \text{total de encuestas}) * 100$	Anual	> 80 %	Muy bueno
				= 80 %	Bueno
				< 80 %	Malo
	Capacitación del personal	$\frac{(\text{Horas de capacitación} / \text{horas trabajadas})}{100} *$	Horas	> 20 %	Muy bueno
				= 20 %	Bueno
				< 20 %	Malo

Fuente: Elaboración propia. Basada en (Kaplan & Norton, 2019)

Conclusiones y recomendaciones

En el presente trabajo final de grado, se analizó la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL., ubicada en James Craik en la provincia de Córdoba, donde la problemática actual es el desabastecimiento en las sucursales, pérdida de venta por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control sobre la infraestructura del centro de distribución de la empresa debido a la escasez de espacio. La falta de comunicación entre las sucursales genera insuficiencia en el control sistemático contable en la administración central. No posee un área de RRHH, lo que imposibilita el manejo de la cantidad de empleados que dispone la empresa. Además no brinda capacitaciones que les permita desarrollarse en las diferentes áreas. No categoriza a sus clientes, por lo que repercute en el servicio de atención.

Se propone la solución a la problemática planteada, por la ausencia del sistema integral de control mediante un plan de implementación de un cuadro de mando integral y la semaforización.

Se inició el análisis FODA y PESTEL para conocer el entorno en el cual se desenvuelve la actividad comercial dedicada a la distribución mayorista y minorista.

Se precisó las cuatro dimensiones básicas a considerar para el armado del cuadro de mando integral donde se utiliza la bibliografía respaldatoria de la definición y los antecedentes en otras empresas. El CMI es una metodología de gestión, que relaciona la estrategia en objetivos utilizando indicadores para su medición y dar cumplimiento del plan de acción, que permite mostrar un orden al personal para sus respectivos logros. Los indicadores de gestión convenientes que integran parte del cuadro de mando integral a los efectos de mejorar el desempeño de la actividad de la misma se planificó mediante un mapa estratégico.

Se reconoce la trayectoria de la empresa en la adaptación a las diferentes crisis económicas como la devaluación de la moneda en Argentina, a pesar de ello utilizaron estrategias ante las adversidades y los diferentes competidores, es de admirar considerando la falta de instrumentos de medición de desempeño y los indicadores para las tomas de decisiones.

Por lo antes expuesto, es que se diseñó para la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL., un cuadro de mando integral estableciendo las metas semaforizadas de los indicadores

para las perspectivas financieras, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, para que permita mejorar el desempeño, fortalecerla, reafirmar la solides y el crecimiento en la calidad de gestión para ser aplicado en el segundo semestre del año 2020.

La recomendación que será de gran importancia y ayuda en la implementación del CMI, junto con la puesta en marcha del cuadro de mando integral, donde se lo debería acompañar con la aplicación de un soporte informático, que permita la sistematización de los movimientos diarios de la organización en tiempo real y analizar la información que se requiere en el desarrollo de los indicadores; contratar y capacitar a una persona encargada de la ejecución y seguimiento del CMI; considerando una constante verificación y evaluación de los resultados de cada indicador respetando el plazo de cada objetivo, y como también una evaluación y rediseño de los indicadores y objetivos del CMI cada un año.

El cuadro de mando al ser una herramienta de gestión la cual ayuda a mejorar el comportamiento de la organización, más allá de asesorarlo en su implementación y recomendaciones para el mismo, también resulta necesario recomendarlo, a modo de consejo para que realice acciones tratando de corregir ciertas debilidades que puntualmente no se pueden trabajar por completo en el cuadro de mando integral, por lo que es importante establecer un plan de desarrollo profesional para el personal. Siendo beneficioso contar con el mismo, ya que mejoraría la satisfacción al hacer notar que la empresa se interesa por el crecimiento profesional de cada uno de sus integrantes.

Referencias

- Arias, D. (27 de 03 de 2018). 5 tecnologías que cambiarán el negocio de los supermercados. *EMTER.CO*. Obtenido de <https://www.enter.co/especiales/empresas/5-tecnologias-supermercados/>
- CADAM. (2015). Integración social o segmentación de canales. Obtenido de Recuperado de: http://cadam.com.ar/files/revistas/20150708173814_revista-digital-cadam-n%C2%BA-127.pdf
- Ganesh, K., Mohapatra, S., & Nagarajan, S. (2014). *Diseño y desarrollo de promesa de gestión para la fabricación*. Haryana, India: Springer.
- Guida, A. (25 de 03 de 2020). Cámara de distribuidores y mayoristas: "No debería haber remarcación de precios". *AM 750*. Obtenido de Recuperado de <https://750.am/2020/03/25/camara-de-distribuidores-y-mayoristas-no-deberia-haber-remarcacion-de-precios/>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (06 de 11 de 2002). Ley 25.675. *POLITICA AMBIENTAL NACIONAL*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard* (3ª ed.). Harvard business press.
- Kulfas, M. (21 de 11 de 2020). Hemos tenido un proceso de reducción de la inflación muy intenso, que no alcanza. *La Voz*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/kulfas-hemos-tenido-un-proceso-de-reduccion-de-inflacion-muy-intenso-que-no-alcanza/>
- Ley 19.587. (21 de 04 de 1972). InfoLEG. Buenos Aires. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de santos.

Parada, P. (10 de 01 de 2013). *pascualparada.com*. Obtenido de Recuperado el 14 de 04 de 2019, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Sinisammal, J., Harkonen, J., Mottonen, M., & Vayrynen, S. (2012). Jour americanonal de Industrial y administracion de empresas.

TN. (17 de 02 de 2020). *Amplian precios cuidados a comercios mayoristas para que lleguen a los almacenes de barrio*. Obtenido de https://tn.com.ar/economia/amplian-precios-cuidados-comercios-mayoristas-para-que-lleguen-los-almacenes-de-barrio_1035204

Ugalde, B. (01 de 01 de 2011). Calidad de gestion: administracion por proceso, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de ciencias economicas*, 29 (2). Obtenido de Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economiccomo/article/view/7030/6715>