

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“CONFECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L. COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA.”**

**“PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD FOR THE COMPANY A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L. AS AN INTERNAL MANAGEMENT TOOL.”**

Autor: GRIFASI, MARTIN ALEJANDRO

Legajo: VCPB34480

DNI: 39.301.877

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

**CÓRDOBA, NOVIEMBRE, 2020**

## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación se propone la elaboración e implementación de Cuadro de Mando Integral con el propósito de suministrar una herramienta de gestión mediante la designación de objetivos e indicadores y así fijar un curso de gestión óptima orientado hacia una estrategia. La empresa analizada es A.J. & J.A Redolfi S.R.L una Pyme familiar dedicada a la comercialización y distribución mayorista de mercancías alimenticia, de higiene y cigarrillos. Actualmente las problemáticas por la cual atraviesa la empresa son recurrentes, la carencia de objetivos e indicadores medibles para analizar las actividades de la empresa. Por otra parte, la falta de registración de información en las áreas de compras, ventas y depósito que afectan la comunicación interna. Como así también, las falencias en los procesos internos críticos y centralización de tareas. En conclusión, el desarrollo de esta herramienta de gestión permite a la empresa tener mayor previsibilidad de sus ingresos operacionales, disminución considerable en costos variables indirectos, gestión eficiente de sus recursos, comunicación e información, logrando adecuada toma de decisiones estratégicas y óptimos crecimientos de la empresa sostenidos en el largo plazo.

Palabras Claves: Comunicación – Costos – Ingresos – Indicadores – Objetivos - Estrategia

## **Abstract**

This research proposes the development and implementation of a Balanced Scorecard with the aim of providing a management tool by designating objectives and indicators and thus setting an optimal management course oriented towards the strategy. The company analyzed is A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, a national family-run SME dedicated to the marketing and wholesale distribution of food, hygiene and cigarette goods. Currently, the problems that this company faces are regular; one of them is the lack of objectives and measurable indicators to analyze the company's activities. On the other hand, the lack of information recording in the areas of purchases, sales and warehousing that affect internal communication. As well as the lack of critical internal processes and centralization of tasks. In conclusion, the development of this management tool allows the company to have greater predictability of its operational income, considerable decrease in indirect variable costs, efficient management of its resources, communication and information, achieving adequate strategic decision making and optimal growth of the company sustained in the long term.

Key Words: Communication - Costs - Revenues - Indicators - Objectives - Strategy

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto .....	9
Factores Políticos .....	9
Factores Económicos.....	9
Factores Sociales .....	10
Factores Tecnológicos.....	10
Factores Ecológicos.....	11
Factores Legales .....	12
Análisis Organizacional .....	12
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	13
Rivalidad entre empresas establecidas .....	14
Poder de negociación con clientes.....	14
Poder de negociación con proveedores .....	14
Proximidad de productos sustitutos.....	14
Análisis profesional.....	14
Marco Teórico .....	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema.....	20
Conclusión Diagnóstica.....	20
Plan de implementación .....	22
Alcance.....	22
Recursos involucrados.....	22
Acciones concretas .....	23
Marco temporal .....	26
Conclusiones y Recomendaciones .....	28
Referencias .....	30
Anexos.....	32
Anexo I: Estado de Resultado .....	32
Anexo II: Modelo de aplicación de indicadores por área.....	32

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	12
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	27
Tabla 4:.....	27
Tabla 5.....	32
Tabla 6.....	32

## Índice de Figuras

Figura 1 .....	26
Figura 2 .....	26

## **Introducción**

El proceso de globalización de los mercados, la era de la información y añadido a los avances tecnológicos que se vienen desarrollando realizando consecutivamente cambios en los diferentes ámbitos productivo, económico, legal, cultural y social, etc. que influyen intrínsecamente a la empresa. Es por ello que las empresas deben generar un pensamiento global, seguir adaptando y reformulando continuamente su estrategia, procesos y procedimientos tradicionales para lograr una posición firme y persistente en el mercado remediando amenazas del entorno.

