

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**“Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión para la empresa A.J. &
J.A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Ramírez, Rubén Gustavo

Legajo: VCPB21720

DNI: 31.733.536

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Argentina, Noviembre, 2020

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	4
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de Implementación	19
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	30

Resumen

El presente reporte de caso propone el uso del Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión en la unidad interna de la empresa de autoservicio mayorista y distribución de la empresa J. & J.A. Redolfi S.R.L., para afrontar el entorno competitivo del sector y hacer de la estrategia un proceso continuo. Para su diseño e implementación, se relevan antecedentes que validan el uso de esta herramienta en empresas similares y se analiza el contexto para elaborar un mapa de objetivos estratégicos trazables a la visión, estableciendo metas e indicadores para cada perspectiva, alineando la estrategia con la gestión diaria de la organización, incorporando un conjunto de técnicas para mejorar en el flujo de información interna y externa, permitiendo obtener resultados que brinden feedback para la toma de decisiones, generando una propuesta de diferenciación para el cliente y creando valor para los socios. Se recomienda para el futuro, reestructurar el organigrama y contar con procesos de soporte que permitan lograr la excelencia.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, planificación estratégica, plan de gestión, gestión estratégica, sistema de gestión.

Abstract

This case report proposes the use of the Balanced Scorecard as a Management System in the internal unit of the wholesale self-service and distribution company of the company J. & J.A. Redolfi S.R.L., to face the competitive environment of the sector and make the strategy a continuous process. For its design and implementation, background information is collected that validates the use of this tool in similar companies and the context is analyzed to elaborate a map of strategic objectives traceable to the vision, establishing goals and indicators for each perspective, aligning the strategy with the daily management of the organization, incorporating a set of techniques to improve the flow of internal and external information, allowing to obtain results that provide feedback for decision making, generating a differentiation proposal for the client and creating value for shareholders. It is recommended for the future, to restructure the organizational chart and have support processes that allow achieving excellence.

Keywords: Balanced scorecard, strategic planning, management plan; strategic management, management system.

Introducción

La organización A.J.& J.A. Redolfi S.R.L (Redolfi), objeto de estudio del presente trabajo, se encuentra ubicada sobre la ruta nueve, que une la Capital Federal con el norte del país, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Desde allí, distribuye productos de grandes empresas a 6000 clientes minoristas de Córdoba y provincias vecinas, acumulando una experiencia de 50 años en la comercialización de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. En los años transcurridos desde 1990, ha desarrollado dos unidades económicas de negocio (UEN), la UEN de distribución en las localidades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto y la UEN de autoservicio mayorista, que opera en cada una de sus distribuidoras, a excepción de Córdoba Capital.

Dado el éxito de emprender la apertura de su primer autoservicio mayorista en 1999, en los 10 años siguientes la UEN inauguró cinco sucursales, resultando este modelo innovador de autoservicio con preventa y distribución, la causa de expansión para la organización, pero debido a una disposición legal, se vio obligada a detener el crecimiento para trasladar su centro de distribución, demandando una fuerte inversión y obligando a buscar la mejor alternativa de financiamiento. Su dirección logró afrontar los costos de este proyecto, por medio de un préstamo bancario y el loteo para reventa de una parte del nuevo predio adquirido y se propuso capitalizar esta inversión, mediante un plan estratégico (PE) que consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas, lo que resulta posible debido al traslado del centro de distribución hacia el nuevo predio, que se encuentra próximo a inaugurar y permite, ampliar la capacidad de depósito en 5760 metros cuadrados y con ello, la comercialización en carácter de exclusividad de Molinos Río de la Plata y Cepas, incrementando las ventas en \$12.000.000 anuales.

Sin embargo, el contexto del mercado de consumo masivo es en extremo competitivo y obliga a las empresas con frecuencia, a realizar fuertes cambios e idear estrategias que permitan innovar y obtener ventajas comerciales (Angulo Osma, 2018). La estrategia competitiva utilizada por Redolfi en este sentido, está centrada en bajar sus precios, en contra posición con los costos operativos que cada vez son más elevados,

obteniendo como resultado una tasa interna de rentabilidad opuesta al volumen de ventas, desafiando a su dirección, a encontrar alternativas para afrontar este contexto que enmarca a la organización.

Con el desarrollo de este reporte de caso sobre una sección de la empresa Redolfi, se pretende un acercamiento a la situación que enfrenta el sector y poder demostrar la utilidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), como herramienta de gestión que permite innovar, ofreciendo una alternativa de diferenciación que no esté enfocada solo en los precios.

Esta metodología resulta la elegida, ya que permite hacer frente a las dificultades mencionadas y facilita convertir a la gestión continua de la estrategia, en la piedra angular de la organización, creando valor económico, y permitiendo medir la actuación, al incluir indicadores de resultado, para medir el desempeño en el corto plazo e inductores de la actuación que aportan una visión de largo plazo, distribuidos en cuatro perspectivas que equilibran las medidas financieras y no financieras, potenciando el desarrollo de los activos intangibles y la actuación interna y externa (Kaplan y Norton, 2013).

Previo a proponer esta herramienta, se realizó una búsqueda de antecedentes sobre su uso, evidenciando casos de éxito en organizaciones del sector que aplicaron CMI. En un primer ejemplo, se observa el caso de Armijos Romero Cía. Ltda., distribuidora de alimentos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca, Ecuador, que presentaba un liderazgo debilitado. Mediante la implementación del CMI, lograron clarificar su visión, readecuando su PE e identificando los procesos críticos que añadían valor para sus clientes y accionistas (Calle Albarracín, 2017).

En otro caso de aplicación, la empresa DISPRAC en Ambato Ecuador, comercializadora y distribuidora de alimentos, presentaba una escasa visión de expansión, con un PE que contemplaba el seguimiento de indicadores financieros como único método de control y enfrentaba la problemática de que su personal estaba desmotivado y desconocía la estrategia de la dirección. Luego de poner en práctica el CMI, logró traducir su estrategia a indicadores, obteniendo una mejora en los procesos críticos, lo que permitió con el tiempo, reorganizar el organigrama y reposicionar el área de gestión de talentos con la asignación de los recursos financieros necesarios, para

apalancar el compromiso de sus empleados y promover su capacitación continua (Álvarez Corrales, 2015).

Se evidencia el caso del Grupo Alimentario Guissona, mayoristas y distribuidores de alimentos con 50 años de experiencia, quienes necesitaban evaluar si la nueva estrategia de venta directa al público, sin intermediarios, era la adecuada. Para tal fin, se utilizó el CMI como herramienta para medir la validez y el éxito de la ejecución del PE planteado, concluyendo sus autores que la herramienta fue satisfactoria (Salas, Banchieri, Planas y Campa, 2014).

Angulo Osma (2018), en su trabajo de graduación, diseñó la aplicación de un Cuadro de Mando en la empresa Zuluaga y Soto S.A.S, dedicada a la comercialización y distribución de alimentos de consumo masivo en Bogotá Colombia, corrigiendo con la aplicación del CMI, desviaciones detectadas en el proceso de ventas, permitiendo mediante un plan de acción, obtener resultados satisfactorios a partir del tercer mes.

En la organización Lacycom Cía. Ltda., distribuidora de productos lácteos, mediante la implementación del cuadro de mando se logró establecer una buena relación entre los trabajadores y los clientes, generando incrementar las ventas, mejorando el clima laboral y el compromiso de los empleados con la misión y visión obteniendo mejores desempeños (Ormaza Franco, 2019).

El objetivo general de este trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi, en la sección de autoservicio mayorista y distribución de James Craik, provincia de Córdoba, en el año 2020.

Objetivos específicos:

- Diseñar un mapa de estrategias con objetivos precisos.
- Definir los indicadores que se medirán en cada perspectiva del tablero.
- Establecer metas claras a cumplir con la utilización del cuadro de mando integral.
- Identificar un cronograma que permita ejecutar las tareas programadas.

