

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**“Diseño y Análisis de Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. &
J.A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Elizabet Marisol Olmedo Rauber

D.N.I.: 28.871.397

Legajo: VCPB05381

Director de TFG: Nicolas Salvia

2019

Índice

Resumen	1
Introducción.....	2
Análisis de Situación General.....	5
Análisis PESTEL	6
Análisis FODA	10
Diagnóstico organizacional general.....	13
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión Específico	16
Plan de Implementación	18
Recursos de la Propuesta	18
Período de Implementación: Diagrama de Gantt.....	19
Indicadores de Perspectiva de Crecimiento, Aprendizaje e Innovación.....	20
Indicadores de Perspectiva del Cliente	21
Indicadores de Perspectiva Financiera.....	22
Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos	24
Mapa estratégico	25
Conclusión.....	25
Referencias	28

Resumen:

Este trabajo final de grado busca resaltar la importancia de la existencia de una herramienta de medición del trabajo operativo de la empresa, para poder planificar y dirigir los objetivos estratégicos.

Se ha realizado un análisis interno y externo de la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para llegar a un diagnóstico actual de la empresa.

Para conocer otros casos se ha investigado en antecedentes; como también en bibliografía referencial, con la finalidad de adoptar conocimientos teóricos.

Con el propósito de diseñar un Cuadro de Mando Integral, se identificaron los objetivos estratégicos que demanda la organización, donde se ha planteado los indicadores de medición para las diferentes perspectivas, como también los recursos y el tiempo estimado para llevar a cabo la implementación.

Queda plasmada la propuesta del Tablero de Comando, que garantiza el control para la toma de decisiones y el cumplimiento de las estrategias.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, procesos internos, indicadores de medición, toma de decisiones, estrategias.

Abstract:

This final degree project seeks to highlight the importance of the existence of a tool for measuring the operational work of the company, in order to plan and direct the strategic objectives.

An internal and external analysis of the distributor A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., to arrive at a current diagnosis of the company.

To know other cases, we have investigated in the background; as well as in reference bibliography, with the purpose of adopting theoretical knowledge.

With the purpose of designing an Integral Scorecard, the strategic objectives that the organization demands were identified, where the measurement indicators for the different perspectives have been raised, as well as the resources and the estimated time to carry out the implementation.

The proposal of the Dashboard, which guarantees control for decision making and compliance with strategies, is reflected.

Keywords: Integral scorecard, internal processes, measurement indicators, decision making, strategies.

Introducción:

Crecer es parte de la naturaleza de las empresas. Para ello, dentro de un contexto globalizado, es necesario una actitud competitiva que posicione y consolide la presencia del ente en el mercado.

Lograr un crecimiento interno implica muchos factores, objetivos, estrategias; todas decisiones a nivel gerencial en un mercado cambiante y cada vez con mayores exigencias. Es primordial abastecerse de la mayor cantidad de armas que hagan posible llevar a cabo la gestión empresarial de manera óptima.

En los años 90 Norton y Kaplan diseñaron una herramienta para gestionar la estrategia bajo el nombre de Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). (Kaplan & Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral 2ª ed., 2013)

El propósito de este Trabajo Final de Grado es diseñar y analizar la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa elegida en cuestión.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con una trayectoria de cinco décadas en la distribución masiva de productos alimenticios. Hoy se ha convertido en una gran referencia local de la provincia de Córdoba.

Actualmente la sociedad está compuesta de 4 socios; con el correr de los años se han ido sumando los hijos al negocio.

Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas dentro de la provincia; y para lograr una distribución masiva realizan preventa de sus productos con posterior entrega de su propia logística.

Sus productos son de gran variedad y provienen de grandes marcas reconocidas, ofreciendo buenos precios, financiación y pronta entrega a sus clientes.

Poseen un Plan de Inversión en gran escala para lograr un crecimiento sostenible del volumen de ventas. Se trata del traslado del centro de distribución a uno de mayor espacio y con estratégica posición geográfica.

A través de la experiencia y preparación del grupo familiar, la empresa ha sabido aprovechar las diferentes etapas de evolución que ha tenido, realizando las tácticas oportunas para la ocurrencia del éxito. Sin embargo, la gestión operativa de la sociedad necesita innovarse, utilizar recursos tecnológicos acordes al tipo de actividad comercial, circuitos de procesos más integrados, y mejor organización interna; que ayude a cumplir su visión empresarial.

El objeto de este reporte de caso en particular es diseñar una herramienta, que permita una evaluación y control de gestión, aumentando el rendimiento corporativo, alineando y enfocando a todos los recursos de la organización, a la consecución de las metas establecidas.

Para ello, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta adecuada, por ser un sistema de medición, con referencia a cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

Se ha encontrado antecedentes de otros casos, donde la aplicación de dicha herramienta ha resultado útil y apropiado.

Álvarez Corrales (2015) ha realizado su tesis sobre el diseño de un Cuadro de Mando Integral en una empresa de distribución de consumo masivo con características similares a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., en lo que refiere a la gestión operativa. Demuestra que, al plantear objetivos específicos para cada área de la empresa, realizando un seguimiento y tomando los resultados del uso de herramientas apropiadas (indicadores de control); no sólo conllevan un orden y mejor seguimiento, sino también la agilización de procesos internos, mejorando la calidad operativa y ayudando a la toma de decisiones estratégicas, preventivas y oportunas.

Calle Alvarracín (2017), en su trabajo de graduación realizado sobre un reporte de caso en una empresa de caracteres similares a la anterior, se encontraba poco esclarecida la misión y visión organizacional. Llevaban su operatoria de manera tradicional con resistencia a innovaciones.

Concluye identificando las debilidades y fortalezas, como también las amenazas y oportunidades; mediante indicadores históricos, complementando el análisis con inductores futuros. De esta manera se puede establecer objetivos alcanzables y medibles con planes de acción estratégicos que lleven a cabo la consecución de la misión y visión de la empresa.

Para Moposita Chaglia (2018), ante la ausencia de una adecuada administración financiera, ha diseñado una herramienta de gestión económica financiera que abarque todas las áreas funcionales de la entidad. Promoviendo la comunicación organizacional, generando compromiso del personal y de los altos mandos, con enfoque en la satisfacción del cliente, coadyuvando al logro de una posición estratégica frente a la competencia.

El departamento de logística y compras de la distribuidora del caso que ha investigado Ortiz Ricaurte (2014), presentaba deficiencias que afectaban a toda la

empresa, como ser: procesos limitados de control, ausencia de planeación y mejoras, falta de indicadores de gestión, entre otros.

El Cuadro de Mando Integral propuesto, serviría de soporte para la medición de los nuevos procesos de logística y compras tales como manejo de inventarios, abastecimiento, almacenamiento, despacho, etc.; creando una gerencia capaz de evaluar su gestión y realizar ajustes.

Una investigación realizada sobre empresas familiares, habla de la falta de profesionalidad como determinante de la continuidad de este tipo de empresas. Se ha desarrollado indicadores de análisis que han convergido en una meta unánime y clave: la de asegurar la continuidad de la vida de la organización una vez retirado la generación que actualmente se encuentra en los mandos gerenciales. (Romero, 2017)

Los planes de acción que se han planteado en dicho trabajo, se pueden tomar como inductores para la formación de valores, comportamientos y actitudes de la alta gerencia de cualquier empresa familiar con visión de crecimiento, innovación, y sostenible en el tiempo.