Por lo tanto, para poder asegurarse la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo es necesario la formulación de una estrategia corporativa adecuada, alineada a los objetivos estratégicos planteados y con previo análisis de la situación coyuntural, que le permita cumplir la misión propuesta por la gerencia de la empresa.

Instaurar y comunicar la estrategia corporativa formulada en todas las áreas de la empresa no es una actividad sencilla, por lo que la utilización y confección del instrumento Cuadro de Mando Integral resulta de gran facilidad para lograr dicha tarea.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento a través del cual se puede medir desde el punto de vista estratégico la evolución de la actividad, el cumplimiento de los objetivos propuestos y las desviaciones desde cuatro perspectivas, financiera, procesos internos, clientes y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2016).

A partir de la formulación de la estrategia corporativa y la propagación del mapa estratégico a través de la organización, el CMI permite la coordinación de los objetivos de las diversas áreas, la medición y seguimiento de las actividades, detección y corrección de desviaciones, de igual manera la eficacia y eficiencia en toma de decisiones financieras y no financieras enfocadas en la estrategia optada.

De este modo, al analizar la implementación de CMI en pequeñas y medianas empresas, hacemos referencia al artículo sobre el cual se realizó un análisis e implementación del uso de Cuadro de Mando Integral en pyme española propietaria de una cadena de supermercados centralizada en la venta a consumidores finales, se comenzó con la delimitación de la visión y la estrategia, posteriormente el perfeccionamiento del mapa estratégico, luego se desarrollaron las cuatro perspectivas y finalmente se establecieron los objetivos de cada perspectiva a cumplimentar. Como reflexión final se pudo observar que la

implementación del CMI en una pyme es una herramienta favorable para el desarrollo de nuevas estrategias, debido a la flexibilidad y adaptación a los cambios con la que puede ajustar este tipo de empresas. Asimismo, el tamaño es uno de los principales beneficios debido que la comunicación es más rápida, fluida y efectiva. Por lo que refuta la creencia social y empresarial que es un instrumento para empresas de gran envergadura y que la implementación del mismo superaría sus posibilidades y recursos disponibles (Gago Rodriguez, Fernandez - Feijoo Souto, & Urrutia de Hoyos, 2003).

El presente trabajo final se enfoca en la confección de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A Redolfi una Pyme familiar que tiene de actividad principal a la venta al por mayor de mercancías y cigarrillos. El enfoque con este reporte de caso es el análisis integro de la organización, la designación de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores dentro de las cuatro perspectivas.

La empresa cuenta con centros de distribución y autoservicio en las ciudades de James Craik, Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y en la ciudad de Córdoba únicamente opera con centro de distribución sin autoservicio.

La problemática identificada es la deficiencia en los procesos internos que repercute considerablemente en la gestión optima, estos mismos carecen de objetivos, sistemas integrados, diseño y controles. Esta problemática es persistente en el desarrollo de la actividad y viene aparejada en la deficiencia de sistemas de información utilizados, los cuales no conciben la información adecuada y oportuna al momento de tomar decisiones.

La problemática anteriormente definida involucra las áreas más significativas dentro de la empresa, estas son el área de compras, ventas y deposito. La falta de objetivos razonables orientados hacia la estrategia, la medición y el control de los mismos repercute considerablemente en el desarrollo normal de la empresa complicando negativamente la rentabilidad obtenida.

Como antecedente internacional, se puso en vista el Trabajo de Graduación de la Universidad Del Azuay de Ecuador, sobre el cual se desarrolló la propuesta de elaboración de un CMI para una empresa tiene como actividad principal la comercialización de productos de consumo masivo. En el proceso se realizó una revisión y perfeccionamiento de la visión y misión que tenía la empresa orientada a los objetivos estratégicos. Posteriormente se recabo información externa e interna acerca de los temas críticos que intervienen en el desarrollo de la empresa jerarquizándolos por prioridad y relevancia, para la posterior elaboración de

objetivos estratégicos. Luego se diseñó del mapa estratégico que facilito a la empresa las líneas estratégicas a seguir. Finalmente se culminó con la confección de indicadores de las cuatro perspectivas del CMI con sus objetivos definidos para poder alcanzarlos, medirlos y tomar decisiones.