Como primer acercamiento y para evidenciar si la estrategia tomada por la administración se está ejecutando correctamente, se realiza un diagnóstico, identificando la ausencia de procesos y herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo y recolección de datos para la toma de decisiones. Con la implementación del CMI, se espera identificar los procesos internos que aportan valor a los accionistas y

clientes del segmento objetivo, permitiendo a los directivos decidir y asignar recursos de manera estratégica, asegurando la salud de la organización en el largo plazo.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Siguiendo el razonamiento basado en procesos utilizados en las normas de alto nivel (ISO) se analizará el escenario actual de Redolfi, bajo la siguiente clasificación de situación: Estratégica (relativos a la dirección), Operativa (propios del negocio) y por último relativos a Procesos de Soporte (brindan asistencia a los operativos, como ser MKT, RRHH, etc.).

Situación Estratégica

En lo que a nivel de la dirección refiere, cuenta con una visión la cuál plantea, “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando 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”.

Situación operativa

Los sectores que posee la organización son: Ventas, Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos, Depósito y Logística (Figura 1).

En materia logística, Redolfi posee una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Situación de Procesos de Soporte

En cuanto a estos sectores, existen algunos de ellos que no están constituidos en sí mismos, delegando sus tareas en otras áreas. Este es el caso de RRHH que a pesar de destacar en la visión el deseo de que su personal pueda desarrollarse profesionalmente,

no se encuentra constituido como sector dentro de la empresa. Lo cual genera algunos desórdenes:

- En el momento de la investigación la administración liquida los sueldos, la última encuesta de clima laboral se realizó en 2005 y no cuenta con los resultados obtenidos ni los métodos utilizados para su aplicación.
- No tienen un proceso de búsquedas internas, utilizando como criterio de selección “la confianza”, hecho que ha generado problemas en depósito por empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes sin contar con las aptitudes necesarias, exponiendo a la empresa a siniestros y pérdidas de mercadería. En cuanto a la selección externa, carecen de procesos y la decisión está centrada en el responsable de área, que luego de una breve consulta sobre la opinión del asistente de gerencia contrata al candidato. Para la incorporación de mandos medios, se realizan solo búsquedas externas y se publica en los diarios locales.
- No cuenta con un proceso de inducción. El colaborador aprende sobre la ejecución de sus tareas, generando impactos frecuentes en las operaciones.

En cuanto a cantidad, se cuenta con 135 empleados y 35 vendedores. A continuación se presenta el organigrama, del centro distribución de James Craik, en donde se evidencia la ausencia del área mencionada anteriormente; es oportuno mencionar que actualmente el Gerente General desempeña las tareas del Gerente Comercial (puesto inexistente).

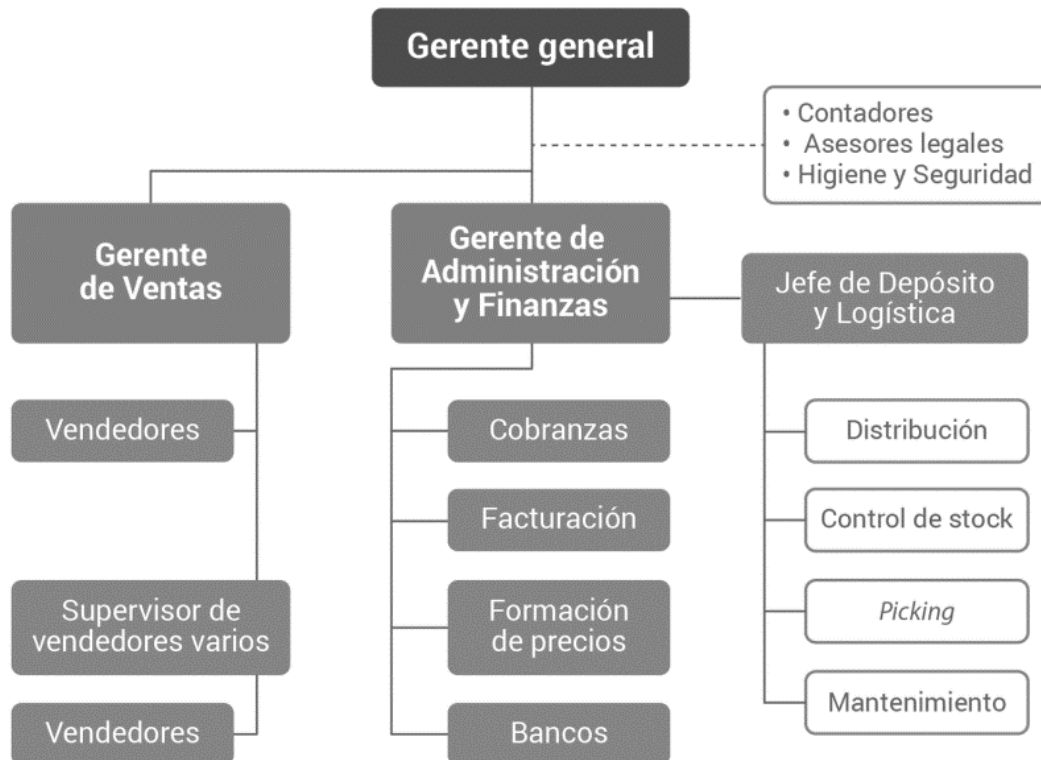


Figura 1: Organigrama Centro de distribución de James Craik, recuperado del Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008

En lo referente a Marketing, Redolfi se propone ser líder en el mercado, sin embargo, no cuenta con un plan de marketing definido. En el ámbito Comercial, el plan de comercialización sostiene una escasa presencia digital y publicitaria. El sistema actual para captar clientes se basa en las redes sociales: *fanpage* de *Facebook* y búsquedas que realizan los clientes potenciales que quieren abrir sus negocios en *Google My Business*. El otro canal utilizado es el “boca en boca” y las promociones que realizan los vendedores y supervisores.

El margen de marcación o *mark up*, oscila entre el 10 y 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, obteniendo márgenes variables. El 80% de sus ventas operan de contado y el resto con plazos de cobranza no superiores a los 21 días en 2016 y a los 47 días en 2018, de manera que se traslada el endeudamiento a los proveedores, producen desfases en la cadena de pago. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa Redolfi en el pasado, le permitió gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Análisis del contexto

En el análisis del Contexto de la Empresa, se establecen las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para el propósito de la dirección estratégica y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados planteados en el *Sistema de Gestión*. Para dicho análisis se aplicaron las metodologías: las *5 fuerzas de Porter* para definir el contexto interno y el *Análisis PESTEL* para el externo (Hensmans, Johnson y Yip, 2013).

Análisis PESTEL

Para analizar el contexto externo se utiliza el método *PESTEL*, esta herramienta de planeación estratégica creada por Liam Fahey y V. K. Narayanan en su ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, permite a las compañías definir el contexto externo y comprender la posición que ocupan en él (Cuervo y Ortega, 2018).

Los factores a estudiar son: políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos y legales, esperando entender el entorno en el que se mueve la organización para crear estrategias que exploten las oportunidades y disminuyan el riesgo que pudieran representar las amenazas identificadas (Bree, 2018).

-Factor legal: A raíz de una disposición legal, se vio obligada a trasladar la infraestructura fuera del ejido urbano demandando una inversión financiada de manera externa pero al mismo tiempo permitiendo ampliar su capacidad de almacenamiento y la unificación de su depósito (Ordenanza N° 1564/07, 2003).

-Factores políticos: La constante pelea entre los dos sectores políticos sobresalientes afecta fuertemente a las empresas, pero a su vez estas se ven beneficiadas por la campaña de cara a las elecciones generales de 11/2021.