La distribuidora J.A. & A.J. Redolfi S.R.L. a pesar de realizar operaciones a grandes volúmenes y tener una visión de crecimiento, precisa mejorar la gestión operativa. Introduciendo innovaciones que lo hagan más competitiva; implementando procesos internos con departamentos adicionales no existentes actualmente que hagan el cumplimiento de tareas más eficaz con reducción de errores; llevando un sistema de información que incluya indicadores certeros y útiles a disposición de todo el staff y de esta manera colaborar con la comunicación organizacional y obtención de las metas corporativas, profesionalizando así el proceso de ventas.

El objetivo general del presente trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral con la elaboración de indicadores de evaluación y control de la gestión operativa, para brindar información certera, resumida y útil para la toma de decisiones de los altos mandos jerárquicos y gestión empresarial.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico de la empresa, para conocer los puntos críticos.
- Establecer los objetivos, indicadores y metas estratégicas alineados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje; para la creación de valor de la organización.
- Elaborar planes de acción y presupuesto de la implementación del Cuadro de Mando Integral, considerando la ejecución de su aplicación en la empresa.

Análisis de Situación General

La distribuidora J.A.&A.J. S.R.L. tiene la administración a cargo de la familia dueña de la empresa. Para lograr un management profesional es necesario tener herramientas adecuadas, como en este caso, lo óptimo sería introducir un software de gestión integral, que abarque todos los procesos de la empresa para poder realizar diagnósticos en tiempo real, así poder realizar un seguimiento y accionar oportuno.

La falta de áreas estratégicas en el organigrama, es un síntoma de que es menester profesionalizar la dirección. Sería trascendental delegar ciertas tareas a profesionales que aumenten la eficiencia y la productividad.

En Gerencia, es primordial la asistencia de un profesional analista de indicadores de control de ventas, costos, y rentabilidad. Facilitaría información necesaria para la planificación y seguimiento de resultados.

El área de Recursos Humanos, como Higiene y Seguridad son departamentos inexistentes al momento, pero son muy importantes para una empresa que quiera lograr la excelencia en la ejecución. No hay un protocolo de selección de personal, ni tampoco inducción, ni capacitaciones permanentes.

Para una distribuidora que maneja marcas líderes del mercado, es curioso la ausencia de una planificación basada en el trade marketing con apoyo de los proveedores para lograr ser el distribuidor referente a nivel local. (Lopez Quesada Fernandez, 2017). Realizar publicidad por radio y redes sociales no es suficiente para aumentar y/o mantener la participación en el mercado.

En el departamento de recepción de mercadería, la falta de tecnología en este sector entorpece y puede atraer resultados no deseados; habría que limitar a un solo responsable para el control y no elegido al azar. Puede generar inconsistencias que afectan al depósito y abastecimiento. Como así también la ausencia de standarización de procesos en este sector, hace imposible la medición de indicadores de control. No llevan un sistema de inventarios, ni tampoco hay una persona encargada en la custodia de la mercadería, que se encuentra en un lugar de libre acceso al depósito y guardados indistintamente; esto aumenta el riesgo de roturas y robos.

La Administración no cuenta con un software de registración que genere automáticamente las facturas de venta al momento que los vendedores envían su información de la operación diaria, llevan un rudimentario proceder a través de

confección de planillas manuales o emails, entorpeciendo el proceso, perdiendo el seguimiento de las ventas diarias en el momento oportuno y real, demorando otras áreas como el circuito de cobros.

La falta de acompañamiento de las facturas con la entrega del producto puede ocasionar errores entre departamentos, malestar de los clientes, pérdida de seriedad en la imagen de la empresa.

Tampoco poseen un software contable ni sistema de costeos. Ello imposibilita la tenencia de información certera sobre la contabilidad de la empresa.

La generación de pagos lo realiza una sola persona y es la misma quien confecciona las transferencias, los cheques y los firma. Deberían ser distintas personas quienes autoricen el pago, la realización de los mismos y los cheques deberían llevar como mínimo dos firmas. Tener una buena gestión de tesorería ayuda a un manejo eficiente de los recursos financieros.

A través de un sistema de gestión de calidad, se puede lograr correcciones, una mejora continua, innovación y reorganización. Para planificar un sistema acorde a la empresa, hay que considerar ciertos aspectos relevantes que tendrán impacto en ella; como ser, la actividad que realiza, al mercado en el que opera, el entorno en el que se encuentra y otros.

Análisis del contexto:

La norma ISO 9001:2015 considera que, para definir un sistema de gestión de calidad, la organización debe tener en cuenta factores interno y externos de impacto en la estructura, alcance, implementación y operación. Los factores externos pueden ser legales, tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales y económicos. Los factores internos pueden ser culturales, de conocimiento, de valores, y de desempeño de la organización. (DNV-GL, 2015)

Para analizar los factores externos que tienen impacto en la empresa en cuestión, se ha escogido el análisis Pestel; un modelo de estudio del macroentorno de una organización donde opera o considera operar; creado por Liam Fahey y V.K. Narayana en 1986. Es una técnica descriptiva de la realidad cuyos aspectos a relevar tengan incidencia en la empresa. Los resultados se deben incluir dentro de los planes de acción estratégicos. (Bree, 2018)

Los factores a estudiar siguiendo las siglas del instrumento PESTEL son:

- P – Político

- E – Económico
- S – Socio cultural
- T – Tecnológico
- E – Ecológico
- L – Legal

Análisis Político:

En las elecciones Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias (PASO) de Argentina, realizadas en agosto del 2019, la victoria de la fórmula Fernandez-Fernandez; puede definir la dirección próxima del país de los cuatro años venideros. La derrota por 15 puntos de diferencia con la fórmula oficialista Macri-Pichetto es un resultado casi irremontable en las elecciones definitivas de octubre.

Este resultado no es más que el reflejo de la insatisfacción de la gente debido a la realidad económica del país, que está sobre el contraste planteado por el partido Cambiemos: dictadura/democracia. (Brito & Salas Oroño, 2019)

En las elecciones a gobernador de la provincia de Córdoba, Juan Schiaretti fue reelegido en el cargo, cumpliendo de esa forma su tercer mandato. El referente del partido peronista, ante el sentimiento antikichnerista y la ruptura de la relación con el presidente Macri; intenta desvincular la elección de los cordobeses frente al panorama nacional. Hay que tener en cuenta que Córdoba es la segunda provincia que más incide en las elecciones presidenciales, como ya se ha demostrado en el 2015. (Mayol, 2019)

Análisis Económico:

Luego de las PASO, la economía argentina entró en pánico; el peso cayó un 15% y el índice de acciones de grandes empresas que cotizan en la bolsa argentina, el S&P Merval tuvo una gran caída ya que es medido en dólares. (Margolis & Mac, 2019)

El gobierno de Macri y el Banco Central están tratando de estabilizar la economía dejando pocas reservas y restringiendo la compra de dólares por persona en US\$ 10.000 por mes. (CESLA, 2019)

La calificadora de riesgos FITCH, cambió nuevamente su calificación de la deuda soberana argentina de incumplimiento restringido a CC que significa probable nuevo incumplimiento. (CESLA, 2019)

La actividad industrial presenta una caída del 6,9% interanual, acumulando una del 8,3% en el primer semestre del año 2019. Van 18 meses consecutivos de caída del empleo en el sector manufacturero. (CESLA, 2019)

En medio de una crisis política y financiera, la inflación ha tenido una suba en julio del 2019 del 2,2% mensual; 25,1 % en lo que va del año y 54,4% interanual. (INDEC, 2019)

Para aliviar el poder adquisitivo de los argentinos el gobierno ha lanzado una serie de medidas como ser: tasa 0% del IVA en alimentos básicos, el aumento del 20% del mínimo no imponible en Impuestos a las Ganancias, subsidio en septiembre de \$ 2000 en los aportes de la seguridad social, deducción especial del componente impositivo para Monotributistas en septiembre, incremento del salario mínimo vital y móvil, entre otros. (Ceteri, 2019)

Todo indica la espera a las elecciones presidenciales definitivas de octubre, para ver que rumbo tomará la economía argentina.