Haciendo referencia a un antecedente nacional, se escogió un Trabajo Final de la Universidad Nacional de Córdoba de la Facultad de Ciencias Económicas donde se realizó un análisis de los beneficios que manifestaría el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral en una entidad financiera de la ciudad de Córdoba mediante el la creación y control de indicadores de gestión para la mejora en toma de decisiones. Posteriormente después investigar la sobre la aplicación la herramienta en la empresa obtuvo como conclusión la eficacia del instrumento como modelo de control como así también de gestión estratégica. Logrando los beneficios enfocar la organización a la estrategia y los objetivos estratégicos propuestos repercutiendo en la mejoría de los procesos internos y el aprendizaje de los mismos, la obtención de información financiera como no financiera de manera adecuada y oportuna y asimismo una convalecencia en el control interno.

Teniendo en cuenta la extensa trayectoria con la que cuenta A.J. & J.A Redolfi, su versatilidad de adecuación ante cambios en el mercado y con visión y misión correctamente definidas. La confección y aplicación del instrumento de Cuadro de Mando Integral con su correspondiente mapa estratégico desempeña la labor de comunicar la estrategia designada por la gerencia, como así también, permite obtener un enfoque global de la organización desde las cuatro perspectivas, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

La utilización del CMI tiene como finalidad fundamental el constante crecimiento de la organización de manera ordenada, permitiendo de este modo propagar a lo largo de la empresa la estrategia designada e informar sus ajustes a lo largo del tiempo. De igual importancia, la designación de objetivos estratégicos cuantificables, financieros como no financieros, permite prever las falencias y amenazas tomando decisiones para realizar ajustes previos para minimizar el riesgo.

Asimismo, beneficia considerablemente el proceso de retroalimentación continuo de la información precisa y oportuna obtenido de las diferentes áreas consiguientemente mejora en toma de decisiones.

### *Objetivo General*

Confecionar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y de crecimiento a largo plazo, en la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L., para mejorar su rentabilidad en el año 2020.

### *Objetivos específicos*

Determinar los objetivos de la organización de cada perspectiva en base a la visión de la empresa para alcanzar la estrategia propuesta.

Diseñar mapa estratégico ilustrando las relaciones de causa-efecto perfeccionando la comunicación de la estrategia y la aportación de cada área en la contribución de la estrategia.

Establecer los indicadores clave, metas cuantificables y estipular el personal responsable en cada objetivo, para que sea medible e identificar desvíos para su inmediata corrección.

Ejecutar el Cuadro de Mando Integral de A.J. & J.A Redolfi S.R.L para mejorar la gestión de planificación y la rentabilidad a largo plazo.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

En un principio, es necesario ubicar a la empresa A.J. & J.A Redolfi en un sistema económico a nivel nacional, esto es debido a las ventas realizadas y a las compras efectuadas a distintas provincias del país.

Estructuralmente A.J. & J.A Redolfi es una empresa familiar, de forma jurídica sociedad de responsabilidad limitada, con propiedad de cuota partes distribuidas en sus tres hijos que actualmente están a cargo de la conducción y administración de la misma.

Su epicentro está ubicado en la localidad de James Craik en la cual está emplazado el directorio general, la administración general, el área de ventas, las áreas de *staff* y la centralización de compras a grandes proveedores para su posterior repartimiento a los centros de distribución que están ubicados en las ciudades de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y ciudad de Córdoba. Actualmente la empresa cuenta con 135 empleados.

La actividad principal que desarrolla es la comercialización y distribución de productos de los rubros de alimentos, bebida, higiene y cigarrillos entre otros, con más de 50 años de antigüedad que le brindan experiencias y conocimientos únicos en el mercado,

haciendo que se una de las empresas referentes en la actividad de venta mayorista de la provincia de Córdoba.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes fidelizados aumentando la cuantía con el paso del tiempo, y estos mismos están dispersados en la totalidad de la provincia de Córdoba, como así también en las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Desde el punto de vista financiero, las condiciones de cobro son óptimas, el plazo de cobro de la mercadería venida oscila entre el día de entrega y 30 días, dependiendo el cliente. Por lo que cuenta gran flujo de liquidez para afrontar gastos y obligaciones.

