

**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 aplicado a empresas familiares: El caso “A. J. & J. A.  
Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Ferrarini, Ivanna Judith Jesús**

**D.N.I. N°: 35.087.471**

**Legajo: VCPB19578**

**Director de TFG: Márquez, Agustín**

**2019**

## **Resumen**

En el presente trabajo se abordó la problemática de la gestión de información en pequeñas empresas. Particularmente se estudió el caso de "A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.", una empresa familiar, de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Lo que se buscó al desarrollar dicho trabajo fue el diseño de una herramienta de control de gestión, que permitiera poder medir y gestionar sus estrategias y capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados. Para lograrlo se planteó el diseño de un Cuadro de Mando Integral, el cual brindó información de las distintas áreas de la empresa y mediante el análisis de las perspectivas, permitió alcanzar una visión rápida e integral del negocio.

Palabras claves: Gestión, estrategia, control, indicadores, decisión.

## **Abstract**

In the present work, the problem of information management in small companies was addressed. In particular, the case of "A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.", a family business, located in the town James Craik, province of Córdoba. What was sought when developing said work was the design on a management control tool, which would allow to measure and manage their strategies and capabilities, make better decisions and get better results. To achieve this, the design of an Integral Scorecard, was proposed, which provided information on the different areas of the company and through the analysis of perspectives, allowed to achieve a quick and comprehensive vision of the business.

Keywords: Management, strategy, control, indicators, decision.

## Introducción

La temática abordada en el presente trabajo es el plan de gestión de información interna y externa de una organización. La gestión de información es una herramienta muy importante en la toma de decisiones. Mediante la misma, podemos analizar las condiciones en las que se encuentra una organización, proyectar a futuro y detectar los factores a modificar para alcanzar los objetivos planteados.

Según Kaplan y Norton (1997), las mediciones son importantes, ya que “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta el comportamiento del sector interno y externo de la misma.

Es por ello, que se propone aplicar la gestión de información en empresas familiares, las cuales generalmente no tienen en cuenta la importancia de esta temática. Particularmente, se analizará la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, integrada por José Redolfi y sus tres hijos, Pablo, Ignacio y Lucas.

La misma lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, comercializando y distribuyendo varias marcas a distintos minoristas de Córdoba y provincias vecinas.

Actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y se abastece a las cuatro sucursales ubicadas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba Capital. Se está evaluando la posibilidad de unificar el negocio, dejar de tener sucursales y tener una casa central en James Craik. Lo cual va a tener ventajas como ahorro en cantidad de personal a cargo, mayor control y manejo del stock. Pero, se perdería el trato cercano con el cliente. Por lo cual es necesario un análisis de estos aspectos para tomar la decisión correcta.

Tras el estudio del caso, se ha podido observar que la empresa presenta ciertas problemáticas a tratar:

- Ausencia de planeación estratégica.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Falta de capacitación de los mandos medios y gerenciales.

- Ausencia de herramientas de información y control: sistemas de inventarios, registros diarios, software contable específico, sistema de gestión de compras, entre otras herramientas para obtener y gestionar la información interna.

Esto afecta tanto al control y manejo de stock, como al análisis de resultados. Ya que al no llevar un registro contable, no se obtienen los datos necesarios para la toma de decisiones, por ejemplo, la reducción de gastos innecesarios, entre otras cuestiones.

Respecto a la aplicación de un soporte informático para gestionar de manera efectiva la información, una de las herramientas que este debería contener sería la administración de inventarios. Los inventarios son determinantes de la rentabilidad.

Un análisis realizado en 2017 en la provincia de Guayas, Ecuador, contextualizado en el sector de la distribución farmacéutica, determinó la incidencia del control de inventarios en los costos y rentabilidad de las empresas. Los resultados obtenidos dilucidaron la necesidad de diseñar un Manual de Control de Inventarios que sirviera para optimizar recursos y minimizar costos. Permitiendo a la organización establecer su propio sistema de administración de inventarios para resolver de manera adecuada los aspectos relacionados con las preguntas: ¿cuánto comprar, cuándo comprar y cuánto tener? (Asencio Cristóbal, L. R., González Ascencio, E., Lozano Robles, M., 2017).

Por otro lado, el cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, y de formación, y no como un sistema de control. Las cuatro perspectivas del CMI (financiera, del cliente, de proceso interno, y de aprendizaje y crecimiento) permiten el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo (Kaplan y Norton, 1997).

Messina, M. (2015), aplicó el modelo de Cuadro de Mando Integral a una empresa del rubro de transportes de carga y logística, de la provincia de Mendoza, Argentina, y en base a los resultados obtenidos consideraron que es una herramienta muy útil con la cual se logró estandarizar los procedimientos de control de una manera más efectiva.

Es por ello, que se propone analizar el diseño de un cuadro de mando integral, y la incorporación de un soporte informático para gestionar la información de manera más eficiente,

asegurando exactitud en las mediciones realizadas, y por ende, en las decisiones tomadas en base a ellas.

Los interrogantes que determinaron el estudio del caso “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.” fueron: ¿Cuán útil sería implementar un CMI para analizar la gestión de esta empresa familiar? ¿En cuánto puede beneficiar a la empresa la gestión de información mediante soportes informáticos? ¿Es necesaria la implementación de inventarios para un efectivo control de stock? ¿Es rentable la unificación de sucursales en una casa central en James Craik?

El impacto buscado con el presente trabajo es lograr la optimización de recursos, mediante la implementación de un CMI, y soportes informáticos para la gestión de información. Buscando beneficiar el funcionamiento de la empresa, y dar un antecedente a la sociedad sobre la utilidad de estas herramientas.

## **Análisis de la situación**

A continuación, se analizará la situación de la empresa en cuestión, para luego de dicho análisis poder recomendar una herramienta de control de gestión, ya que como se detallará más adelante actualmente se aplican sistemas improvisados, lo cual limita la planificación a mediano y largo plazo.