Análisis Sociocultural:

El desempleo del país, en el primer trimestre 2019, según el INDEC (2019), arroja el 10,1% y hay 2 millones de desocupados.

También se ha incrementado la subocupación en 11,8%; o sea 2.250.000 personas que trabajan menos de 35 horas semanales, aunque están dispuestos a trabajar más horas.

El barómetro de la Deuda Social de la Infancia (UCA, 2019), presenta un incremento del riesgo alimentario interanual (2017-2018) del 35% y el 23,4% se encuentra en situación de hacinamiento.

La indigencia y la pobreza urbana lleva un 35% en este primer semestre, 14 millones de pobres. Se traduce a que los salarios e ingresos aumentaron en menor proporción de lo que aumentó la canasta básica en julio, el cuál fue del 2,5%; quiere decir que una familia tipo de 4 integrantes necesitó ingresos superiores a \$ 31.934 para no caer en la línea de la pobreza (INDEC, 2019)

En Educación, 6 de cada 10 estudiantes terminan el secundario. Tres de cada cuatro nenes entre 3 a 5 años van al Jardín de Infantes. Nueve de cada diez, asisten a la primaria. (Observatorio de Argentinos por la Educación, 2019)

Análisis Tecnológico:

Ante la evolución de ciertos modelos de negocios, la sofisticación de los medios de comunicación, y el crecimiento de canales de ventas como eCommerce y el dropshipping, hay muchos retos que se presentan en la distribución de productos. (EAE Business School, 2018)

Es oportuno estar abiertos a la posibilidad de adoptar nuevas herramientas, sistemas y dispositivos que optimicen la cadena de valor de la empresa. Algunos de los avances en áreas de la distribución son:

- **Gestión:** Herramientas asociadas a la inteligencia de negocios, las ERP (Planificación de Recursos Empresariales). Es un software integral que administra todos los procesos, ayuda por ejemplo a reducir costos directos de inventarios, control de ventas, satisfacción del cliente, entre otros. El IoT (internet de las cosas) es la tecnología que otorga internet a las cosas, ofreciendo infinidad de posibilidades de interconexión de todos los activos.

- **Despacho:** Innovaciones en monitorización, trazabilidad y comunicación son de apoyo para tareas como identificación de despachos, códigos de barras lineales de mercadería, códigos bidimensionales de forma matricial, o NFC (comunicación de campos cercanos) abren posibilidades de captación de información y comunicación entre dispositivos móviles a corta distancia.

- **Depósito:** La automatización y la robótica optimizan la afluencia de mercaderías; ayudarán o llegarán a sustituir personal.

- **Transporte:** los dispositivos GPS siguen evolucionando, permitiendo recopilar y brindar información en tiempo real a otros dispositivos interconectados. El avance de combustibles alternativos como por ejemplo los obtenidos por electrólisis, facilitará la independencia del combustible derivado del petróleo, reduciendo costos y permitiendo a las empresas mantenerse a salvo de las fluctuaciones del precio del petróleo crudo. En un futuro muy cercano, el problema de movilización en grandes núcleos urbanos estará solucionado con la utilización de drones y dispositivos no tripulados. (EAE Business School, 2018)

Análisis ecológico:

Cuidar el medio ambiente, se ha convertido en una de las responsabilidades para las empresas y organizaciones. La contabilidad tiene la obligación de aportar a la empresa un componente ecologista y socialmente responsable ante la sociedad.

Las empresas en la actualidad se encuentran responsablemente en la búsqueda constante de alternativas que mejoren la calidad de vida de los seres humanos como ser: la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de recursos genéticos, uso de tecnologías limpias, prevención y control de la contaminación, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, entre otros. (Argentina Ambiental, 2019)

Análisis Legal:

La Reforma Tributaria sancionada en diciembre 2017, ha cambiado varios aspectos para las sociedades.

En Impuestos a las Ganancias, se ha dividido la alícuota en dos partes: renta corporativa 25% y distribución de dividendos 13%. También se ha creado la figura de dividendo ficto, o sea presunciones que la ley considera que son distribución de utilidades.

En Contribuciones patronales se ha unificado la tasa para todas las actividades.

Los impuestos internos de las bebidas alcohólicas han aumentado al 35,1% y a los cigarrillos, si bien la tasa ha disminuido, el mínimo imponible pasó a ser \$28,00.

Otra medida es la devolución del crédito fiscal originado en la compra, construcción, fabricación, elaboración e importación definitiva de bienes de uso a partir del 2018, luego de 6 meses en que resultó procedente su cómputo. (Secretaría de Política Económica, 2018)

Con este procedimiento se ha identificado y evaluado los acontecimientos, cambios y tendencias externas que podrían afectar a la empresa.

Para empresas que ya están funcionando y tienen que hacer una reflexión estratégica sobre el comportamiento propio de la empresa, se debe realizar el estudio de los factores internos. En este caso, se elige el análisis FODA, creada por Albert S.Humphrey. Como sus siglas lo dice se lleva a cabo un análisis interno de la situación de la empresa, sus Fortalezas y Debilidades, como también las Oportunidades del entorno para aprovecharlas y las Amenazas del mundo exterior que deben prevenirse. (Bree, 2018)

Fortalezas:

- Gran trayectoria en la actividad, implicando el conocimiento del negocio por parte de los dueños.

- Ubicación estratégica de la casa central que favorece el desarrollo de la empresa. Está ubicado sobre la ruta nacional N° 9 que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba; y además lo cruza de este a oeste la ruta provincial N° 10.

- Amplia cartera de clientes. Además de las ventas en los salones mayoristas, realizan preventa en minimercados, despensas, quioscos, restaurantes, farmacias, bares, confiterías, librerías, otros. Aproximadamente cuentan con 6.000 clientes que se encuentran en toda la provincia de Córdoba hasta el sur de Santa Fé, La Pampa y San Luis.

- Productos de primeras marcas, de gran variedad, a precios competitivos. Aplican un mark up que oscila entre el 10% y el 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

- Bajo nivel de endeudamiento, debido a que el 80% de sus ventas son al contado.
- Tiempo de entrega de los productos a los clientes acotado. En las sucursales llevan un tiempo promedio de 24 horas y en otras localidades 48 horas.

Oportunidades:

- Reforma tributaria en Ganancias: al dividirse la alícuota por un lado las ganancias de la sociedad (25%) y por el otro la distribución de dividendos (13%); la reinversión de utilidades deja de gravarse, reduciendo la alícuota efectiva a pagar. (Secretaría de Política Económica, 2018)

- Cambio en los hábitos de compra de los clientes: consumidor Millennial, apuestan por la practicidad, marcas masivas y económicas. Se encuentran más expuestos a los medios digitales y tienen menos tiempo disponible. Las opciones light ganan terreno en la nueva tendencia de consumidores. Se trata de un grupo consumidor más importante de la próxima década. (Kantar Worldpanel, 2019)

Debilidades:

- Inexistencia del Área de Recursos Humanos y Departamento de Seguridad e Higiene.