En cuanto a los proveedores con los que trabaja actualmente la empresa, se caracterizan por ser empresas de gran magnitud y referentes en la industria, repercutiendo negativamente el poder de negociación de precio y financiación. A pesar, la relación es considerablemente buena, esto es debido a la fidelidad y capacidad en el procedimiento de pagos. En otras palabras, realiza la cancelación de sus obligaciones comerciales de manera eficaz.

En el sector la competencia es amplia, dentro de esta existen tres tipos los mayoristas con salones comerciales, las empresas preventistas con distribución propia y en menor envergadura los pequeños comerciantes mayoristas que ofrecen productos similares. La diferenciación de A.J. & J.A Redolfi frente a sus competidores es fruto del posicionamiento de la imagen comercial en el mercado debido a su extensa trayectoria y crecimiento en los mercados ofreciendo gran variedad de mix de productos. Asimismo, otros aspectos diferenciales, es el ofrecimiento de opciones de financiamiento a los clientes para el pago y poder contar con distribución propia.

La empresa actualmente tiene falencias en el control interno que fueron descriptas previamente en la problemática, la falta de objetivos estratégicos es uno de los factores principales que conllevan que la gestión no sea la óptima, repercutiendo considerablemente en la ganancia neta del año en análisis. Por consiguiente, la adecuación y efectiva aplicación de un Cuadro de Mando Integral en A.J. & J.A Redolfi buscará remediar la situación actual definiendo los nuevos objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores claves. Posteriormente la confección del mapa estratégico explicando la relación de causa-efecto. De este modo, el resultado esperado con la implementación del CMI es un incremento en la rentabilidad neta para el año próximo.

### *Análisis de contexto*

Se realiza un análisis de los de los factores exógenos utilizando la herramienta PESTEL que brinda información externa pudiente a partir de los factores macro del entorno en el que se encuentra sumergido la empresa analizada y afectan exógenamente a su actividad. La metodología describe los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos, tecnológicos y legales.

### *Factores Políticos*

Haciendo referencia a la arista política de la Argentina, se caracteriza por ser un país en el cual las decisiones políticas tomadas repercuten considerablemente en el ámbito económico y financiero.

Se alude al reciente cambio de gobierno, la elección del presidente Alberto Fernández elegido democráticamente. Su mandato comenzó el 10 de diciembre de 2019, afiliado al partido político de Frente de Todos. La prioridad del gobierno es subsanar la crisis generada por la gestión anterior, priorizando los sectores sociales desprotegidos, el desempleo y la igualdad de ingreso real.

Considerando que la gestión del gobierno es reciente, todavía coexisten incertidumbres en las medidas que optara hacia el ámbito económico y social.

### *Factores Económicos*

En el factor económico, Argentina atraviesa por una recesión económica a causa de una caída generalizada en la producción del país. Analizando el Producto Interno Bruto (PIB) del cuarto trimestre de 2019 se denota una caída del 2.1% en la industria manufacturera de igual manera, en el comercio mayorista y minorista una declinación del 2.6% en cada actividad. En definitiva, el PIB cayó un 2.2% en relación al año anterior (2018), considerando que las actividades descritas precedentemente fueron las más incidentes (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2020).

La industria manufacturera alimenticia y de productos de primera necesidad son un factor importante en el país ya que son grandes generadoras de empleo, por consiguiente, la decadencia generalizado de la economía repercute negativamente en este aspecto.

Por otro lado, otra variable que implica la acreción de la crisis actual, es el índice inflacionario. Gitman y Joehnk lo definen como el riesgo de cambio constante a nivel general de la canasta de mercado de bienes y servicios, y este mismo afecte reduciendo el poder adquisitivo del consumidor (Gitman & Joehnk, 2009).