“A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, es una empresa mayorista que comercializa productos alimenticios a distintos minoristas de Córdoba y provincias vecinas. Su casa central se ubica en la ciudad de James Craik, ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m<sup>2</sup>. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de la ciudad, ya que se encuentra en el centro del país, y por ella transitan la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, y la ruta provincial N° 10 de este a oeste.

La empresa cuenta con un centro de distribución en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración, y cuatro sucursales, las cuales poseen autoservicio mayorista o ventas de distribución. Los autoservicios mayoristas están ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto; las distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto; y solo tienen una unidad de Kodak, ubicada en la ciudad de Córdoba. Además comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. (Ver *Figura 1*)

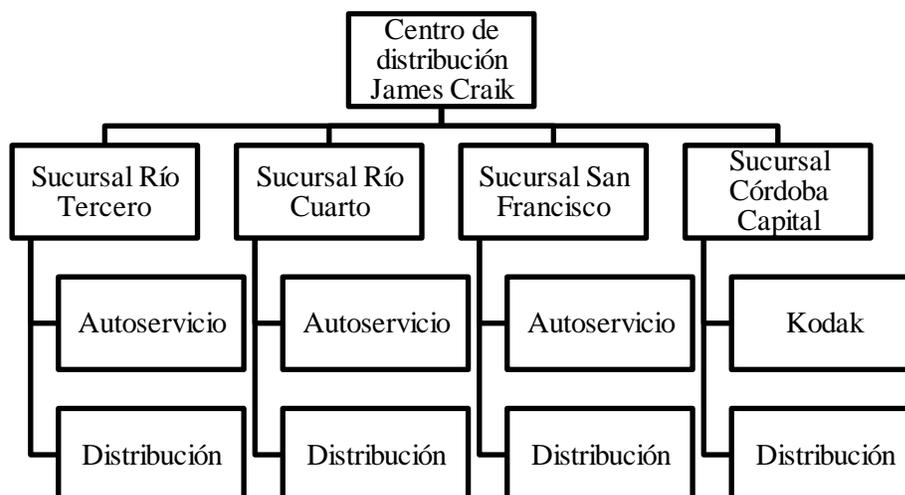


Figura 1. Organigrama de Sucursales (Fuente: Adaptado de Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008).

Se está realizando un centro de distribución de una inversión de \$3.000.000 aproximadamente, que se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta. El principal objetivo de esta inversión consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central. La escasez de espacio se transforma en una limitación para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

#### *Estructura de la empresa*

Actualmente para lograr una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de tres automóviles para supervisión, cinco utilitarios pequeños, veintitrés utilitarios de mayor tamaño, veinte camiones y cinco montacargas. Respecto a la cantidad de empleados a cargo, la empresa cuenta con un plantel compuesto por 170 empleados.

El organigrama de la empresa está compuesto de la siguiente manera:

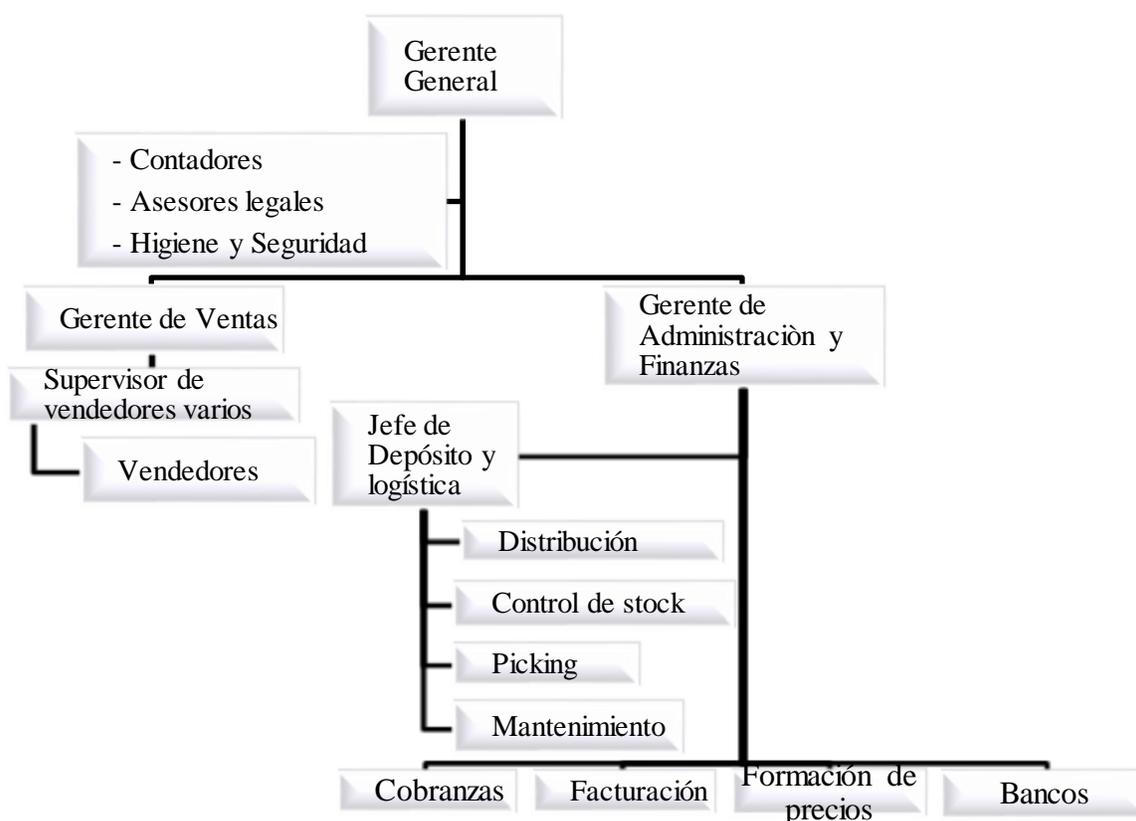


Figura 2. Organigrama del Centro de Distribución James Craik (Fuente: Adaptado de Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008).

### *Visión*

“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”.

### *Misión*

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

#### *Valores*

Los valores que la caracterizan son: respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, y orientación al cliente.