- Procesos administrativos de baja calidad. Falta de software contable y sistema de costos

- Promoción interna del personal con falta de inducción y capacitación permanente.

- Bajo o nulo nivel de tecnología implementada en todos los procesos operativos.

- Falta de planificación estratégica en publicidad y comunicación.
- Ausencia de un sistema de inventarios. Es vital para el desarrollo del ente un control de inventarios ya que se relaciona íntegramente con otras áreas como compras, contabilidad, facturación, presupuestos, etc.
- Altos índices de rotura y robos de mercadería. Generan pérdidas que pueden prevenirse.
- Falta de clasificación de clientes por volumen y comportamiento de compras. Dificulta la planificación de estrategias: acciones y promociones a quien va dirigido, pérdida de oportunidades de ventas.

Amenazas:

- Gremios conflictivos pueden crear situaciones no deseadas en la relación laboral entre el personal y el empleador. Uno de ellos es el gremio de camioneros, quienes para conseguir sus propósitos suelen recurrir a medidas drásticas que perjudican al sector empresarial. (Télam, 2019)
- Inflación: en un mercado que se encuentra contraído, los clientes se vuelven más cuidadosos y selectivos al momento de comprar. (Muscatelli, 2019)
- Debido a la devaluación de la moneda, los costos operacionales se han incrementado de manera abrupta, afectando la competitividad de las empresas. (FADDEAC, 2019). Para mantener los precios competitivos la empresa ha tenido que absorber el incremento de los costos operativos e insumos, bajando su tasa de rentabilidad del 5% al 2,50%.
- Pocos proveedores, crean dependencia que puede afectar a la actividad de la empresa, ya sea en precios, baja de calidad, interrupción de entregas que afectan a la continuidad, otros. En situaciones de incertidumbre, debido a la crisis económica, los comportamientos de grandes proveedores pueden ser perjudiciales para el giro comercial. (iProfesional, 2018)

Como lo señala la ISO 9001:2015, es clave la determinación de los factores internos y externos del contexto de la empresa, para la evaluación y determinación de riesgos y oportunidades, que requiere la planeación de objetivos de calidad. (DNV-GL, 2015)

Diagnóstico organizacional general:

La crisis política-económica que está sufriendo el país, ha introducido una etapa de recesión, afectando a todo el mercado. Por ello se debe ser consciente de tener el control de la empresa, para no tomar decisiones que puedan tener un alto costo.

La alta competencia que amenaza la pérdida de fidelidad de los clientes, como la falta de eficiencia interna dentro de la empresa, puede ocasionar números en rojo.

Los factores negativos internos se deben a la falta de elaboración y ejecución de procesos por departamento; como también la ausencia de inversión en tecnología entorpece la productividad de la empresa y el desempeño de los empleados. La falta de control y gestión dificulta la toma de decisiones y el direccionamiento de la empresa.

Los factores positivos se aducen a la vasta experiencia de los dueños en la actividad, de la cual ya han superado y aprendido de los errores y factores negativos del pasado.

Plantear una estandarización de procesos sería una óptima solución para la evolución de la distribuidora. Para ello se diseñará un Comando de Mando Integral acorde a mantener sus fortalezas y cubrir las necesidades que demanda.

Marco Teórico:

En este apartado se procede a definir conceptos relacionados al tema a abordar, para poder llevar una mejor comprensión de la terminología utilizada a lo largo del desarrollo del trabajo.

En esta nueva era, la ventaja competitiva de las empresas está más relacionada a los activos intangibles que en la inversión de activos físicos. Para ello se necesita que toda la organización se encuentre alineada a la estrategia empresarial. (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012)

Estrategia empresarial:

Tarziján (2018) cuenta que la palabra estrategia proviene del término griego *strategos*, asociada a la planificación y organización de campañas de guerra con el objetivo de derrotar al enemigo. De allí que define a la estrategia como un plan de acción con la asignación de los recursos que se utilizarán para conseguir los objetivos de la

organización. Los resultados de la misma deben ser medibles a través de indicadores de desempeño, para determinar las correcciones y actuaciones futuras.

En el año 1992, Norton y Kaplan desarrollaron en la Universidad de Harvard, una herramienta que describe la estrategia en términos operativos, llamado Cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2014)

Cuadro de mando Integral:

Es una herramienta que integra objetivos e indicadores derivados de la estrategia y visión de la empresa con las actividades diarias. Incluye indicadores financieros del pasado con indicadores no financieros que se encuentran relacionados con objetivos significativos, e inductores que impulsan la actuación futura. (Kaplan & Norton, 2014)

Según Kaplan y Norton (2013) los puntos a tener en cuenta al realizar un cuadro de mando integral son:

1. Traducir la estrategia en términos operativos: El proceso comienza creando un mapa operacional que traduce la estrategia a través del análisis de cuatro dimensiones equilibradas: finanzas, clientes, procesos internos, crecimiento-aprendizaje-innovación.

2. Alinear la organización con la estrategia: Las organizaciones se encuentran divididas por departamentos, unidades de negocios o por conjuntos de unidades de servicios compartidos. Debe comunicarse desde los altos mandos a nivel general, los objetivos de alto nivel transformados en subobjetivos de las unidades descentralizadas, para conseguir una visión compartida de la estrategia. De esta manera la integración se logra alineando las cuestiones estratégicas comunes.

3. La estrategia debe ser el trabajo diario de toda la empresa: Vincular al empleado con la estrategia para alcanzar los objetivos, a través de una comunicación completa y continua, que permita la adaptación de sus actividades diarias y descubran innovadoras oportunidades de contribuir a las metas de la organización.

4. La estrategia debe ser un proceso continuo: A través del *feedback* de cada departamento o unidad de negocio, el cuadro de mando debe ser revisado y actualizado por períodos determinados para reflejar las oportunidades y condiciones competitivas. Con información actualizada se elabora y planifica un presupuesto de nuevos objetivos para el período siguiente; se estudia la estrategia más eficaz a futuro con los cambios que se deben realizar tomando de referencia lo aprendido del pasado.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

El cuadro de mando integral proporciona un enfoque global de los objetivos y la estrategia, a corto y largo plazo; mediante la cuantificación y medición de proyectos y misiones de la empresa. Para obtener las dimensiones esenciales de la organización, Kaplan y Norton (2013) recomiendan analizar cuatro perspectivas.

Perspectiva financiera: Contempla indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas del accionar pasado. Exponen la estrategia ejecutada con sus resultados, para poder replantear los nuevos objetivos. Los inductores previenen como se debe ver la empresa ante los accionistas/inversores; con criterio al crecimiento, rentabilidad y el riesgo. (Sanchez Vasquez, Velez Elorsa, & Araujo Pinzón, 2016)

Para Kaplan y Norton (2014) existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, y utilización de los activos/estrategias de inversión.