Además, la variable de la tasa de interés que manifiesta el valor del dinero en el tiempo, es decir reflejar la pérdida de valor que resiste el dinero por el transcurso del tiempo a causa de la inflación.

“El comportamiento de las tasas de interés siempre se ha relacionado de cerca con los cambios en la tasa de inflación”. (Gitman & Joehnk, 2009, P. 446)

Actualmente, las medidas económicas optadas por el gobierno fueron acertadas debido a que el índice inflacionario ha sido bajo el análisis interanual.

Una encuesta a nivel nacional realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) reveló que el incremento en ventas en autoservicios mayoristas fue de un 72.1%, a precios corrientes, en relación con el mismo mes del año anterior. En otras palabras, el crecimiento neto interanual que reportó el sector en estudio fue de 11.4% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

#### *Factores Sociales*

Con respecto a la variable social, como anteriormente se denotó, el efecto de la crisis repercute considerablemente en la población de todas las clases sociales.

En Argentina queda en evidencia el claro aumento en el costo de los alimentos y una depreciación considerable en los ingresos de los grupos familiares. La pérdida de poder adquisitivo en la sociedad y el sostenible incremento del índice de pobreza en el país es una realidad.

Esta problemática conlleva a repercutir en el cliente, como principal consecuencia, en los cambios en el comportamiento del consumo, debido a que en épocas de crisis económica el consumidor deja de lado a las grandes marcas debido al costo elevado, acarreando un menor consumo sesgado a las marcas de segunda selección que ofrecen un mejor precio.

#### *Factores Tecnológicos*

Los factores principales en los cambios que experimenta el mercado, son los constantes avances tecnológicos que trascienden formidablemente en el cliente, por ejemplo, la publicidad, marketing, la información apreciable que recoge por medios masivos, la dinámica en la compra y venta, entre otros. La importancia del uso de la tecnología en el comercio es importante para la sobrevivencia y continuidad y más aún, lograr sobresaliente posicionamiento ante los competidores en el mercado.

Muchas son las herramientas y la facilidad con las que accede el consumidor para integrarse a la comercialización online, en el caso de *Smartphones*, computadoras portátiles, tabletas, etc.

Por otra parte, la creación de aplicaciones y plataformas enfocadas en versatilidad y dinámica y enfocadas en lograr una mejor experiencia del cliente. Como así también las redes sociales que tienen un papel importante en la promoción de negocios y el contacto con el cliente.

Haciendo referencia al comercio electrónico en Argentina, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en conjunto con Kantar Insights, realizaron un estudio anual con el objeto de analizar el comportamiento de los consumidores y de las empresas en este aspecto. La investigación suministró los siguientes resultados, un crecimiento general del 76% de compras realizadas por este medio en el año 2019, en donde el rubro alimentos, bebidas y artículos de limpieza registra un aumento de 111% en su facturación siendo el rubro que más evidencio su crecimiento. Por otro lado, en cuanto al medio de pago, el pago mediante la utilización de tarjetas de crédito es el más elegido por los consumidores y en la modalidad de logística, predomina considerablemente el retiro en local comercial (Cámara Argentina de Comercio Electrónico , 2020).

Los resultados afirman y demuestran el aumento sostenible del comercio electrónico de productos cotidianos, por lo tanto, es una oportunidad favorable que las empresas no pueden dejar pasar por alto para lograr crecimiento en el mercado.

#### *Factores Ecológicos*

Considerando el factor ecológico, el cuidado y preservación del medio ambiente es una preocupación primordial y ninguna empresa debería pasar por alto esta cuestión. Numerosas empresas emplean y promueven acciones que tiene como objetivo general la protección del medio ambiente, el cuidado de los recursos naturales y la minimización y control de los residuos.