#### *Ventajas competitivas*

Como el sector al que pertenece es de consumo masivo, su ventaja competitiva es el nivel de precios ofrecido frente a los demás proveedores, ya que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor, por la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Debido a esto, debe diferenciarse de sus competidores con los servicios ofrecidos:

- Tiempo de entrega acotado: En sucursales es de 24 horas, y a otras localidades de 48 horas.
- Financiación: Descuentos entre el 2% y 3% a clientes por pago de contado, y financiación a 30 días.
- Asesoramiento comercial: Proporcionando información necesaria a los clientes a la hora de instalar un nuevo local, y realizando un seguimiento a los mismos cada 15 días.
- Mix de productos.

#### *Clientes*

“A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.” cuenta con clientes de variados rubros: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías.

La política que tienen respecto de los clientes es que sean pocos, pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Para atraerlos, se basan principalmente en el contacto directo:

- Se contactan con el cliente buscado.
- Se concierta un encuentro.
- Se lleva un porfolio con muestras de los productos disponibles.
- Se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno.

La empresa no cuenta con una calificación de los mismos, por lo cual, se debería implementar un soporte técnico que clasificara a los mismos por volúmenes de compra, comportamientos, etc. Detectando así, por ejemplo, necesidades que los mismos no hayan detectado y que puedan ser solucionadas con los servicios de la empresa, aumentando el caudal de ventas de la misma.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: fanpage en Facebook, Google My Business, y el boca en boca.

Se ha realizado una inversión en infraestructura para contar con mayor capacidad de almacenamiento y poder aumentar las ventas. Por ende, a futuro se tendrá capacidad para aumentar la cartera de clientes.

#### *Análisis del contexto (Micro entorno)*

##### *Proveedores*

Los proveedores, también son pocos, pero, contrario a lo que sucede con los clientes, aquí no es la política el que sean un número pequeño. Algunos de los proveedores son pymes, lo que ayuda al momento de negociación de precios ya que en muchos casos los pequeños proveedores no pueden prescindir de la facturación que les da la empresa.

La empresa se encuentra en un proceso de búsqueda de nuevos proveedores, para disminuir el riesgo de dependencia que tienen con estos, y obtener mejores precios. Este es otro de los puntos a analizar.

##### *Competencia*

Es importante analizar la competencia, ya que como se comentó anteriormente, se está abarajando la posibilidad de unificar las sucursales, y abrir una casa central en James Craik. Esto puede significar una ventaja para la competencia y por ende es clave el análisis de las mismas. Debemos conocer sus fortalezas para superarlas y sus debilidades para aprovecharlas.

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

- ✓ Mayoristas con salones comerciales:
- ✓ En Río Tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Grassano, Monje y Top (Súper Imperio), Barale y Nueva Era.
- ✓ En San Francisco: Dutto Hnos.
- ✓ En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco

✓ Empresas con preventistas y entrega a domicilio: Los principales competidores son Rosental y Micropack, dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Pero también cuenta con pequeños competidores en cada una de las zonas donde se hallan sus sucursales, tales como:

- ✓ En Río Tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Barale, Morán, Pirani y Rinaudo.
- ✓ En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- ✓ En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi, y Zaher.

#### *Análisis del contexto (Macro entorno)*

##### *Contexto político – económico*

El sistema político argentino se encuentra afectado por una época de tensión social debido a la crisis económica que atraviesa actualmente el país. La política fiscal ha adquirido gran protagonismo ya que el considerable aumento de la presión impositiva impulsado por la gestión del gobierno, muy probablemente mantendrá bajas las tasas de inversión y de creación de empleo.

Al encontrarnos en un año electoral, en el cual se enfrentarán dos fuerzas políticas totalmente distintas, que plantean modelos económicos de país distintos, hay mucha incertidumbre y las empresas se encuentran a la expectativa de la misma.

Por otra parte, recientemente se logró un acuerdo de libre comercio por parte del Mercosur con la Unión Europea, lo cual abriría un mercado de 500.000.000 de personas, generando una gran oportunidad, pero a su vez una amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado actual.

Actualmente la situación económica Argentina afecta el consumo masivo. El retraso salarial y los incrementos de precios, hacen que la proyección del consumo masivo no presente indicadores de mejora.

Los ciudadanos argentinos han modificado sus hábitos de consumo, y en busca de mejores precios han incrementado sus compras a los autoservicios mayoristas, lo cual ha generado la caída de ventas de supermercados o despensas barriales.

No obstante esto, los relevamientos realizados por INDECOM registraron una importante caída en ventas de autoservicios mayoristas de un 14,3 %, demostrando esto, no solo que el

consumidor final no va a los mayoristas, sino que su inferior registro en el consumo cotidiano repercutió en las compras de los comerciantes, ya que la baja de consumo en los supermercados y autoservicios fue del 12,7%, siendo el mes de noviembre de 2018 el peor mes en materia de consumo de todo el año.

La baja del consumo se detecta en la falta de reposición de productos de primeras marcas, las cuales han sido reemplazadas por segundas marcas, o directamente se han dejado de consumir.

La muestra comparativa interanual de consumo en los autoservicios mayoristas indicó una baja del 4,2% en ventas que responde a los resultados que arrastró la inflación de ese canal con 72,7% durante el 2018. Por lo cual el sector actualmente proyecta meses de sostenido estancamiento en el consumo masivo.

Este panorama no beneficia para nada la expansión del mercado, y por el contrario, la eliminación de sucursales podría ser un factor de pérdidas. Ya que como se explicó anteriormente, a pesar de que el consumo de los ciudadanos argentinos ha bajado, estos hoy se inclinan por comprar en autoservicios mayoristas. Por lo cual, el cierre de sucursales, generaría la pérdida de una parte del mercado.

Es por ello, que se debe realizar un análisis profundo del mercado, y los orígenes de ingresos de la empresa. Y de esta forma evaluar las ventajas y desventajas de la centralización del negocio en una casa central.