Perspectiva del cliente: Se identifican los segmentos de cliente y de mercado en el cual se competirá, y en función de ello se miden los objetivos claves de satisfacción, rentabilidad, retención, fidelidad y adquisición. También se estudia el valor agregado del producto final: atributos de productos y/o servicios en cuanto a la funcionalidad, calidad y precio; la relación con los clientes en referencia de la calidad de experiencia de compras y relaciones personales; por último, la imagen y el prestigio. (Kaplan & Norton, 2014)

Perspectiva de procesos internos: Se determinan los procesos organizativos que crean satisfacción al cliente y accionista. En los distintos procesos departamentales se mide el costo, la producción, calidad y tiempo; que permitirán entregar productos superiores a los clientes existentes, e innovar en los segmentos del mercado que la empresa desea satisfacer con productos y/o servicios futuros. (Kaplan & Norton, 2014)

Perspectiva de crecimiento, aprendizaje e innovación: Incluye capacitación y entrenamiento del equipo de trabajo, mediante desarrollo de habilidades, competencia, motivación, bases de datos y tecnología necesaria. Kaplan y Norton (2013) aconsejan tener en cuenta tres variables: la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, la motivación y delegación de poder (*empowerment*).

Cada ámbito de actuación tiene sus propios objetivos con sus indicadores de rendimiento, que señalan cuales son los puntos críticos donde la empresa deba actuar.

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia:

Los indicadores establecen una relación de causa-efecto a veces llamada cadena causal que determinan los resultados finales y permiten explicar las diferencias entre los resultados reales y los objetivos preestablecidos. (Sanchez Vasquez et al., 2016)

Los inductores de actuación o indicadores de previsión, son específicos para cada empresa. Proviene de la interacción entre el nivel jerárquico superior y los mandos medios; donde evalúan nuevas estrategias basadas en nueva información de clientes, competidores, mercado, nuevas tecnologías y proveedores. (Kaplan & Norton, 2014)

Los indicadores se diferencian entre los de diagnóstico y los estratégicos. Los primeros calculan el rendimiento de la empresa y disparan alarmas cuando surjan desviaciones importantes que requieran urgencia; y los segundos son de diseño de estrategias competitivas, calculan los recursos necesarios para la realización de los objetivos.

La construcción del Cuadro de mando integral permite vincular el presupuesto con los objetivos estratégicos y comunicarlos de manera simple a toda la organización, además de asegurar la coherencia entre la visión y la operativa diaria. (Sanchez Vasquez et al., 2016)

Diagnóstico y Discusión Específico:

Por la gran incertidumbre que vive el país luego de las PASO en agosto, la economía se ha tornado sin rumbo fijo. Debido a la inflación generada por la devaluación del peso, y el aumento de los insumos y los servicios que consume la empresa; la demanda ha caído considerablemente.

También se ha vuelto crítico el abastecimiento de grandes proveedores, poniendo en peligro la continuidad de la cadena de ventas, perjudicando las relaciones con los clientes minoristas.

El cierre de cientos de negocios que no han podido subsistir a la crisis y el miedo a invertir en nuevos emprendimientos hasta no saber qué sucederá en las elecciones de octubre, reduce considerablemente el número de clientes de la distribuidora.

Las organizaciones sindicales en su afán de acumular poder político, toman medidas de fuerza que lejos están de llegar a conciliar, perjudican las relaciones laborales del empleado con la patronal.

Estos puntos críticos desconcentran a los dueños de las empresas, teniendo que resolver a diario la problemática que presenta el entorno, y los alejan del foco central de la operativa diaria, la visión organizacional y las estrategias proyectadas al crecimiento de la empresa. El problema se acentúa cuando no se cuenta con una estructura de procesos internos bien definidos; vuelve endeble a la organización, con ausencias de certezas, llevándola a situaciones desfavorables para la misma.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, lo cual lo lleva a tener falencias típicas de este tipo de empresas: dependencia absoluta de la autoridad con poca delegación de tareas, falta de desarrollo en recursos humanos como capacitaciones y delimitación de responsabilidades, falta de planificación estratégica para administrar el *market share*, resistencia a la innovación como la inversión en tecnología; y por último la problemática más relevante de este caso, que es el rudimentario control interno de los procesos operativos. Los mismos no están bien definidos y carecen de un sistema integrado de medición, información y planeación.

El control interno es menester para toda organización empresarial, ya que permitirá optimizar la utilización de los recursos, evitando pérdidas por fraude o negligencia, como también detectar desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dicho sistema debe estar compuesto de un mapa integrado por cada área de la empresa, donde conste: los objetivos de cada departamento, indicadores de seguimiento a dichos objetivos y contraste de los resultados reales con las metas prefijadas.

Es necesario implementar un sistema de gestión capacitado y perfeccionado por la teoría del Cuadro de Mando Integral, que ayudará a la gerencia a contar con análisis del control interno que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

A través del diseño del instrumento mencionado se persigue mejorar la eficiencia de las operaciones, reducir costos, aumentar la rentabilidad, incrementar los ingresos por ventas por cliente, acrecentar la cartera de clientes, maximizar la satisfacción y la fidelidad de la clientela, potenciar la imagen de la empresa, contar con personal calificado, aumentar la productividad del desempeño del plantel, disminuir el índice de robos y roturas, llevar un control de stock simultáneo a las ventas y compras de mercadería, optimizar los procesos operativos en general.

Para el logro de las metas sugeridas la distribuidora deberá invertir en tecnología de información que aumentará la eficiencia de las áreas y volverá más competitiva a la empresa.

Plan de Implementación:

Una vez concluido el diagnóstico de la distribuidora, se presenta la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral acorde a la empresa, en función de los recursos disponibles como también los demandados, y la información obtenida del sistema.

El alcance se desarrolla en los cuatro campos propuestos por la herramienta de control de gestión elegida: financiera; clientes; crecimiento, aprendizaje e innovación y procesos internos. No se analizarán estructuras de inversión, ni tributarias, como tampoco se realizarán análisis formales de aplicación al sistema contable.

Los recursos que se necesitarán constituyen gastos significativos, pero otorgarán beneficios a todas las áreas funcionales. La inversión se recuperará en forma de productividad laboral, calidad de atención al cliente, suministro de información certera y a tiempo, selección de objetivos claros y seguimiento de la consecución de los mismos.

Para la adquisición del software de gestión integral se ha realizado una búsqueda de presupuestos y calidad de servicios. La selección es un software de gestión llamado GESCOM, complementado con la aplicación de ventas vía telefonía móvil AXUM. Dentro del presupuesto empresarial hay que adicionar la contratación de dos profesionales que serán claves para la generación de valor a la organización.

Tabla N° 1: Costo de los Recursos de la Propuesta

Concepto		Importe
Instalación y puesta en marcha de Software de Gestión y Aplicación de Ventas	Licencia de Uso GESCOM	\$84.856,80
	Capacitación - GESCOM	\$12.000,00
	GESCOM - Licencia Instalación y Puesta en Marcha	\$61.442,02
	AXUM Vendedores- Licencia Instalación y Puesta en Marcha	\$61.442,02
	AXUM Supervisores - Licencia Instalación y Puesta en Marcha	\$27.307,57
	Capacitación - AXUM	\$9.687,60
	Subtotal	\$256.736,00
	IVA	\$53.914,56
	Total	\$310.650,56
Abono Mensual de Software de gestión y aplicación de ventas	Abono de Uso GESCOM	\$9.303,00
	Pedidos - Abono Sistema AXUM	\$7.314,53
	GPS - Abono Sistema AXUM	\$7.314,53
	Supervisor - Abono Sistema AXUM	\$3.731,50
	Subtotal	\$27.663,56
	IVA	\$5.809,35
	Total	\$33.472,91
Contratación de nuevo personal	Analista de Ventas: Convenio Colectivo de Trabajo: Empleados de Comercio - Administrativo D	\$28.280,04
	Encargado de Recursos Humanos: trabajador jerarquizado fuera de convenio	\$45.000,00
Costo Inicial		\$310.650,56
Costo mensual		\$106.752,95

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de crecimiento, aprendizaje e innovación:

El objetivo es implementar una gestión del departamento de Recursos Humanos con un personal capacitado que se encargará de esta sección, proyectando planes de acción y control del factor humano de la empresa.