-Factores económicos: en el año 2015 en Argentina se había logrado reducir los niveles de endeudamiento de 160% a 46% del PBI (Cholvis, 2020). Las bajas reservas internacionales y la política de realizar un ajuste gradual, condiciones para el regreso al F.M.I. (Bonavida, Gevaerd Bernal y Gonzalez Obregón, 2018).

En el año 2016, Argentina contrajo deuda por un total de u\$s 187.706 millones dejando para el siguiente gobierno vencimientos en moneda extranjera por casi u\$s 150.000 millones entre 2020 y 2023 (Cholvis, 2020).

El equipo de economistas del F.M.I. retomó el monitoreo de cuentas nacionales, recomendando una serie de medidas tendientes a generar confianza en los mercados que incluía entre otras: profundizar el ajuste, el pago a los fondos buitres, la reinserción en los mercados internacionales de deuda externa y la desregulación del mercado cambiario. El resultado, fue la especulación de los mercados y la fuga de reservas internacionales agravando la situación. Así fue, que en abril del año 2018, Macri firma un préstamo “*stand by*” por u\$s 57.100 millones y suscribe un acuerdo con el F.M.I. con vencimiento en el año 2021 (Cholvis, 2020).

El deterioro de la situación económica en Argentina durante 2018 y 2019 derivó en una nota técnica de insostenibilidad de la deuda por parte del F.M.I y en una etapa temprana de canje de deuda pública en moneda extranjera (Ministerio de Economía [MINEC], 2020).

Las situaciones anteriormente mencionadas exponen la inestabilidad política del contexto externo, sumando a esto el contexto de pandemia por Covid19, en donde se anuncian medidas tendientes a reducir la aglomeración y permanencia de público en los locales comerciales afectando a los autoservicios mayoristas (MINEC, 2020).

-Factores socio culturales: se evidencia un cambio en el comportamiento de compra en donde las familias en un contexto inflacionario eligen abastecerse por mayor volumen reemplazando los supermercados por la compra en autoservicios mayoristas (Shanly, 2018).

Las ventas en supermercados en junio de 2020 representan una disminución del 1.5% respecto a junio de 2019. Por su parte las ventas por canal online presentan una variación positiva del 347.6% respecto del mismo mes del año anterior. Solo el 29% de las operaciones totales en supermercados, fueron realizadas en efectivo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2020).

Las ventas en autoservicios mayoristas en junio de 2020 representan un aumento de 5.8% respecto a junio de 2019. Las ventas por canal online sumaron un 0.7% y un aumento de 25.8%, respecto al mismo mes del año anterior. El 49% de las operaciones totales fueron realizadas en efectivo (INDEC, 2020).

-Factores tecnológicos: el avance de la tecnología posibilita la venta mediante sitios en internet, facilitando el acceso de nuevos competidores y la mayor oferta a los consumidores, quienes por ese medio acceden a una comparativa rápida de precios.

También permite contar con sistemas informáticos que sirven para tener información al instante de producirse las novedades, como por ejemplo los saldos de stock de mercaderías y las ventas diarias (Shanly, 2018).

Análisis Porter

Para analizar el contexto interno, se utiliza el análisis de las cinco fuerzas de *Porter: Amenazas de entrada, Poder de clientes, Poder de proveedores, Servicios sustitutos o complementarios y Rivalidad competitiva*. Esta herramienta, fue diseñada por Michael Porter para evaluar el atractivo de las distintas industrias y como tal, permite identificar los factores en el entorno que afectan la competitividad en el sector, como también las fortalezas y amenazas frente a los competidores directos y potenciales. Las fuerzas no son independientes entre sí, por lo que las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro (Hensmans, et al., 2013).

Como primera fuerza, se analiza las *amenazas de entrada*: Los nuevos entrantes en el mercado, que quieran competir con éxito, se encuentran con barreras que retrasan su ingreso.

- Economías de escala: En el sector de consumo masivo, las economías de escala logradas por Redolfi son muy importantes, sobre todo considerando la sensibilidad de los clientes al cambio de precios.
- Capital de entrada: El costo de la escala representa una barrera, como también los activos necesarios para el depósito y distribución. Sin embargo, la creación de empresas en internet está erosionando esta barrera y el tipo de cambio resulta atractivo para competidores del extranjero.
- Acceso a los canales de distribución: Los canales de distribución mayorista, son cubiertos con éxito por Redolfi y la ubicación del nuevo centro de distribución es estratégica y le permite una reducción de costos, por lo que un potencial competidor, debería bajar sus márgenes de rentabilidad para poder obtener la exclusividad de distribución.
- Lealtad de los proveedores: Cuenta con excelente comportamiento de pago a proveedores debido a su bajo nivel de endeudamiento y a la excelencia en su canal de distribución, por lo que es fundamental mantener estas condiciones.

- Experiencia: Los 50 años de experiencia representan un beneficio, ya que permitieron construir amplias relaciones con distintos proveedores y adquirir experiencia en la negociación y atención al cliente.
- Diferenciación: Se brinda asesoramiento y se comercializan *mix* de productos como una forma de diferenciación y descuentos en la compra de contado y financiación a 30 días.

La segunda fuerza, representa el *Poder de los Clientes*: Los clientes, no están organizados y tienen poco poder de negociación ya que no cuentan con utilitarios para el traslado de mercaderías. Si bien son muy sensibles al precio, el costo por cambiar de proveedor es alto, ya que Redolfi comercializa marcas exclusivas. Los comerciantes que se encuentran en un marco de informalidad no pueden comprar a Redolfi pero pueden comprar en supermercados.

La tercera fuerza, representa el *Poder de los Proveedores*: Tienen un gran poder, ya que son formadores de precio y la exclusividad de marcas es una fortaleza estratégica para Redolfi, representando un riesgo que los proveedores decidieran cambiar de distribuidor o integrarse hacia adelante.

La cuarta fuerza, representa el *Poder de los Servicios Sustitutos*. En este sentido puede existir una sustitución de producto por producto en una amplia posibilidad de marcas alternativas que compiten con las exclusivas pero también existen sustitutos frente a la necesidad de un nuevo servicio de venta por medios digitales.

La última fuerza es la *Rivalidad Competitiva* que está determinada por las cuatro anteriores y establece los rivales competitivos que son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender el mismo grupo de consumidores. En este sentido Redolfi cuenta con activos para enfrentar una lucha de precios, sin embargo la inversión realizada para construir el nuevo predio reduce su capacidad de endeudamiento y su margen de rentabilidad. En este contexto, cobra importancia contar con un plan estratégico de publicidad.

Diagnóstico Organizacional

Mediante la herramienta *FODA* se resume las cuestiones del contexto analizadas previamente. Esto resultará útil para determinar el grado en que las fortalezas y

debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno.

Fortalezas: Experiencia en el rubro y conocimiento del negocio, ubicación estratégica, amplia cartera de proveedores que le permite negociar y obtener precios por debajo de la competencia, agilidad en la entrega de productos, asesoramiento comercial a los nuevos clientes que desean instalar un local, variedad de productos de primeras marcas, descuento por compras de contado.

Oportunidades: Presencia digital, ventas online mediante el desarrollo de un sitio web, segmentación de clientes y estrategias orientadas a fidelizar al segmento objetivo. Cambios en los hábitos de consumo familiares que prefieren los autoservicios mayoristas, revendedores informales, medios de pago alternativos y mayores plazos de financiación como forma de paliar en cierta medida la crisis económica.

Debilidades: Carecen de un plan de comercialización y publicidad, no cuentan con un área de recursos humanos, inexistencia de procesos de selección e inducción, ausencia de una base de datos de clientes, falencias en el proceso de control de inventario para prevenir roturas y vencimientos de mercaderías, quiebres de stock, falencias a nivel procesos en áreas operativas y administrativas que afecta las etapas de abastecimiento, recepción y ventas, alto nivel de endeudamiento. No realiza ventas a consumidores finales.