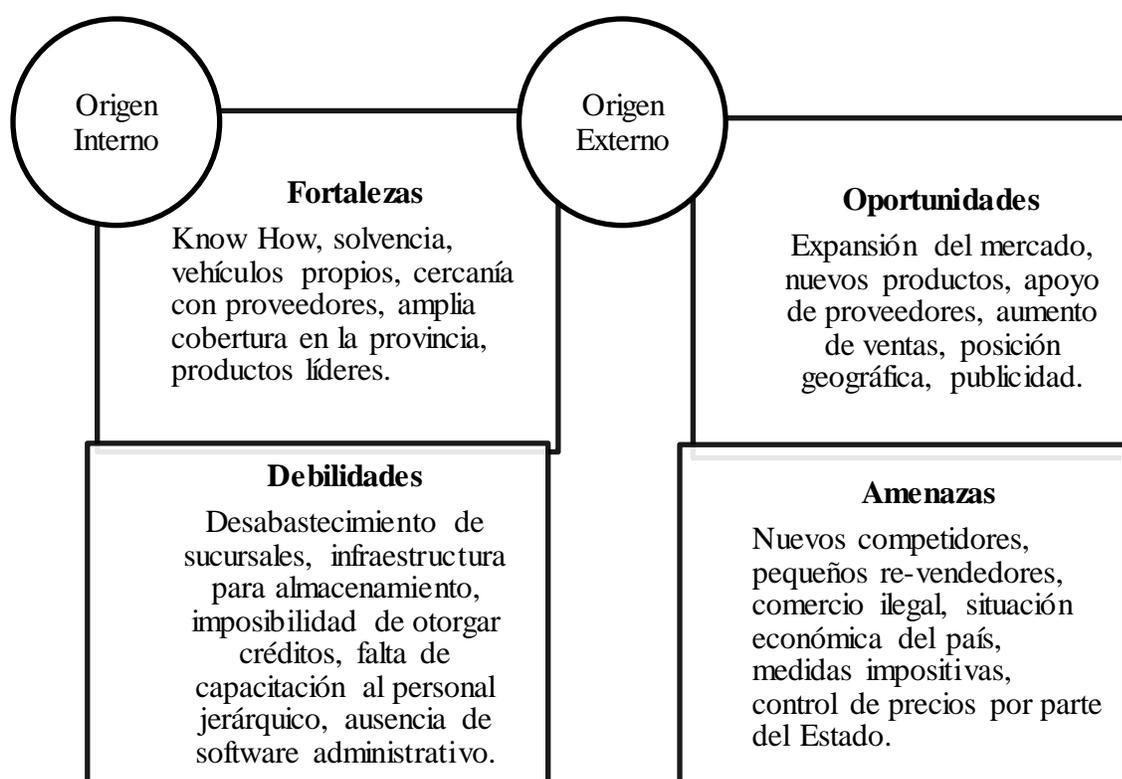
#### *Contexto legislativo*

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exigía, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladaran antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución, cumple las condiciones necesarias para contar con dichos beneficios, ya que se está construyendo sobre la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazaría a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik. El traslado al Área Empresarial Municipal ocasiona un ahorro de \$26.400 anuales, con la exención de la tasa de industria y comercio, determinada por la ordenanza municipal N° 1564/07.

En lo que respecta al sistema tributario, cumple con los tributos correspondientes: Impuesto a las Ganancias SICORE (Sistema de Control de Retenciones), e I.V.A. (impuesto al valor agregado) Responsable Inscripto, impuesto a los créditos y débitos bancarios, etc.

En cuanto a higiene y seguridad laboral cumplen con la Ley 19.587, las inspecciones regulares y con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. No tienen análisis de siniestralidad ya que todas las máquinas fueron compradas recientemente para minimizar daños.

*Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA*



*Figura 3. Análisis FODA (Fuente: Elaboración Propia Adaptada de Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008).*

Realizado el análisis FODA de la organización, podemos concluir que el proyecto de inversión que se está realizando es de suma importancia y necesario. Ya que actualmente la principal barrera que impide el crecimiento de la empresa, no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central en James Craik.

Al no contar con espacio de almacenamiento suficiente, se ven limitados a realizar compras a mayor escala. Esta limitación provoca la pérdida de mejores precios, el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por no contar con stock, pérdida de tiempo en la preparación de pedidos, ya que una vez realizado el pedido, compras solicita la mercadería, y esto sería más eficiente si la mercadería se tuviera en stock.

Otro de los inconvenientes detectados es la falta de control en:

✓ Stock de mercadería: La política de inventarios que utiliza la compañía es similar a la denominada “just in time”, es decir que la política es de tener poco stock en días de venta, dada la falta de capacidad de almacenamiento. Aunque en los cinco productos principales de alta rotación, hay una política de tres meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra. No cuentan con un sistema informático, anteriormente llevaban una planilla en formato Excel donde iban actualizando el stock, pero actualmente está en desuso. Tampoco hay un control periódico de la mercadería, ni una persona encargada de su custodia, sino que se encuentra en un lugar de libre acceso en el depósito. Existen seis cámaras de seguridad en los accesos, aunque no hay nadie mirándolas. Esta situación provoca pérdida de ventas por falta de stock, y altos índices rotura, robo, pérdida y vencimiento de mercadería, ya que no trabajan con inventarios.

✓ Sistema de gestión de compras: Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de costeo, sería recomendable contar con el mismo para mayor efectividad.

✓ Registro de ingresos y gastos: En este momento no se cuenta con un registro diario de ingresos y egresos, la mayoría de las operaciones se realizan con transferencias bancarias o cheques, y en menor medida con efectivo. Pero sería recomendable contar con un software contable específico, ya que es un indicador importante.

Actualmente el contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales, de las cuales tampoco se tiene un control por parte de la empresa.

Por último, se observa falta de capacitación y profesionalización del personal jerárquico. Este punto muy importante, ya que dicha capacitación ayudaría a que la empresa sea capaz de alcanzar sus objetivos de manera más efectiva y profesional.

Realizado el análisis del caso, podemos concluir que “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.” enfrenta diversos problemas a nivel interno, los cuales radican principalmente en la falta de gestión de la información interna, funcionando “sobre la marcha”, sin un plan estratégico, ni objetivos a cumplir.