Tabla N°2: Indicadores de medición para la gestión de Recursos Humanos

Objetivo	Indicador	Descripción	Acciones
Calcular la eficiencia operativa.	Desempeño	N Evaluaciones realizadas/N empleados	Cumplimiento de objetivos por área, medidos por estándares de medición.
		Remuneración variable de preventistas basada en objetivos mensuales (Cobertura - Rechazos - Eficiencia de Venta)	
Semaforización	*Verde: > 75% *Amarillo: 74,99% < 50% *Rojo: < 49,99%		
Mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o conductas del personal.	Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones realizadas (mínimo 2 al año por área)	Determinar capacitaciones pertinentes por sector y frecuencia de realización.
Semaforización	*Verde: > 2 *Amarillo: 2 < 1 *Rojo: 0		
Motivación y compromiso del empleado.	Satisfacción del personal	Encuesta.	Planificar actividades, programas y valores aplicados a la mejora del clima laboral
Semaforización	*Verde: > 75% *Amarillo: 74,99% < 50% *Rojo: < 49,99%		
Grado de afectación de las ausencias de los trabajadores. Se debe definir si es ausentismo general o los no justificados.	% de ausentismo	Días persona perdidos/ Días persona laboral.	Dar a conocer si se trata de ausencias puntuales o si es una tendencia a corregir.
Semaforización	*Verde: < 1 % *Amarillo: 1,01% > 2% *Rojo: < 2,01%		
El índice de frecuencia nos indica la accidentalidad de la empresa. Se debe diferenciar por zonas de riesgos homogéneas.	% de accidentes	N Accidentes / N días laborales	Planificar capacitaciones y sistemas de control sobre Higiene y Seguridad de la organización.

Semaforización	*Verde: < 0,05 % *Amarillo: 0,049% > 0,099% *Rojo: < 0,10%		
Reconocimiento a la eficiencia laboral y cumplimiento de objetivos.	Incentivos	Programa de incentivos	Registro de la eficiencia operativa del plantel laboral.
Semaforización	*Verde: > 75% *Amarillo: 74,99% < 50% *Rojo: < 49,99%		
Relación entre altas y desvinculaciones de la organización.	Rotación	(Altas-Bajas) / Total del Plantel	Registro de desvinculaciones y sus causas. Realizar un Programa de Proceso de desvinculación laboral eficiente.
Semaforización	*Verde: < 5% *Amarillo: 5,01 % > 15% *Rojo: > 15,01%		

Fuente: Elaboración Propia

En este reporte de caso no se ha obtenido información para calcular los indicadores propuestos. Sin embargo, queda definido cuales son los valores aceptables y críticos. Es posible que, en el primer año de apertura del departamento de Recursos Humanos, algunos indicadores arrojen color amarillo o rojo. En ese caso, hay que replantear acciones preventivas y correctivas.

Perspectiva del cliente:

Es importante para la obtención de información real y útil; realizar una depuración de la cartera de clientes, como también su segmentación por zona, por actividad, por volumen y frecuencia de compras.

Tabla N°3: Indicadores de medición para la Gestión de Clientes

Objetivo	Indicador	Descripción	Medición	Acciones
Control del crecimiento de la cartera de clientes.	% Fidelidad clientes	((clientes actuales- clientes anteriores) / (clientes anteriores)) *100	5% = ((x - 6000) / (6000)) *100 =6300, la meta anual es captar 300 clientes nuevos	Programas de captación de mercado.
Semaforización	*Verde: > 5% *Amarillo: 4,99% < 2,50% *Rojo: < 2,49%			
Conocer las prioridades de los clientes.	Satisfacción del cliente	Encuesta relacionada con los objetivos que persigue la empresa.	La última encuesta realizada en el 2007, arroja un promedio del 65%.	Implementación de mejoras. La meta debe ser próximos al 90%.
Semaforización	*Verde: > 90% *Amarillo: 89,99 < 65% *Rojo < 64,99%			

Monitorizar la estrategia de retención de clientes.	% de devoluciones	\$ devoluciones/\$ Ventas totales	$0,087\% = ((\$23.100 * 12) / \$ 318.857.647,78) * 100$	Soluciones rápidas, prácticas y capaces de retener al cliente.
	% de Vencimientos	\$ Vencimientos/\$ Ventas totales	$0,053\% = ((\$14.300 * 12) / \$ 318.857.647,78) * 100$	
Semaforización	*Verde: < 0,5% *Amarillo: 0,49% > 1% *Rojo: >1,01%			
Compromiso del cliente por mantener una relación laboral sana con la empresa.	Plazo promedio de cobranzas	(Cuentas por cobrar/Ventas totales) *360 días	60 días = (\$ 53.142.941,30 / \$ 318.857.647,78) *360 días	Identificar las tendencias y tomar medidas de recaudo.
Semaforización	*Verde: < 21 días *Amarillo: 22 días > 30 días *Rojo: > 31 días			
Mide los ingresos brutos generados por una campaña publicitaria.	ROAS (Retorno de la Inversión Publicitaria)	(Ingresos/Inversión) x 100	$6379,74\% = (\$ 4.997.968,42 / \$ 318.857.647,78) * 100$ Significa que la empresa ha ganado \$ 63,79 por cada \$ invertido en Publicidad.	Asociar este valor con otros valores intangibles: visibilidad de la empresa, ventas recurrentes, recomendaciones.
Semaforización	*Verde: > \$63,79 *Amarillo: \$63,78 < \$ 60,59 *Rojo: < \$ 60,58			

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por la organización.

En la medición del ROAS no se ha tomado los datos de una campaña o estrategia publicitaria puntual, ya que no se poseen los datos de los ingresos generados específicamente por aplicación de ellos. Una vez que el distribuidor haya incorporado el Trade Marketing (surtido-precio-promoción-visibilidad-servicios) a su gestión de clientes, y trabajarlo en conjunto con sus grandes proveedores; será visible el beneficio en cuanto a la rentabilidad y beneficios para ambos.

Perspectiva financiera:

En la actualidad la distribuidora opera con una rentabilidad del 2,5%. El objetivo es volver al 5% pero de manera escalonada en 30 meses, a razón de 0,5% por semestre. Para lograrlo se debe disminuir los costos de los insumos operativos, optimizar la utilización de recursos y procesos internos; aumentando las ventas.