Amenazas:

- Supermercados están avanzando en la venta por mayor para recuperar terreno sobre los consumidores (Shanly, 2018).
- Devaluación de la moneda que genera incrementos en los costos operativos que se pueden reflejar en las variaciones de la canasta básica (INDEC, 2020).
- Contexto de inestabilidad político y económico.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Se observa que al analizar los beneficios de gestionar cada perspectiva del CMI se acciona en consecuencia sobre las debilidades detectadas en el análisis *FODA*.

-Perspectiva Financiera: El plan estratégico consiste en un crecimiento sostenido del nivel de ventas, pero considerando que desde el 2002 la tasa de retorno (rentabilidad) se comporta de manera inversa a las ventas, es necesario evaluar si la empresa está en

condiciones de soportar el impacto financiero de tal incremento, sin antes reorganizar su estructura y lograr procesos eficientes con objetivos que permitan mediciones precisas

Tabla 1

Análisis de liquidez

Ratio	Fórmula	Resultado	2018	2017	2016
Liquidez General	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Veces	1,57	1,91	1,64
Prueba ácida	(Activo Corriente- Cuentas por cobrar)/Pasivo Corriente	Veces	0,59	0,80	0,88
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Millones de pesos	30,78	37,56	15,49
Plazo de cobranza	(Deudores por ventas * 360)/(ventas *(1 + alícuota de IVA))	Días	47,24	47,24	23,62

Fuente: Elaboración propia en base a los balances publicados al cierre de ejercicio 2016, 2017 y 2018

Tabla 2

Análisis de solvencia y respaldo frente a sus acreedores

Ratio	Fórmula	Resultado	2018	2017	2016
Endeudamiento Total	(Pasivo/PN)*100	Porcentaje	161%	135%	68%
Endeudamiento Corriente	(Pasivo Corriente*100)/Patrimonio Neto	Porcentaje	106%	92%	60%
Razón de endeudamiento	(Activo Total/Pasivo Total)*100	Porcentaje	62%	58%	40%
Cobertura de gastos financieros	Utilidad antes de gastos financieros e impuesto a las ganancias / gastos financieros	Veces	1,26	1,40	1,54
Cobertura de gastos fijos	Utilidad bruta / Gastos fijos	Veces	1,18	1,16	1,23

Fuente: Elaboración propia en base a los balances publicados al cierre de ejercicio 2016, 2017 y 2018

Tabla 3

Análisis de gestión de ventas, cobranzas y pagos

Ratio	Fórmula	Resultado	2018	2017	2016
Plazo promedio de cobranza	(Deudores por ventas promedio de los últimos ejercicios*360)/ (ventas * (1+iva))	Días	34,79		
Rotación promedio de cuentas x cobrar	Días en el año / Plazo promedio de cobranza	Veces	10,35		
Inmovilización de inventarios	(Inventarios al cierre *360)/ Costo de venta de la mercadería vendida	Días	42,97	37,89	37,51
Rotación de inventarios	360/Inmovilización de inventarios	Veces	8,38	9,50	9,60
Plazo de pago a proveedores	(Cuentas a pagar *360)/compras	Días	45,05	35,55	
Rotación de activos totales	Ventas /activos totales	Veces	2,38	2,60	3,23
Rotación de activo fijo	Ventas /activos fijos	Veces	6,56	10,12	7,76

Fuente: Elaboración propia en base a los balances publicados al cierre de ejercicio 2016, 2017 y 2018

Tabla 4

Análisis de rentabilidad

Ratio	Fórmula	Resultado	2018	2017	2016
Resultado bruto de ventas	(Ventas - CMV) / Ventas	Porcentaje	22%	21%	20%
Resultado neto de ventas	(Resultado Neto - Impuesto a las ganancias) / Ventas	Porcentaje	2%	2%	2%
Rendimiento sobre el patrimonio	(Resultado Neto - Impuesto a las ganancias) / Patrimonio Neto	Porcentaje	2%	3%	1%
Rendimiento sobre la inversión	(Resultado Neto - Impuesto a las ganancias) / Activos totales	Porcentaje	1%	1%	0%
DUPONT	Resultado antes de impuestos/ Activos totales	Porcentaje	8%	7%	12%

Fuente: Elaboración propia en base a los balances publicados al cierre de ejercicio 2016, 2017 y 2018

- Perspectiva de procesos internos: con la aplicación de un cuadro de mando, se unifican los objetivos para todas las áreas de la organización, facilitando un liderazgo positivo, la mejora de procesos internos y la interacción entre las áreas de abastecimiento recepción y ventas, reduciendo el vencimiento, rotura de mercaderías y quiebres de stock resolviendo dos de las amenazas detectadas en el análisis.

- Perspectiva de crecimiento, aprendizaje e innovación: el clima laboral, la selección e inducción, capacitación y formación constante de los empleados requiere de procesos definidos que permitan monitorear su gestión.

- Perspectiva de clientes: la gestión de clientes requiere segmentarlos según su comportamiento y preferencias de consumo. Darle voz al cliente permite diseñar acciones para gestionar su satisfacción, mejorar su experiencia y adecuar la estrategia publicitaria. El cliente satisfecho promociona, recomienda el negocio y regresa.

Si a las situaciones planteadas, se agrega el contexto de incertidumbre a nivel político y los constantes cambios en las medidas fiscales para afrontar la crisis económica que se presenta en la Argentina, se requiere un perfil flexible, con herramientas técnicas y financieras que le permita tomar decisiones asertivas. El perfil profesional del contador público es el adecuado para gestionar el diseño e implementación del cuadro de mando integral, ya que será necesario recuperar rentabilidad sin perder competitividad, agregando valor a los servicios ofertados para reducir la sensibilidad de los clientes existentes respecto al precio, logrando incrementar el volumen de ventas, superando los 12 millones esperados por la administración, mediante la captación de nuevos clientes y el posicionamiento de la marca con un plan adecuado de publicidad y marketing, administrando eficientemente el impacto financiero que la empresa puede afrontar frente a los incrementos en la facturación.

Marco Teórico

¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?

Kaplan y Norton (2016) estiman que aún las empresas con estrategias correctamente definidas fallaban en llevarlas a la práctica, demostrando que la correcta implementación de la estrategia es el verdadero desafío. Para saltar esta barrera entre la

teoría y la práctica, crean el cuadro de mando integral que será la herramienta que servirá de marco para integrar la estrategia con su correcta ejecución.

Baraybar (2010) refiere que luego de muchos años trabajando con estrategias, consideraba imposible bajarlas a tierra hasta conocer el Cuadro de Mando Integral que resolvía el problema.

La gestión de la estrategia del negocio y el feedback

Kaplan y Norton (2016) refieren que medir la estrategia a través de los estados financieros no es una solución global acorde, ya que limita la toma de decisiones gerenciales presentando a la empresa en el pasado mientras en cambio el CMI traduce la estrategia en objetivos ligados entre sí, medibles a través de indicadores asociados con acciones empresariales que buscan centrar a todo el personal de la organización en la estrategia, permitiendo traducirla a términos operativos utilizando como medios los objetivos planteados para cada perspectiva, alinear a la organización con la estrategia, articulando la coordinación entre los directivos y las áreas de la organización, facilitando la asignación de recursos y logrando que la estrategia sea el trabajo diario de la organización. Permite percibir a la estrategia como un proceso de aprendizaje continuo al analizar las desviaciones en los resultados y movilizar el cambio a través del liderazgo positivo de sus directores.

Perspectiva Financiera

Kaplan y Norton (2014) refieren que a los fines de traducir la estrategia se establecen cuatro perspectivas destacando la perspectiva financiera como la más importante, ya que sin ingresos las organizaciones no pueden subsistir. La misma tiene por finalidad maximizar las utilidades, lo que se puede conseguir a través del crecimiento de ingresos incrementando las ventas y diversificando o mejorando la productividad logrando menores costos y siendo más eficientes en el uso de activos.