Es por ello que a continuación se plasman las teorías principales sobre herramientas de gestión, analizando la conveniencia de su aplicación.

## Marco Teórico

Para poder continuar con la propuesta de este trabajo, previamente se abordará el marco teórico del mismo, donde se desarrollarán los postulados básicos que argumentan la utilidad de las herramientas propuestas para la solución de los problemas diagnosticados.

Una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), antes de desarrollar la misma, se introducirá el concepto de estrategia, ya que el proceso de diseño del CMI se inicia con la traducción de la estrategia de la organización en objetivos estratégicos específicos.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?, ya que normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Básicamente, los tres autores coinciden en que la estrategia se basa en la optimización de recursos para el logro de los fines y objetivos propuestos a largo plazo.

Definida la estrategia, introduciremos otro concepto importante en la gestión de información, la planificación estratégica (PE). La PE se trata de un instrumento, donde los altos mandos establecen los objetivos a largo plazo, y desarrollan las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, definiendo los recursos necesarios y estableciendo las pertinentes prioridades de actuación.

Seguidamente, en virtud de lo planteado en el presente trabajo, introducimos el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, y de formación, y no como un sistema de control. Las cuatro perspectivas del CMI (financiera, del cliente, de proceso interno, de aprendizaje y crecimiento) permiten el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo (Kaplan y Norton, 1997).

Según Kaplan y Norton (1997), el CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, ellas son:

1. Perspectiva Financiera: Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, rápido crecimiento de las ventas, o el valor añadido económico.

2. Perspectiva del cliente: Se identifican los segmentos de clientes y de mercado. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad de los clientes en los segmentos seleccionados, como también incluye indicadores del valor añadido que la empresa aporte a los clientes de segmentos específicos, factor importante a la hora de seguir eligiendo a sus proveedores.

3. Perspectiva del proceso interno: Se identifica los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten entregar propuestas de valor que atraerán clientes y satisfacer las expectativas de los mismos.

4. Perspectiva de formación y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Definido el CMI y sus cuatro perspectivas, podemos decir que el mismo permite obtener una perspectiva global, ya que equilibra los objetivos de corto y largo plazo. Se basa en la hipótesis que si mejoran los empleados, se produce una mejora en los procesos, y por ende en los resultados económico financieros. Mejorando finalmente la satisfacción del usuario. Por ende, las ventajas que podemos apreciar de esta herramienta son:

- Permite conocer la situación actual de la empresa
- Ayuda a establecer objetivos
- Facilita el control de la evolución de la empresa

En conclusión, ambas herramientas (CMI y PE) buscan un equilibrio entre los factores internos y externos, y consecuentemente la obtención mejores resultados. Aunque cada una de

ellas lo lleve a cabo de manera distinta, ya que el CMI crea un balance entre sus cuatro perspectivas, para guiar y evaluar la empresa, mientras que la PE toma variables externas sobre las cuales los altos mandos no tienen control.

## Diagnóstico y Discusión

El presente trabajo fue realizado en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, mayorista comercializadora de productos alimenticios. Luego de realizar un diagnóstico organizacional se detectaron los siguientes problemas internos:

- Ausencia de planificación estratégica formal.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Falta de capacitación de los mandos medios y gerenciales.
- Ausencia de herramientas de información y control.

Debido a la ausencia de una herramienta que le permita a la empresa gestionar sus recursos y su estrategia de manera proactiva, se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

Se considera importante diseñar un Cuadro de Mando Integral, ya que el mismo será de gran utilidad para la proyección de la empresa a corto y largo plazo. Además, es necesario contar con un sistema de gestión para poder medir y gestionar estrategias y capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados, considerando, no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales como son: los clientes, los procesos internos y la formación de los recursos humanos.

Después de varias lecturas sobre el tema se pudo conocer las ventajas con las que cuentan las empresas que ponen en marcha esta herramienta. Para ello, es necesario analizar el modelo de negocio buscado y traducirlo en indicadores. Una vez puesto en marcha el CMI, resultará más simple la comunicación de los objetivos de la empresa y aunar esfuerzos para conseguirlos.

La justificación de lo expuesto anteriormente, está dada por la gran cantidad de competencia que enfrenta la empresa en la actualidad. Dado que el sector al que pertenece es de consumo masivo, y existe una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Esta situación obliga a la empresa a mejorar los precios y servicios ofrecidos a sus clientes. Creando ventajas competitivas que la diferencien y le otorguen un nivel de preferencia ante sus competidores.

Las empresas en la actualidad deben buscar la mejora continua y con esta herramienta se pretende lograr un mejor manejo de la información que permita lograr la optimización de recursos, y consecuentemente la ventaja competitiva buscada.

Como conclusión, se considera adecuado realizar una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y diseñar un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, para lograr la optimización de recursos y consecuentemente una ventaja competitiva ante sus competidores.

#### *Objetivos Específicos*

- Elaborar las perspectivas de enfoque del Cuadro de Mando Integral.
- Determinar cuáles son los objetivos estratégicos.
- Implementar indicadores de medición para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### *Alcance, recursos, acciones, marco de tiempo y medición.*

Seguidamente, se define el alcance del presente trabajo, el cual pretende tras el análisis del control interno, diseñar e implementar una herramienta de gestión, para el cumplimiento de los objetivos planteados, tanto a corto, como a largo plazo. La propuesta presentada para ello, es aplicar un CMI, el plazo estipulado para desarrollar el mismo es de un (1) año, y se llevará a cabo en la ciudad de James Craik.

Para la implementación del plan de trabajo, se requerirá la capacitación del personal y los mandos altos, y se implementarán innovaciones, las cuales serán detalladas a continuación, con sus respectivos costos y tiempos de implementación.

El proceso se iniciará con la definición de los indicadores y el establecimiento de metas para concretar los resultados esperados. Los indicadores nos servirán para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para ello, definiremos la perspectiva en la que se enmarca cada uno de ellos, el objetivo que mide, la frecuencia con la que se revisará, y la persona responsable de ello.