Tabla N°4: Indicadores de Medición para la Gestión Financiera

Objetivo	Indicador	Descripción	Medición	Acciones
----------	-----------	-------------	----------	----------

Verificar la rentabilidad de la empresa	Margen bruto de utilidad	(Utilidad Bruta/Ventas) *100	21,63% = $\frac{\$ 68.959.226,30}{\$ 318.857.647,78}$	Revisión precio de venta y margen de utilidad. Segmentar el margen de utilidad por bulto y categoría.	
	Punto de equilibrio	Gastos operativos/Margen bruto	\$ 2.706.508,29 = (\$58.541.774,23/21,63)		
	Semafización: *Verde: 30% < 20% *Amarillo: 19,9% < 10 *Rojo: < 9,9%				
	Rentabilidad del Activo (ROA)	(Utilidad Bruta /Activo Total Bruto) *100	29,83% = (\$ 164.340.457,06 / \$ 49.028.291,44) *100	Revisión de políticas de Inversión. Se compara ROA con las tasas de interés de financiación.	
	Activo Total Bruto= Activo + depreciaciones + provisiones	Cada \$ invertido en activos totales ha generado 29,83% de utilidad neta.			
Semafización: *Verde: > 12% *Amarillo: = 12% *Rojo: < 12%					
Aumentar las ventas	% Crecimiento	((Ventas N/ Ventas N-1)-1) *100	15,81% = (((\$ 318.857.647,78/ \$ 275.331.848,88)-1) *100	Cotejar el crecimiento de ventas con el índice de inflación del país.	
Semafización: *Verde: >IPC (Índice de precios al consumidor) *Amarillo: =IPC *Rojo: <IPC					
Incremento de ventas x cliente	Ticket promedio	(Venta mensual / frecuencia de compra) / N clientes	\$1107,14 = (((\$ 318.857.647,78 / 12 meses) /4) *6000 clientes	Plan de estrategias de incremento de promedio de ventas por cliente. Ejemplo: Ventas cruzadas (producto adicional o complementario al de venta).	
Semafización: *Verde: > 5% mensual, \$1162,50 *Amarillo: \$1107,14 < \$1051,78 *Rojo:<\$1000					
Reducir costos operativos	Margen de gastos operativos	Costos operativos/ Ventas	5,97% = (\$19.045.076,81/ \$318.857.647,78) *100	Planificación de ahorro de insumos y optimización de recursos.	
Semafización: *Verde: < 5% *Amarillo: 5,01% > 7% *Rojo: > 7,01%					

Fuente: Elaboración propia basado en datos proporcionados por la organización.

Para el cálculo de los indicadores, no se ha contemplado la variable de la inflación, debido a la incertidumbre existente que se vive en el país, lo cual dificulta la tarea de su estimación.

Perspectiva de Procesos Internos:

En este reporte de caso, sólo nos remitiremos a algunos indicadores de logística.

Tabla N°5: Indicadores de Medición para la Gestión de Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Fórmula	Medición	Acción	
Stock mínimo para asegurar la distribución y disponibilidad demandada	Stock de Seguridad	(Plazo máximo de entrega de un proveedor en caso de demoras-Plazo de entrega del proveedor en situación normal) *Demanda media	No se poseen datos para el cálculo; se conoce el quiebre de stock, es de \$55.000 mensuales. La meta es una reducción del 80% de dicho dato	Conocer la desviación que tenga la empresa con respecto a la tasa de servicio que desee alcanzar	
Semaforización: *Verde: ≤ \$11.000 *Amarillo: \$11.001 > \$ 16.500 *Rojo: > \$ 16.501					
Control de Inventarios y Costos de Almacenamiento	% Roturas	(Roturas/Ventas) *100	0,09%= (((\$24.700*12 meses) / \$318.857.647,78) *100	Planes de prevención	
	Semaforización: *Verde: < 1% *Amarillo: 1,01% > 1,5% *Rojo: > 1,7%				
	Picking	Extracción= N° de pedidos x operario/Hora	La empresa no ha realizado control de datos de picking	Mejoras en la productividad del personal, menos manipulaciones y disminución de errores. Disponibilidad del espacio necesario y distribución para almacenamiento.	
		Cobertura de stock en zona de picking= Cálculo del espacio promedio que ocupa la mercadería y el tiempo que tarda en venderse.			
		Extracción agrupada= Cálculo de n° de pedidos promedio que entran en un camión y utilitario.			
Calidad= N° de pedidos preparados con error/total de pedidos preparados					
	N° bultos entregados/N° de entregas realizadas				

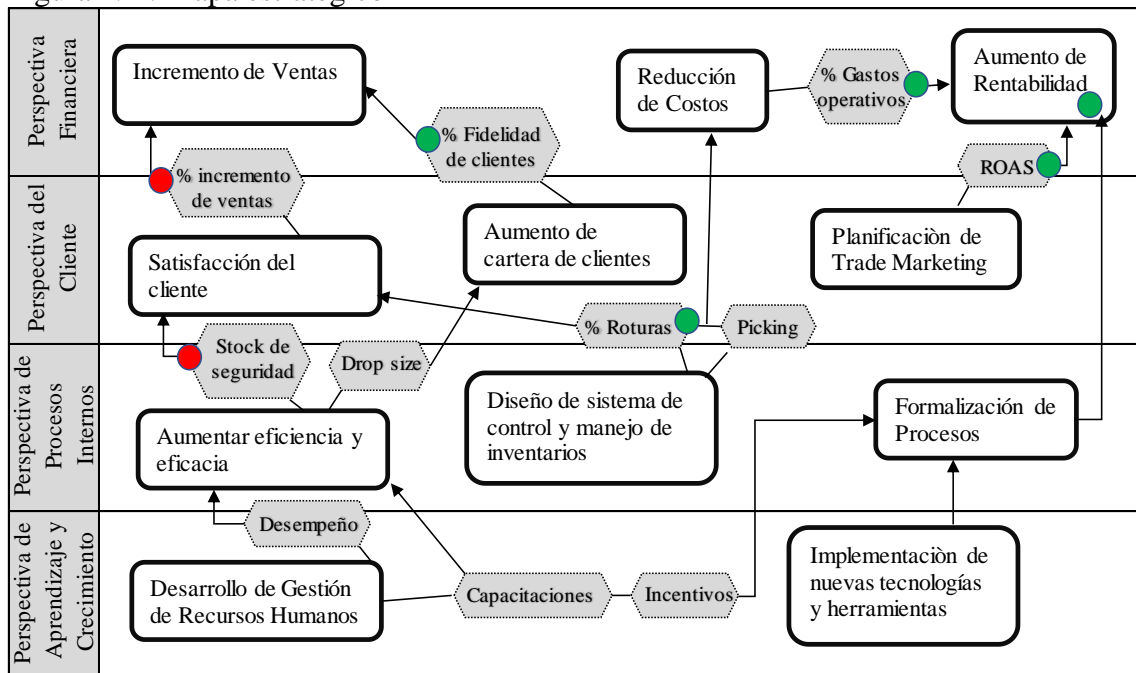
Promedio de entrega de bultos por clientes	Drop Size		La empresa no ha realizado control de datos de drop size	Conocer la productividad del equipo de ventas
--	-----------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia basado en datos proporcionado por la empresa.

Para crear valor en la cadena de suministro al cliente es necesario cuantificar los procesos de logística en la distribuidora, ya que ello nos proporcionará información del costo-beneficio del servicio y cotejar con los precios de venta.

Las mediciones necesarias para el alcance de la gestión empresarial meta, se los vincula en un mapa de objetivos estratégicos.

Figura N°2: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Conclusión:

Queda manifestado el cumplimiento de los objetivos planteados para este Trabajo Final de Grado, ya que se ha podido diseñar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro del Mando Integral para la distribuidora A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Las conclusiones de los análisis realizados previamente son:

La empresa lleva un escaso control de sus procesos operativos, lo cual debería replantear sus prioridades en consecuencia a la implementación de objetivos y metas. Es necesario transformar la administración de los procesos, el manejo de información y la

comunicación de la visión empresarial, para que todos los que forman parte de la empresa se identifiquen con él.

También es vital, conocer los desvíos producidos respecto a las metas predeterminadas, investigar las causas y proponer las acciones correctivas y/o preventivas e incluso formular nuevas estrategias.