Sánchez et al. (2016) coinciden describiendo a esta perspectiva como un resumen de las consecuencias del accionar pasado. Díaz Martínez (2014) destaca que permite a la gerencia obtener información para generar planes de acción. Kaplan, et al. (2016), refieren que el objetivo financiero básico radica en sostener un aumento de activo para los accionistas a través del cliente.

Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton (2013) refieren que radica en plantearnos como se pretende ser vistos por nuestros clientes pero al mismo tiempo ofreciéndoles un valor agregado que les permita comprar una mayor cantidad de productos o servicios y gestionando indicadores tanto de satisfacción como de retención de los clientes existentes y captando nuevos clientes permitiéndoles obtener rentabilidad.

En este sentido Nogueira, López, Medina y Hernández (2014) describen que el cliente espera que se cumplan las promesas con un alto costo por su incumplimiento.

Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos según Kaplan y Norton (2016) será la que indique como lograr entregar esta propuesta de valor, identificando los procesos en los que se debe ser excelentes para agregar valor a los clientes y accionistas. Esta perspectiva se divide en procesos de gestión de operaciones que representan el día a día de la empresa desde su producción hasta su entrega, procesos de gestión del cliente que tienen por objetivo ampliar y profundizar las relaciones con los clientes objetivo, procesos de innovación que tratan sobre el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios; procesos reguladores y sociales que ayudan a la organización a ganar el derecho de operar en las comunidades y países en que producen y venden.

Perspectiva de aprendizaje

Kaplan y Norton (2014) exponen que la perspectiva de aprendizaje y desarrollo describe el rol de los activos intangibles en el desarrollo de la empresa y separa los mismos en tres categorías. El capital humano es la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos que servirán de apoyo al cumplimiento de la estrategia. El capital informativo se refiere a la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos. Por último la capital organización, trata sobre la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio para ejecutar la estrategia.

Los objetivos de estas cuatro perspectivas están vinculados entre sí estableciendo una relación de causa y efecto que permite explicar la diferencia entre los resultados reales y los planificados por medio de revisiones mensuales, como también

identificar si la estrategia planteada es la correcta en las revisiones trimestrales (Kaplan y Norton, 2013).

La vinculación de los indicadores con la estrategia

¿Cómo se puede saber si el cuadro de mando está informando correctamente la estrategia? Debe ser transparente y permitir al observador entender lo que se esconde detrás, la estrategia que subyace en los indicadores. Los tres principios que permiten que esta vinculación entre el cuadro y la estrategia son:

-Las relaciones causa-efecto: son un conjunto de hipótesis que se formulan estimando una secuencia de declaraciones si/entonces. El cuadro de mando debe contar la secuencia de relaciones entre los indicadores y los objetivos.

-Los resultados y los inductores de actuación: los inductores de la actuación o indicadores causa, señalan a la organización lo que deberían estar haciendo para generar valor a futuro. Los indicadores de resultado por si solos crean ambigüedades y son incapaces de dar alertas tempranas que indiquen si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito ya que apuntan a los efectos en el corto plazo. Un buen cuadro combina ambos indicadores.

-La vinculación con las finanzas: Muchas organizaciones fracasan en vincular las mejoras operativas con resultados que influyen directamente en los clientes y en la rentabilidad sintiendo que fracasan por la falta de resultado de sus programas de cambio. Para evitar esto, los indicadores causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros (Kaplan y Norton, 2013).

Creación de un cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (2013) listan una serie de 10 tareas para concretar la creación del cuadro de mando a realizarse en un mínimo de 16 semanas. En el proceso sugieren que el arquitecto trabaje con un equipo compuesto en un mínimo por tres personas y que se involucre fuertemente en las primeras etapas para pasar luego a ocupar un papel de facilitador cediendo el protagonismo a los directivos, permitiendo que se apropien de la estrategia. El proceso de implementación es acompañado de un calendario temporal con el listado de las tareas a realizar.

Para este trabajo se suscribe a la postura planteada por Kaplan y Norton (2016), ya que son los creadores de la herramienta y han acompañado a contribuir con su madurez mediante continuas propuestas que le permitieron actualizarse y adaptarse a las necesidades detectadas desde la creación del CMI.

Diagnóstico y discusión

Planteamiento del problema

- La visión está claramente definida, no obstante, carecen de un *Sistema de Gestión* (Planificación, desarrollo, seguimiento y corrección), no existe un mapa estratégico que posicione objetivos trazables a la visión, ni herramientas que permitan traducir los objetivos en acciones.

- No existen áreas de soporte (MKT, RRHH), ni procesos definidos, lo que dificulta el monitoreo y obtención de datos para la toma de decisiones, como consecuencia, las tareas están superpuestas y muchas de ellas centralizadas en la gerencia, descuidando la gestión estratégica.

Justificación del problema

La ausencia de un plan de comercialización ha llevado a que la publicidad carezca de una estrategia y la organización no se esté adaptando a las nuevas oportunidades de venta online, que adicionan valor al cliente y permite recuperar la cuota de mercado que se está perdiendo frente a los supermercados. Las constantes crisis económicas que atraviesa el país han cambiado al mercado y a los consumidores, quienes eligen preferentemente a los autoservicios mayoristas para abastecerse, mostrando solo una preferencia por los supermercados cuando necesitan financiamiento o comprar por internet según datos del INDEC (2020).

-Se requiere reorganizar los procesos internos para permitir gestionar la calidad, mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las necesidades de consumo.

La falta de inversión en tecnología no genera los correctos flujos de información para la toma de decisiones generando ineficiencias para la compra, recepción y control de inventario.

Las decisiones centralizadas impiden a la gerencia focalizarse. Actualmente los gerentes realizan múltiples tareas exponiendo la necesidad de delegar tareas en áreas de soporte. Esto se evidencia en el análisis sobre los ratios de gestión, en donde se observa que se está trasladando la ineficiencia en el cobro hacia los proveedores, poniendo en riesgo la relación: La gestión de cobranzas, arrojaba un ratio de 23 días en 2016 e incrementó a 47 días en 2018, generando falta de liquidez, retrasando el tiempo de pago a proveedores de 35 hasta 45 días. Los gastos por pago de intereses bancarios y planes de financiación están representando en el último balance un 66% del resultado principal de la actividad.

En cuanto a los procesos internos y la necesidad de inversión en tecnología se destaca que, si bien el inventario está rotando cada 42 días, se producen quiebres de stock mientras las encuestas de clientes manifiestan mercaderías en mal estado y demoras en las líneas de caja evidenciando quiebres e incorrectos flujos de información.

Conclusión diagnóstica

Conforme a la descripción de la situación y el problema planteado, se puede afirmar que la organización se encuentra inmersa en un contexto cambiante y para poder hacer frente al dinamismo, la implementación de un CMI como Sistema de Gestión, permitirá alinear a la organización con la estrategia, elaborando un mapa de objetivos estratégicos que permita establecer indicadores para medir la ejecución de la estrategia, clarificando roles al establecer responsabilidades y facilitando la distribución de un presupuesto acorde con el propósito asignado. La realidad se podrá evaluar mediante los resultados obtenidos, permitiendo identificar desvíos y obtener retroalimentación para ser partícipes desde una posición de liderazgo fortalecida.

Plan de Implementación

Luego de concluir el diagnóstico, se presenta el diseño del Cuadro de Mando Integral, detallando alcance, limitaciones, marco temporal, recursos utilizados el mapa estratégico, los indicadores causa-efecto para cada perspectiva, los recursos necesarios, el cronograma de actividades y el presupuesto requerido.

Alcance

Se desarrolla dentro del ámbito geográfico de James Craik en la provincia de Córdoba en la empresa Redolfi S.R.L abarcando la UEN de autoservicio mayorista y distribución, revisando la estrategia con los directivos y definiendo indicadores para las cuatro perspectivas.