#### *Perspectiva Financiera*

El objetivo financiero principal es maximizar los rendimientos en base al capital aportado. Para lograrlo se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Crecimiento y diversificación de los ingresos: Para esto la empresa tiene como meta ampliar el territorio abarcado, agregando nuevos destinos. Esto serviría para generar ingresos

extras sin necesidad de recurrir a una inversión significativa ya que con la nueva central de distribución se contaría con la estructura necesaria. Se invertirá en una página web, para publicitar los servicios de la empresa. Este indicador se controlará anualmente, el responsable de este trabajo será el Gerente de Ventas y el porcentaje deseado de expansión será es del 15%.

Indicador: Representa el aumento y/o la disminución porcentual de las ventas en comparación con las ventas realizadas en el período anterior.

$$\boxed{(\$ \text{ ventas ejercicio actual} * 100 / \$ \text{ ventas ejercicio anterior}) - 100}$$

✓ Mejora de la productividad: Con este indicador se medirá la rentabilidad de los productos, obteniendo una clasificación de los mismos en rentables y no rentables. Este indicador será controlado trimestralmente, el área responsable será Administración y Finanzas, y el porcentaje deseado de rentabilidad será de un 10% a 20% por producto.

Indicador: Representa la relación entre las ventas y los costos directos por venta.

$$\boxed{((\$ \text{ ventas} - \text{Costos directos}) / \$ \text{ ventas totales}) * 100}$$

✓ Utilización de activos: Se realizará un inventario de todos los bienes que posee a empresa, para determinar aquellos que no están siendo explotados, y que generan gastos de manutención. Esta información será suministrada por el jefe de depósito y logística, controlando este indicador mensualmente.

#### *Perspectiva de cliente*

El objetivo de esta perspectiva es crear una ventaja competitiva para que nos elija el cliente ante nuestra competencia, para ello se analizará:

✓ Los Clientes actuales: Se realizará un seguimiento de los mismos, elaborando un índice con el promedio facturado mensualmente, y de esta manera se generará una alerta cuando dichos valores disminuyan. El responsable de recopilar esta información será el Gerente de ventas y el control será mensual.

Indicador: Representa el aumento y/o la disminución porcentual de las ventas realizadas al cliente en comparación con las ventas realizadas al mismo el mes anterior.

$$\boxed{(\$ \text{ ventas actual} * 100 / \$ \text{ ventas mes anterior}) - 100}$$

✓ Los Nuevos clientes: periódicamente algún representante realizará visitas a nuevas empresas que pueden llegar a requerir el servicio. El indicador utilizado será cantidad de visitas o

consultas anuales / cantidad de nuevos clientes. El responsable de recopilar esta información será el Gerente de ventas y el control será mensual.

Indicador: Representa el aumento y/o la disminución porcentual de las clientes, respecto al mes anterior.

$$\boxed{(Q \text{ clientes actuales} * 100 / Q \text{ clientes mes anterior}) - 100}$$

✓ Rentabilidad: Se clasificará a los clientes y se los analizará en muy rentables, rentables, y poco rentables. El indicador utilizado será cantidad facturada / costos incurridos, de cada uno de ellos. El responsable de recopilar esta información será el Gerente de administración y finanzas y el control será mensual.

Indicador: Representa la relación entre las ventas y los costos directos por venta a ese cliente.

$$\boxed{((\$ \text{ ventas} - \text{Costos directos}) / \$ \text{ ventas totales}) * 100}$$

Indicador < 10% Poco rentables

10 % > Indicador < 20% Rentables

Indicador > 20% Muy rentables

### *Perspectiva de Procesos Internos*

Esta perspectiva analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa para obtener la satisfacción del cliente, y el beneficio económico consiguiente. Para lograrlo se desarrollan los siguientes procesos:

✓ Proceso de Innovación

Una de las preocupaciones planteadas por los dueños de la empresa, era la pérdida del trato cercano con los clientes, tras la eliminación de las sucursales y la consecuente unificación del negocio en un solo centro de distribución. Por lo cual, se propone la creación de una página web. Con la creación de dicha página, se podrá sustituir el trato cercano del preventista con el cliente. A través de la misma, el cliente podrá realizar sus pedidos, y consultar el estado de su carga. Para esto, se utilizará un control satelital en los camiones y se asignará un chip a la carga. De esta manera, al entrar en la página web y colocar el número de pedido se accederá a la descripción de número de remito, lugar de destino, lugar de origen, fecha, estado, y ubicación en el mapa del lugar exacto en donde se encuentra.

El empleado que realice el reparto, contará con un dispositivo móvil con una aplicación vinculada a esta página, la cual a su vez está vinculada al sistema contable que se detallará más adelante. De esta manera tendremos una base de datos mucho más detallada y específica.

Sumado a esto, para obtener mayor control sobre la mercadería que se encuentra en los depósitos de almacenamiento, se contratará una empresa encargada del monitoreo de las seis cámaras con las que ya se cuenta en los ingresos, pero de las que no se tiene control, y se instalarán cuatro más dentro de los mismos.

Estas innovaciones, generarán mayor control de stock (teniendo mayor control de los pedidos, como así también de los faltantes o sobrantes), y significará un acercamiento con el cliente, brindándole un servicio cómodo, rápido y efectivo. Generando así el incremento de valor buscado en el servicio brindado.

El diseño de la página web tiene un costo total inicial de \$ 35.000 (I.V.A. incluido), el diseño de la aplicación para dispositivo móvil tiene un costo total inicial de \$ 5.000 (I.V.A. incluido), y el mantenimiento de ambas cosas un costo mensual de \$ 1.000 más I.V.A. La empresa contratada ofrece el servicio de publicidad en redes sociales por \$ 3.600 más I.V.A. mensuales.

La instalación de los controles satelitales tiene un costo de \$ 3.500 (I.V.A. incluido), se colocará en los veinte camiones con los que cuenta la empresa, por lo cual dicha instalación arribará el costo total de \$ 70.000 (I.V.A. incluido). El monitoreo de dichos controles tiene un costo mensual de \$ 650 más I.V.A.