La inclusión del departamento de Recursos Humanos, ayudará a la obtención de una performance operativa competitiva y eficaz que llevará al aumento de clientes e ingresos, satisfaciendo a los mismos, perfeccionando el desempeño laboral, optimizando los procesos operativos.

Adquirir un software de gestión para la recolección de datos y de las métricas propuestas. Reforzará la formalización de los procesos internos, liderazgo de costos y conexión de la actividad de toda la empresa de manera simultánea en tiempo real. La inversión en un software de gestión puede tener una rentabilidad cercana a cero o ligeramente negativa; pero a largo plazo, la implementación de una plataforma con tecnología avanzada e integral arrojará beneficios económicos que podrán visualizarse a través de: fiabilidad de la información, disminución de tiempos de ciclo y complejidad de los procesos que conllevan a una mejora en la percepción de la empresa por parte del cliente, incremento de la cartera de clientes, reducción de los costos operativos y errores humanos, control efectivo de los activos y pasivos de la distribuidora.

Agregando al plantel un Analista de Ventas, se conseguirá la interpretación y vinculación de la información recolectada a través de dicho instrumento y la comunicación de las metas logradas y por satisfacer; es el nexo entre los directivos jerárquicos de los diferentes subsistemas y los trabajadores de nivel general. Dirigirá el equipo de ventas, fijando cuotas de ventas a lograr, brindará asistencia durante todo el proceso y evaluará desempeños. Investigará al mercado y a la competencia, evaluando y prediciendo las tendencias de ventas y de compra, trabajando en conjunto con el sector de finanzas y marketing; lo que llevará a sugerir ajustes y revisiones de las técnicas de estrategias de ventas y publicidad con el fin de mejorar la rentabilidad.

Formar alianzas estratégicas con los proveedores, para el abastecimiento, realización de campañas publicitarias y promociones. Producirá aumento de ventas e incremento en la rentabilidad; y también, optimización de la imagen corporativa. Será redituable, en tanto estas relaciones mantengan la filosofía de compartir los beneficios de los esfuerzos de la reducción de costos.

Se recomienda: desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, para involucrar a toda la organización.

Realizar investigaciones de desarrollo e innovación para mantener la satisfacción de los clientes y la competitividad del mercado. Por ejemplo: obtener nuevas formas de pago para los clientes (pos móviles, billetera electrónica, otros), practicadas contra entrega, acompañada de sus respectivas facturas. Buscar nuevas formas de comercialización como el *e-commerce*, con plataformas personales por cliente.

Realizar controles constantes de los procesos, buscando oportunidades de mejoras. Definir tiempos de revisión, tolerancia de desvíos y actualización de objetivos. Permitirá revisar el estado de la visión y la misión; la necesidad de actualizarlas de acuerdo a la evolución de la organización.

El Cuadro de mando integral reúne en un solo informe: dirección con visión a largo plazo, orientación al cliente, recorte de tiempo de respuesta, mejora de calidad y trabajo en equipo.

Referencias

- Álvarez Corrales, D. F. (Mayo de 2015). *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo* (Tesis de Magister en Administración de empresas mención Planeación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
- Argentina Ambiental. (2019). *Argentina ambiental*. Obtenido de <http://argentinambiental.com/notas/informes/la-argentina-sustentable/>
- Bravo Yañez, F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.* Santiago de Chile.
- Bree, P. (2018). *100 conceptos de Innovación Empresarial*. España: Caligrama.
- Brito, G., & Salas Oroño, A. (5 de Septiembre de 2019). *celag.org*. Obtenido de <https://www.celag.org/el-hundimiento-electoral-de-macri/>
- Calle Alvarracín, J. K. (2017). *Elaboración de un modelo de Cuadro de Mando Integral con énfasis con indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de la Cuenca* (Trabajo Final de Grado de Psicología Organizacional). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador . Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7072>
- CESLA. (Septiembre de 2019). *cesla.com*. Obtenido de <https://www.cesla.com/noticias-economia-argentina.php>
- Ceteri, J. L. (7 de Septiembre de 2019). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/Compendio-de-las-medidas-economicas-y-sus-controversias-20190906-0027.html>
- DNV-GL. (2015). *DNV GL*. Obtenido de <https://brandcentral.dnvgl.com/original/gallery/10651/files/original/790599906f7a4e8ea3c908d07f20b743.pdf>
- EAE Business School. (23 de Octubre de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de Las nuevas tecnologías y el futuro de las operaciones logísticas
- FADDEAC. (05 de Septiembre de 2019). *FADDEAC*. Obtenido de <https://www.faddeac.org.ar/2019/09/05/indice-de-costos-incertidumbre-la-segunda-suba-mas-alta-del-ano-fue-del-55/>

- INDEC. (Agosto de 2019). *indec.gob.ar*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf
- iProfesional. (01 de Septiembre de 2018). *iProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/276979-precio-supermercado-alimentos-Unilever-y-Molinos-suspenden-ventas-por-falta-de-precios-ante-la-inestabilidad-del-dolar>
- Kantar Worldpanel. (2019). *CIP- Centro de Informaciones de Publicidad*. Obtenido de <http://cip.org.ar/tendencias-consumo-2019/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral 2ª ed.* España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral. Tercera Edición Revisada*. Barcelona: Gestion 2000.
- Lopez Quesada Fernandez, A. (2017). *Distribución y Trade Marketing*. Madrid: ESIC.
- Margolis, & Mac. (13 de Agosto de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2019/08/13/mensaje-del-mercado-para-proximo-lider-de-argentina/>
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, D. (2012). *Introducción al Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mayol, F. (13 de Mayo de 2019). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2019/05/13/juan-schiaretti-logro-una-victoria-categorica-en-cordoba-y-se-transforma-en-el-lider-del-peronismo-no-kirchnerista/>
- Moposita Chaglia, J. A. (2018). *Modelo de Cuadro Integral para la toma de decisiones en la empresa WALKER NÚÑEZ MACRO BAHÍA. CÍA. LTDA*". (Trabajo de Grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2447>
- Muscatelli, N. (25 de Julio de 2019). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/economia/informe-privado-consumo-masivo-contrajo-junio_0_WXInFolxR.html
- Observatorio de Argentinos por la Educación. (Septiembre de 2019). *Observatorio de Argentinos por la Educación*. Obtenido de

https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/El_estado_de_la_educacion_Argentina.pdf

Ortiz Ricaurte, L. P. (2014). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para el Area de Logística y Compras de Distribuidora RAYCO S.A.S.* (Trabajo de Grado de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Logística). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155708.pdf>

Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización.* (Trabajo Final de Grado de Contador Público). Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20DAYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez Vasquez, J. M., Velez Elorsa, M. L., & Araujo Pinzón, P. (junio de 2016). *Balanced Scorecard Para Emprendedores: Desde el modelo Canvas hasta el Cuadro de Mando Integral.* Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>

Secretaría de Política Económica. (Junio de 2018). *La Reforma Tributaria Argentina de 2017.* Buenos Aires.

Tarziján Martabit, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial. Quinta Edición.* Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Télam. (20 de Junio de 2019). *Télam S.E. Agencia Nacional de Noticias.* Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201906/369033-gremio-camioneros-hugo-pablo-moyano-reclamo-aumento-salarios-paritarias.html>

UCA. (6 de Junio de 2019). *UCA.* Obtenido de <http://uca.edu.ar/es/noticias/se-presento-un-nuevo-informe-del-barometro-de-la-deuda-social-de-la-infancia>