Limitaciones

En el desarrollo de este trabajo se detectaron oportunidades de mejora que serán incluidas en las recomendaciones, limitando el alcance al análisis de la situación, el contexto, las reuniones necesarias para su implementación, detalladas en el marco teórico, en donde se diseña en base a lo analizado, el mapa de objetivos estratégicos, las relaciones de causa-efecto que describen la estrategia resultante de los talleres ejecutivos con los directivos, la definición de indicadores y la implementación del CMI, dando por finalizado el trabajo con la medición y evaluación de las acciones.

Otra de las limitaciones se presenta respecto de los sistemas de información que servirán de soporte para el procesamiento de resultados, ya que el desarrollo de un software específico que pueda abarcar todas las necesidades de la UEN excede el marco temporal de este trabajo, por lo que se utilizará un software empaquetado que cubrirá las necesidades básicas de información para la toma de decisiones.

Marco Temporal

La finalidad del plan es iniciar con el diseño en el segundo semestre de 2020 para concluirlo en un plazo de 16 semanas. Se realiza la medición y evaluación de éxito en la última semana de noviembre de 2020, según lo estipulado en el cronograma de actividades.

Cronograma de implementación: Diagrama de Gantt

Tabla 5

Detalle de actividades y plazo de ejecución

N°	Actividad	Avance	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
1	Análisis y selección de UEN	6%	■			
2	Consenso sobre UEN	13%	■	■		
3	Primera ronda de entrevistas	19%	■	■	■	
4	Sesión de síntesis	25%	■	■	■	
5	Taller ejecutivo primera ronda	31%	■	■	■	■
7	Reunión con subgrupos	38%	■	■	■	■
8	Taller ejecutivo segunda ronda	44%	■	■	■	■
9	Desarrollo del plan	50%	■	■	■	■
10	Taller ejecutivo tercera ronda	56%	■	■	■	■
11	Implementación de sistemas	69%	■	■	■	■
12	Asesoría sobre implementación	94%	■	■	■	■
13	Primera revisión de resultados	100%	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia en base a tareas sugeridas en el marco teórico.

Mapa estratégico

Se describe en la Figura 2 el mapa estratégico, elaborado en base al análisis *FODA*.

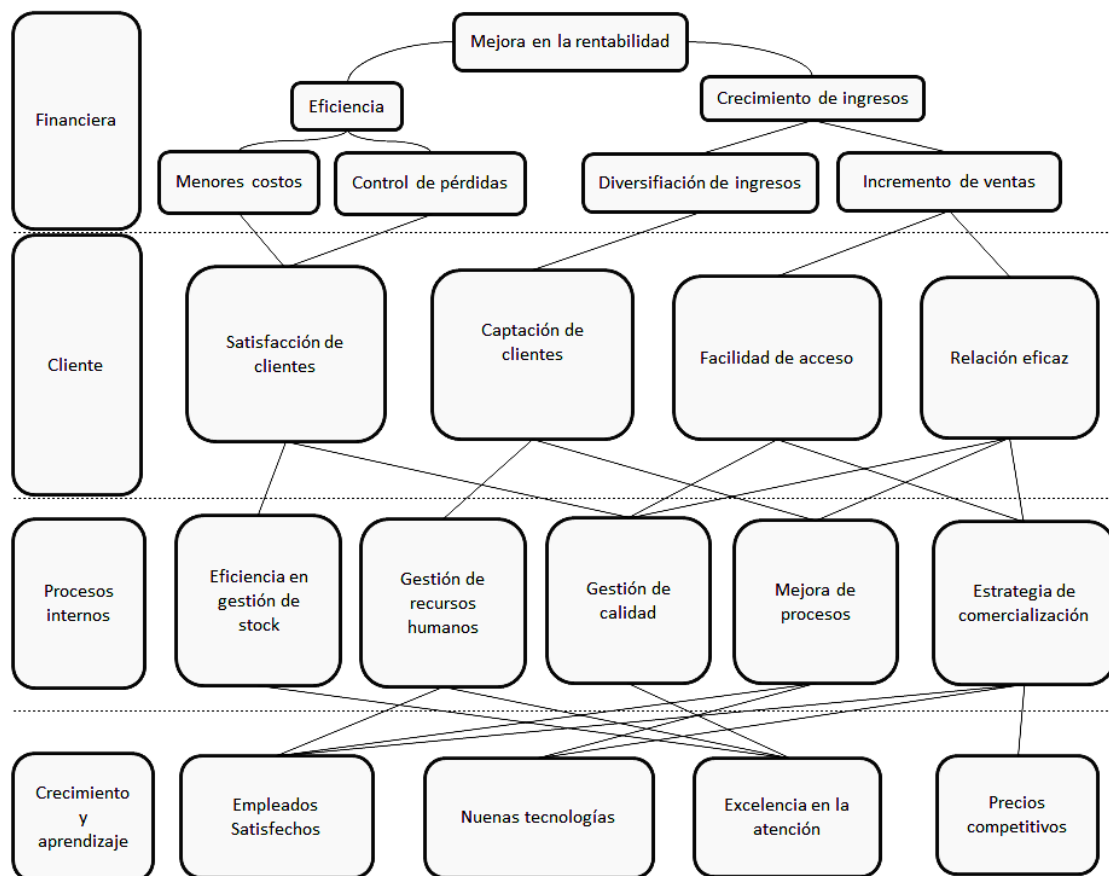


Figura 2: Mapa estratégico para Redolfi S.A, fuente elaboración propia.

Recursos utilizados

A continuación se detallan los recursos para para la implementación del CMI.

Tabla 6

Recursos Presupuestados (valores finales con IVA)

Recurso	Implementación	Mantenimiento
Sistema de control de Stock Gescom	\$ 71.000	\$ -
Whatsapp corporativo Movar	\$ 102.000	\$ 125.000
Nuevas tecnologías (web y encuesta)	\$ 30.772	\$ 515.000
Software de gestión de redes sociales	\$ 2.840	\$ 31.680
Personal requerido	\$ 84.514	\$ 1.014.168
Equipamiento de oficina	\$ 146.000	\$ -
Honorarios	\$ 78.120	\$ -
Totales	\$ 515.246	\$ 1.685.848

Fuente: elaboración propia en base a precios publicados en sitios web; gescom.com; faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/; onemarketer.net; <https://negocios.movistar.com.ar> y garbarino.com

Análisis Costo beneficio

Considerando la envergadura de la inversión a realizar, se realiza un análisis costo beneficio obteniendo que el VAN es mayor a 0 por lo que se justifica la inversión.

Tabla 7

Flujo de efectivo de la inversión con inflación

Periodo	Ingresos	Gastos	Flujo
Inversión inicial		-\$ 515.246	-\$ 515.246
Año 1	\$ 6.000.000	\$ 1.685.848	\$ 4.314.152
Año 2	\$ 6.600.000	\$ 1.685.848	\$ 4.914.152
Año 3	\$ 7.260.000	\$ 1.685.848	\$ 5.574.152
Año 4	\$ 7.986.000	\$ 1.685.848	\$ 6.300.152
Año 5	\$ 8.784.600	\$ 1.685.848	\$ 7.098.752
Tasa de interés			34%
VAN			\$ 11.354.826
TIR			851%

Fuente: elaboración propia en base a los estados contables, considerando un incremento de 10% en el resultado bruto de ventas para el primer año y la tasa de interés del Banco Nación al 07/07/2020

Medición y evaluación de las acciones

En una etapa posterior a su implementación, se puede establecer el éxito de la propuesta si en la primera revisión, los responsables de cada perspectiva presentan propuestas de mejora para corregir los desvíos entre los indicadores reales y los proyectados.

Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentan los indicadores desarrollados para cada perspectiva del cuadro, en base al mapa estratégico. Las perspectivas se encuentran balanceadas y buscan de forma conjunta y coordinada traducir la estrategia en la gestión diaria de la organización.