La instalación de cuatro cámaras tiene un costo de \$ 5.780 más I.V.A. en concepto de equipamiento, \$ 1.900 más I.V.A. en concepto de instalación y alta del servicio, y un costo mensual en concepto de monitoreo de \$ 860 más I.V.A.

Se espera que esta inversión genere un aumento de las ventas en un 20% anual, y una disminución de robos de mercadería del 80%.

#### ✓ Proceso Operativo

El objetivo de esta perspectiva es lograr eficiencia en el sistema de gestión, para lo cual es menester, desarrollar y modernizar los mismos. En consecuencia, se propone la adquisición de un sistema contable que proporcionará en forma rápida, oportuna y concisa, información que permita optimizar tiempo, recurso que se vuelve cada vez más valioso. El mismo tendrá un costo

de \$ 3.000,00 mensuales y el tiempo que llevará cargar todos los datos necesarios en la base de datos será de un mes. Área encargada: Administración.

Entre las actividades que gestionará dicha aplicación podemos mencionar:

- Actualización constante de precios: para contar con la información idónea al momento de realizar la facturación de productos, obtener costos, márgenes de ganancias, y resultados impositivos.

- Ventas: Gestionar ventas pendientes, cobradas y vencidas. Las mismas serán segmentadas en cuentas de efectivo, bancos, tarjetas y cheques.

- Compras: Permite gestionar las compras a proveedores y controlar su estado. Segmentaras según categorías. Y gestionar los pagos con cuentas de efectivo, bancos, tarjetas y cheques de terceros y/o propios

- Gastos: Generar categorías de gastos (administrativos, impuestos, sueldos, etc.)

- Stock: Este sistema reemplazará el existente. Este nuevo sistema actualiza el stock a comprar y vender productos, y segmenta el inventario en categorías. Obteniendo una actualización constante de precios y stock, se podrán definir políticas de compras, analizando que está estancado, que producto es cíclico, que margen de ganancia colocar a los productos y si varían en función a si cubre la necesidad primaria o secundaria.

- Informes: -Detalle de ventas por cliente y por producto. Reporte de cuentas a cobrar y a pagar. Resultados, visualizando y gestionando los principales indicadores de la empresa.

Con este nuevo sistema se podrán identificar los errores y deficiencias en la gestión (ventas, facturación, administración, reparto) y tratar de corregirlos.

#### *Perspectiva de aprendizaje*

El objetivo de esta perspectiva es proporcionar la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos planteados en las anteriores perspectivas. Capacitar a los empleados representa un costo para toda empresa, pero se transforma en una clave estrategia para el logro de los resultados esperados. Es importante considerar la capacidad, experiencia y formación de las personas que mantienen un contacto directo con los clientes. Es fundamental asegurarse que las personas que tienen atención al público tengan a su acceso toda la información necesaria para poder satisfacer al cliente.

Los sistemas de información también son muy importantes. Son la base del buen funcionamiento y toma de decisiones. Es fundamental disponer de ellos para poder actuar, para tener certeza de dónde está ubicada la empresa hoy y planificar al mediano y largo plazo, sabiendo a dónde quiere estar la empresa el día de mañana.

#### *Diagrama de Gantt*

Para expresar de manera gráfica las acciones a desarrollar y el tiempo que las mismas demandarán, se utiliza como herramienta el Diagrama de Gantt.

El mismo, no indica las relaciones existentes entre las distintas actividades presentadas.

1. Análisis de la empresa / Recolección de datos: Luego del análisis situacional de la empresa, el informe ha justificado la creación de un CMI, para lo cual es necesario la recolección de datos. Duración: 1 mes. Encargados: Gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística.

2. Reuniones con directivos: Se expondrán los aspectos más relevantes del CMI, dejando en claro los puntos claves en la implementación y la importancia de involucrar al área directiva en la misma. Duración: 1 semana.

3. Charlas informativas con el personal: Se desarrollarán los principales lineamientos del proyecto, comunicando las tareas y responsabilidad que tendrá cada uno en la implementación del mismo. Se plantearán los objetivos esperados. Duración: 1 semana.

4. Diseño de página web: El diseño de un sitio web e-commerce, lleva aproximadamente 4 meses, a los 3 meses ya sería funcional, y en el último mes se hacen los ajustes necesarios, que van surgiendo con el uso del mismo.

5. Capacitación para la implementación: Previo a la implementación de las innovaciones mencionadas, se capacitará a los encargados de cada área en la utilización del módulo informático adquirido, la interpretación de indicadores y en la ejecución de los planes de acción. Paralelamente los mismos capacitarán a su personal a cargo. Duración: 1 mes.

6. Implementación de herramientas de gestión: Antes de desarrollar el CMI, se adquieren las innovaciones mencionadas, sistema contable y control satelital. Previo a su implementación, el sistema contable demandará 2 semanas para cargar la recolección de datos realizada en el paso 1. Encargados: Personal a cargo del Gerente de administración y finanzas.

La instalación de los controles satelitales llevará un tiempo aproximado de 1 hora por camión, es decir 20 horas (5 días, 4 horas por día).

7. Exposición del CMI: Se anunciarán los objetivos estratégicos planteados a todo el personal. Luego se realizarán reuniones puntuales con el personal de cada área, para explicar cómo intervendrá cada uno y con qué grado de responsabilidad según corresponda. Duración: 1 semana.

8. Implementación del CMI: Concreción de los objetivos en cada nivel presentado. Duración: 7 meses y dos semanas.

9. Medición del desempeño: El gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, luego de la implementación, deberán analizar el desempeño, establecer los desvíos, detectar la causa y efectos de los mismos, para su posterior corrección. Duración: 1 mes.