Del mismo modo, dentro de las regulaciones ambientales podemos mencionar la ley nacional N° 25.675 que reúne a todas las leyes ambientales nacionales, tiene por objeto la compatibilización de desarrollo económico con la protección medio ambiental. Rige en todo el territorio de la nación Argentina. La ley establece presupuestos mínimos para el logro de la gestión sustentable, promover el mejoramiento de la calidad de vida de futuras generaciones y el uso de racional de los recursos naturales, promover cambios en las conductas sociales y la responsabilidad de establecer procedimiento y mecanismos adecuados para la recomposición de los daños causados, si los hubiese, entre otros (Ley 25.675, 2002).

Cabe aclarar que en provincias y/o municipios rigen normas complementarias interesadas en regular las necesidades específicas de cada actividad en particularidad y región.

#### *Factores Legales*

En relación al factor legal, la municipalidad de James Craik, en el mes agosto del año 2003 sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que tiene por objeto principal el traslado fuera del ejido urbano de establecimientos industriales, comerciales y/o de servicios, que ya tengan existencia física o no, y que, además, proporcionen empleo a la población local y promuevan el desarrollo de la ciudad. Las empresas que habiéndose trasladado antes de año 2012, gozaran de apoyo y acompañamiento de la Municipalidad en la realización del traslado. La garantía del suministro de servicios indispensables como agua potable, energía eléctrica y gas natural, así también la exención tributaria de tasa de propiedad y tasa de industria y comercio por diez años, y prorrogable sujeto a la cantidad de trabajadores locales que posean en plaza (Ordenanza N° 1564/07, 2003).

Con respecto acerca de las regulaciones de laborales que posee A.J. & J.A Redolfi, se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

#### *Análisis Organizacional*

Abordando el análisis endógeno de la organización, se optó por utilizar el análisis FODA es una herramienta manifiesta información de factures internos que trasgreden en la actividad de la organización determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posibilitando la planeación de la estrategia a futuro.

Tabla 1

#### *Análisis FODA de A.J. & J.A Redolfi S.R.L*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Visión, misión, estrategia y valores organizacionales definidos. Representación de importantes marcas. Mix de productos de primera calidad. Distribución propia de mercadería. Clientes fidelizados Capacidad de pago de obligaciones comerciales (Solvencia Financiera).	Falta definición objetivos estratégicos. Centralización de toma de decisiones Carencia de control interno en áreas críticas (Compras, depósito y ventas). Ausencia uso software de gestión contable. Escasez de procedimiento de reclutación e inducción de personal reciente incorporado. Falta de capacitación a personal efectivo. Nula publicidad.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aumento de estructura física.	Crisis económica.

Aplicación de nuevas tecnologías en la gestión empresarial.	Presión impositiva.
Comercio electrónico.	Incertidumbre en decisiones políticas.
Beneficios fiscales.	Competencia desleal.
Captación de nuevos clientes potenciales.	Surgimiento de nuevos competidores.
	Posibles cambios en el comportamiento del consumidor.

Fuente: Elaboración propia.

Por añadidura y de complemento informacional, en el análisis interno de A.J. & J.A Redolfi S.R.L se emplea el modelo de cinco fuerzas, creado por Michael E. Porter, se orienta en analizar las cinco fuerzas que influyen directamente en la competencia del mercado. Estas fuerzas son riesgo de ingreso al mercado de posibles competidores, la intensidad de la rivalidad entre las empresas instituidas dentro de la industria, el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores y por último la proximidad de los productos sustitutos en la industria.

Mientras más poder ejerza cada una de las fuerzas, más limitada será la capacidad las empresas de obtener nuevas oportunidades en el mercado, repercutiendo considerablemente en la rentabilidad. Por otro lado, la situación antes descrita puede variar reformulando y adecuando la estrategia establecida, haciendo así la alteración del poder de uno o más fuerzas del modelo (Hill & Jones, 2011).

#### *Amenaza de ingreso de nuevos competidores*

Analizando la variable podemos denotar que la fuerza es muy baja. Primeramente, debido a la inversión inicial, en activos, estructura organizativa como física y gastos varios propios del rubro, que el posible competidor debe realizar es grande. Más aun en la crisis económica que atraviesa el país, hace que la amenaza de la variable sea relativamente muy baja.