Perspectiva financiera

Los indicadores de la perspectiva financiera buscan incrementar la rentabilidad, mejorando los ingresos por medio del incremento de ventas atrayendo nuevos clientes y

ampliando la oferta a consumidores finales, mejorando los costos, sentando las bases para que se asignen recursos en generar procesos eficientes de cobranza y gestión de stock.

Tabla 8

Indicadores perspectiva financiera

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Objetivo	Medida	Verde	Amarillo	Rojo	Resultado	Responsable
Resultado bruto de ventas	$(\text{Ventas} - \text{CMV}) / \text{Ventas}$	Trimestral	30	%	30	25	22		Gerente de ventas
Rotación de activos totales	$\text{Ventas} / \text{activos totales}$	Trimestral	3,5	%	3,5	3	2,5		Gerente de finanzas
Dupont	Resultado antes de impuestos/ Activos Totales	Trimestral	12	%	12	10	8		Gerente de finanzas
Plazo de cobranzas	$(\text{Deudores por ventas} * 360) / (\text{ventas} * (1 + \text{alícuota de IVA}))$	Trimestral	20	Días	20	25	30		Gerente de finanzas
Prueba ácida	$(\text{Activo Corriente} - \text{Cuentas por cobrar}) / \text{Pasivo Corriente}$	Trimestral	1	Veces	1	0,9	0,8		Gerente de finanzas
Inmovilización de inventarios	$(\text{Inventarios al cierre} * 360) / \text{Costo de venta}$	Trimestral	25	Días	25	30	35		Gerente de finanzas
Crecimiento de ventas	$(\text{Ventas } n / \text{Ventas } n-1) - 1$	Trimestral	30	%	30	20	10		Gerente de ventas
Diversificación	$\text{Ventas digitales} / \text{ventas}$	Mensual	40	%	40	30	20		Gerente general

Fuente: elaboración propia en base al mapa estratégico

Perspectiva del cliente

Se busca agregar valor al cliente, escuchando su opinión para poder accionar en consecuencia, como también creando una base de datos, que permita comunicar ofertas

digitales, segmentarlos por volumen de compras y diseñar estrategias de fidelización que gestionen su satisfacción y retención, ofreciendo nuevos canales de comunicación, cercanía y personalización por parte del vendedor. Asegurando los plazos de entrega, ofreciendo ofertas a medida con diferenciación de precios en mayores volúmenes de compras favoreciendo a los segmentos objetivos y otorgando poder de negociación a los vendedores para ser percibidos como un canal resolutivo y ágil por los clientes empresas y permitiendo el acceso a consumidores finales.

Tabla 9

Indicadores perspectiva del cliente

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Objetivo	Medida	Verde	Amarillo	Rojo	Resultado	Responsable
Captación	Nuevos clientes/Cientes totales	Mensual	30	%	30	20	10		Gerente general
Cientes promotores	Cientes satisfechos/Total de encuestas respondidas	Trimestral	95	%	95	90	85		Gerente general
Cientes detractores	Cientes insatisfechos/Total de encuestas respondidas	Trimestral	5	%	5	8	10		Gerente general
Cientes neutros	Cientes neutros/Total de encuestas respondidas	Trimestral	20	%	10	20	30		Gerente general
Clasificación de clientes	Cientes clasificados/Total de clientes	Mensual	95	%	95	90	85		Gerente de finanzas
Digitalización de clientes	Cientes digitalizados/Total de clientes	Mensual	95	%	95	90	85		Gerente general
Participación de encuesta	Total de encuestas respondidas/Total de encuestas	Trimestral	70	%	70	50	40		Gerente general
Relaciones eficaces	Q de ventas/Q de ventas presupuestadas	Mensual	50	%	50	40	30		Gerente de ventas

Fuente: elaboración propia en base al mapa estratégico

Perspectiva de procesos internos

Se espera obtener los indicadores que sean disparadores para identificar los procesos críticos y permitan identificar desvíos, como también enfocar los esfuerzos en otorgar diferenciales que sean percibidos por el cliente, como la variedad de medios de pago, calidad, cantidad y variedad de stock, agilidad en los tiempos operativos en líneas de caja y asegurando los plazos en los tiempos estipulados para la entrega de mercaderías, siendo esto último un diferencial muy valorado por los clientes.

Tabla 10

Indicadores de procesos Internos

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Objetivo	Medida	Verde	Amarillo	Rojo	Resultado	Responsable
Variedad de stock	Cientes que encontraron lo que buscaban/Total de encuestas respondidas	Mensual	98	%	98	95	90		Gerente de ventas
Monitoreo en línea de cajas	Interacciones correctas/Total de interacciones monitoreadas	Mensual	98	%	98	95	90		Gerente de finanzas
Autogestión	Q de ticket en caja con autogestión/Q de ticket	Mensual	20	%	20	15	10		Gerente de finanzas
Gestión de medios de pago	Q de ticket pagados con medios alternativos/Q de ticket	Mensual	40	%	40	30	20		Gerente de finanzas
Canales digitales	Q de ventas digitales/Q de ventas	Mensual	40	%	40	30	20		Gerente de ventas
Plazos de entrega	Entregas en plazo/Q de entregas	Mensual	100	%	100	95	90		Jefe de depósito
Mejora de procesos	(5 * Q de proceso defectuosos)/Plazo acumulado de solución	Mensual	100	%	100	95	90		Gerente general
Precios visibles	Q de Productos sin precio / Q de auditorias	Mes	100	%	100	99	98		Gerente de ventas

Fuente: elaboración propia en base al mapa estratégico

Perspectiva de Aprendizaje

En esta perspectiva se busca asegurar la continua capacitación para mejorar las habilidades que aseguren la personalización y excelencia en la atención al cliente, como también la pertenencia de los empleados y el clima laboral. La política de publicidad de “boca en boca” comienza por los clientes internos que deben recomendar la compañía.

Tabla 11

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Objetivo	Medida	Verde	Amarillo	Rojo	Resultado	Responsable
Promoción de encuesta de clima	Q de participación / Q de empleados	Trimestral	100	%	100	99	98		Gerente general
Satisfacción de empleados	Q de empleados satisfechos / Q de empleados	Trimestral	80	%	80	70	60		Gerente general
Pertenencia de empleados	Q de empleados que hacen recomendaciones / Q de empleados	Semestral	80	%	80	70	60		Gerente general
Habilidades de atención	Q de empleados que realizaron todos los refuerzos programados / Q de empleados	Mensual	95	%	95	90	85		Gerente general
Capacitación constante	Q de capacitaciones / 4	Mensual	100	%	100	75	50		Gerente de ventas
Habilidades de venta	Q de vendedores con refuerzo de ventas/ Q de vendedores	Mensual	100	%	100	95	90		Gerente de ventas
Habilidades informáticas	Q de empleados con refuerzo en atención/ Q de empleados	Mensual	100	%	100	95	90		Gerente general
Herramientas acordes	Q de empleados conformes con los sistemas / Q de empleados	Mensual	98	%	98	90	80		Gerente general

Fuente: elaboración propia en base al mapa estratégico

Al implementar este CMI, se abren las puertas de los salones de venta a un nuevo público de potenciales clientes, comercios informales, consumidores finales y familias que realizan compras por mayor en busca de ahorro, permitiendo mejorar los

volúmenes de venta sin erogaciones significativas de dinero y al mismo tiempo, gestionar relaciones eficaces con los comerciantes y revendedores registrados en AFIP que se abastecen actualmente en Redolfi. Reservando para los últimos de forma exclusiva, los canales de distribución para mantener la excelencia en los plazos de entrega, adicionando la atención exclusiva y directa por Whatsapp con el vendedor asignado a su zona, permitiendo generar cercanía y facilitar su experiencia de compra, evitando las demoras en líneas de caja e incorporando la posibilidad de que puedan operar por página web sus pedidos por catálogo. Este PE abarca las cuatro perspectivas, desafiando a la organización a continuar creciendo estratégicamente.