10. Realización de los Ajustes: En función de la actividad anterior, efectuar los ajustes necesarios. Duración 1 mes.

11. Implementación del CMI ajustado: Repetición sistemática de los pasos 8, 9 y 10.

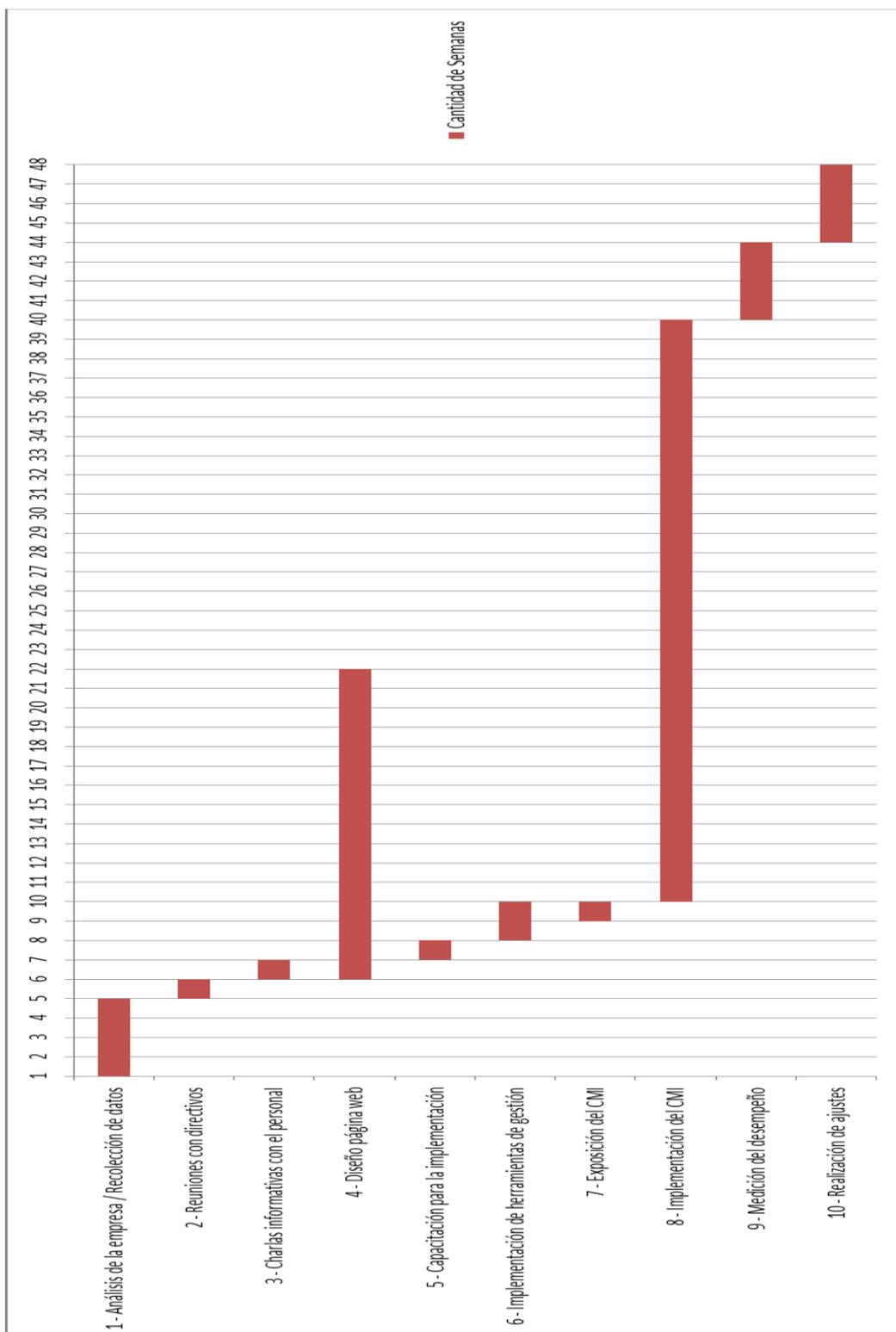


Figura 4. Diagrama de Gantt: Plan de implementación (Fuente: Elaboración propia).

## Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de este trabajo, el objeto de estudio ha sido “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, una empresa familiar, a la cual se le detectaron los siguientes problemas internos:

- Ausencia de planificación estratégica formal.
- Inexistencia de objetivos cuantificados.
- Falta de capacitación de los mandos medios y gerenciales.
- Ausencia de herramientas de información y control.

Luego de este diagnóstico, se propuso implementar una herramienta de gestión de información. Dicha propuesta consistió en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, para lograr la optimización de recursos y consecuentemente una ventaja competitiva ante sus competidores.

Para ello, se elaboraron las cuatro perspectivas de un CMI, se determinaron los objetivos estratégicos, y los indicadores que servirían para medir el grado de cumplimiento de los mismos.

Luego de implementar el CMI, se llegó a la conclusión, de que los beneficios que se pueden obtener de esta herramienta son ilimitados y adaptables a cualquier tipo de empresa. Por lo cual, se recomienda como herramienta de gestión de información.

Este estudio nos deja la enseñanza, de que no se puede mejorar aquello que no se puede medir. Por ende, la medición es una herramienta que permite evaluar el desempeño de la empresa, y lograr optimizar la gestión de la misma.

En cuanto a consideraciones a nivel personal, puedo decir que la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.” está en condiciones de implementar esta herramienta, logrando con la misma la optimización de recursos, y la diferenciación de sus servicios en el mercado.

## Bibliografía

- Asencio Cristóbal, L. R., González Ascencio, E., Lozano Robles, M. (2017). *El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas*. [Publicación en línea]. Recuperado de <http://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.08>
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblio.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. [Publicación en línea]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Indecom. (2019). *Supervivencia del consumo: Alerta amarilla*. [Publicación en línea]. Recuperado de <http://www.indecom.org/2019/03/06/supervivencia-del-consumo-alerta-amarilla/>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. España, Gestión 2000.
- Messina, M. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística*. [Publicación en línea]. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7547/messina-marianella.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7547/messina-marianella.pdf)
- Redolfi, P. (2008). *Tesis final de grado: Traslado y diseño del Centro de Distribución de AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. [Publicación en línea]. Recuperado de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG\\_Pablo\\_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)