Conclusiones y recomendaciones

La organización realiza esfuerzos para diferenciarse y mejorar sus ingresos, en un contexto dinámico y desafiante como el sector de consumo masivo.

El aporte de este trabajo para el sector, radica en ofrecer una alternativa de diferenciación que agrega valor al cliente y a los accionistas. Estos desafíos se incrementan para Redolfi, como consecuencia de estar afrontando una importante inversión para el traslado de su centro de distribución, quedando demostrado en los ratios el impacto financiero que está afrontando.

Implementar el CMI, requiere una inversión, justificando la misma al demostrar la importancia de esta herramienta para la salud de sus finanzas a largo plazo y la gestión de su estructura interna y de costos.

Una mirada sobre los costos permite recomendar una planificación tributaria adecuada, destacando en el análisis la diferencia entre el margen bruto de ventas (22%) y el margen neto de ventas (2%) generando excedentes que permitan financiar las operaciones.

Al analizar la estructura interna, se observa que Redolfi ha sido un caso exitoso como empresa familiar, al punto en que la envergadura alcanzada por el crecimiento de sus operaciones, expone las ineficiencias existentes en la gestión del negocio y las oportunidades no percibidas por sus responsables, los canales de comunicación no son claros, los roles están superficialmente establecidos y requieren reorganizar el trabajo y mejorar la comunicación interna. Estas situaciones, permiten recomendar la necesidad

de una transición por parte de sus administradores hacia un nuevo modelo de gestión en donde la familia debe delegar tareas de gestión, reestructurando su organigrama, definiendo responsables, procesos para gestionar la excelencia y áreas que brinden soporte al cumplimiento de los mismos (Marketing, RRHH, Calidad), enfocarse en gestionar la estrategia, fomentar y desarrollar el *management* y su evolución constante. Estar abiertos a nuevas ideas y permitir el crecimiento de sus empleados y el surgimiento de nuevos líderes.

En la empresa Redolfi, frente a los mencionados desafíos, se establecieron los objetivos que fueron cumplidos con éxito, concluyendo que el CMI resulta adecuado para afrontar el dinamismo del contexto y permitir a sus administradores recuperar el foco en la gestión al responsabilizarse por definir el mapa de objetivos estratégicos, traduciendo los mismos mediante indicadores para cada perspectiva, estableciendo metas claras y alineando a la organización para movilizar el cambio mediante un cronograma que posibilita su control y puesta en marcha.

En cuanto a la herramienta, se demuestra con un caso de éxito, que el verdadero potencial del CMI, consiste en utilizarlo como un *Sistema de Gestión*, que hace de la estrategia un proceso continuo en lugar de limitarlo a medir indicadores.

Referencias

- Álvarez Corrales, D. F. (Mayo de 2015). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Ambato, Ecuador.
- Angulo Osma, C. E. (2018). Implementación de la metodología de Cuadro de Mando Integral en el area comercial para Zuluaga y Soto. *Cuadro de Mando Integral en el área comercial*. Bogotá, Colombia.
- Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral. España: ESIC.
- Bonavida, C., Gevaerd Bernal, P., & González Obregón, L. (Diciembre de 2018). Argentina y el FMI: Análisis de un nuevo acuerdo. *Informe de endeudamiento FMI*. Chaco, Argentina: Escuela de Gobierno.
- Bree, P. (2018). *100 Conceptos de Innovación Empresarial*. España: Caligrama.
- Calle Albarracín, J. (2017). Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.
- Cárdenas Vera, J. A. (2019). Cuadro de Mando Integral. *Aportes y limitaciones para el sistema de control en el sector público*. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia.
- Cholvis, J. F. (2020). La constitución Argentina y los tiempos del F.M.I - De Armaburu a Macri. *Revista científica Arbitrada de la Fundación Mente Clara*, 4-20.
- Cuervo y Ortega. (2018). Informe sectorial para la empresa Distribuciones DJG. 136. Bogotá, Colombia: Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2018.
- Diaz Martinez, M. (2014). Implementación de la Metodología De Balanced Scorecard En El Sector Retail. Nueva Granada: Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11531/1/Articulo%20MARC%20ELA%20D%C3%80DAZ%20MART%C3%80DNEZ.pdf>.
- Economía, M. d. (2020 de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/establecimientoscomerciales>
- Hensmans, Johnson y Yip. (2013). *Transformación estratégica, Cambiar mientras se está ganando*. Londres: Palgrave Macmillan.

- INDEC. (24 de Agosto de 2020). *indec.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de [indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)
- INDEC. (17 de Septiembre de 2020). *Indec.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de Valorización de la canasta básica: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_09_20441EFD2654.pdf
- Istituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (24 de Agosto de 2020). *indec.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de [indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)
- Kaplan y Norton. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, P. D., Kotter, J. P., Porter, M. E., Hamel, G., K, P. C., y otros. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: Profit Editorial I.,S.L.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral. Tercera Edición*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (Mayo de 2016). *Como Utilizar el Cuadro De Mando Integral para Implantar y Gestionar Su Estrategia -Segunda Edición*. España: Gestión 2000.
- MINEC. (4 de Septiembre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de [Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/martinguzman-esta-resuelto-el-problema-del-endeudamiento-insostenible-en-moneda-extranjera](https://www.argentina.gob.ar/noticias/martinguzman-esta-resuelto-el-problema-del-endeudamiento-insostenible-en-moneda-extranjera)
- MINEC. (2020 de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/establecimientoscomerciales>
- Ministerio de Economía [MINEC]. (5 de Mayo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de [Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/ministerio-de-economia-informa](https://www.argentina.gob.ar/noticias/ministerio-de-economia-informa)

- Ministerio de Economía. (4 de Septiembre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/martin-guzman-esta-resuelto-el-problema-del-endeudamiento-insostenible-en-moneda-extranjera>
- Ministerio de Economía. (5 de Mayo de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ministerio-de-economia-informa>
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernandez, A. (2014). *Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de scielo.conicyt.cl: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732014000200006&lng=es&tlng=es.%2010.4067/S0718-%2050732014000200006.
- Ordenanza N° 1564/07. (20 de Agosto de 2003). Ordenanza de reubicación de infraestructuras, municipalidad de James Craik. James Craik, Córdoba, Argentina: Municipalidad de James Craik.
- Ormaza Franco, P. A. (12 de 2019). Cuadro de mando integral como herramienta para el control de gestión en la comercializadora de productos lácteos LACYCOM CIA LTDA. del cantón-Portoviejo. *Informe de Trabajo de Titulación*. Manabí: Calceta: ESPAM MFL.
- Oyaque Mora, S. M., Santa Maria Freire, E. J., & López Miller, Z. E. (30 de 4 de 2020). *Revista Espacios*. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de Revistaespacios.com: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Romero, D. (2017). Las Empresas Familiares y su Profesionalización. . *Indicadores para Medir la Profesionalización de Empresas Familiares*. Córdoba, Argentina: Trabajo Final de Graduación de la carrera de Contador Público.
- Salas, Banchieri, Planas y Campa. (30 de 11 de 2014). La Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Sector Agro Alimentario. *El Caso del Grupo Alimentario Guissona*. Lleida, España.
- Salas, O. A., Banchieri, L. C., & Planas, F. C. (30 de 11 de 2014). La Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Sector Agro Alimentario. *El Caso del Grupo Alimentario Guissona*. Lleida, España.

- Sanchez Vasquez, J. M. (Junio de 2016). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1),37-47. Recuperado el 10 de 10 de 2020, de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90943602004>
- Shanly, I. (30 de Noviembre de 2018). La revolución de los Mayoristas y la reacción de los supermercados. *La revolución de los Mayoristas y la reacción de los supermercados*. Victoria, Buenos aires, Argentina.