Por otro lado, el nuevo competidor potencial debe ofrecer una diferenciación en el mercado en sus productos. En el mercado los clientes son altamente sensibles a los precios, el nuevo competidor debe resignar márgenes de ganancia para poder diferenciarse en los precios de los productos que ofrece que le garantiza al cliente un mayor beneficio. Los proveedores no estarán dispuestos a ofrecerle precios competitivos si el volumen de compra es bajo y/o su trayectoria en el mercado es acotada. Por lo tanto, esto trae acarreado que la solvencia financiera sea baja imposibilitando su permanencia prolongada en el mercado y el recupero de la inversión inicial en corto plazo.

### *Rivalidad entre empresas establecidas*

La competencia de las empresas ya constituidas en el mercado es alta. Esto se debe a que de A.J. & J.A Redolfi como las demás empresas tienen una extensa trayectoria en el mercado, con clientes fidelizados y con posicionamiento en el mercado establecido por exclusividades en marcas tales como Baralle, Dutto, Luconi Hnos., Moran, Parodi, Pirani, Rinaudo, Vensall Hnos. y Zaher, además existen pequeños competidores en las zonas donde comercializa.

### *Poder de negociación con clientes*

El poder de negociación de los clientes es medio. Depende de la sensibilidad de compra ante el precio y por otro lado la estructura organizativa del cliente. Los clientes que cuentan con una estructura pequeña y una precaria organización, la negociación será baja, debido a que el mayor costo del producto puede ser trasladable al cliente, sin necesidad disminuir el margen de ganancia.

Con respecto a los compradores que tienen una organización privilegiada, están centralizados en el variable precio y rentabilidad, mayores serán sus requerimientos y aumentarán el poder de negociación considerablemente.

### *Poder de negociación con proveedores*

La fuerza de negociación de los proveedores es muy alta. En el caso de A.J. & J.A Redolfi en donde sus proveedores son empresas que poseen gran cantidad de recursos y más aún cuando se tiene exclusividad de venta de sus productos, en donde el proveedor define las condiciones de compra (precio, plazo de pago, volumen de compra, etc.). Por ende, la negociación con proveedores es acotada y restringida.

### *Proximidad de productos sustitutos*

La variable de ingresos de productos sustitutos en el mercado es media. En el mercado en el cual está inmerso la empresa, la disponibilidad y variedad de productos no es una amenaza. La presión proviene de la arista precio-beneficio que puede brindar el producto, la reducción de precio en productos que satisfacen la misma necesidad. Otro punto de la variable, es el ofrecimiento de productos saludables, una oportunidad de participar en el segmento de mercado que crece considerablemente en la Argentina.

### *Análisis profesional*

Abordando el análisis desde la perspectiva profesional, primeramente, debemos hacer énfasis en el papel fundamental que tiene la elección, definición y comunicación de la estrategia organizacional en la empresa.

Para la correcta definición de la estrategia, esta debe poseer flexibilidad ante los cambios constantes que tolera el entorno, no debe representar metas imposibles y/o que excedan los recursos disponibles con los que cuenta la empresa. La estrategia actual de A.J. & J.A Redolfi es el ofrecimiento de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. La definición de la estrategia es adecuada, debido a que su cumplimiento es factible y no traspasa los límites de sus planes de acción que puede, permitiendo así tener un horizonte de planeamiento de acciones a largo plazo para poder lograr la persistencia en el mercado.

Por otro lado, la influencia que tienen los sistemas de información en las organizaciones es significativa. La información financiera como no financiera que arrojan los mismos proviene de dos canales, los canales formales e informales. Con la información oportuna recopilada se puede percibir una posición global actual en la que se encuentra la empresa internamente y externamente. Por lo tanto, permite tener una perspectiva de las variables más relevantes que influyen en la toma de decisiones, estas pueden ser niveles de ventas, costos, rentabilidad, competencia, clientes, mercado, etc.

En análisis en A.J. & J.A Redolfi la obtención de información oportuna y adecuada es un tema crítico. El primero de los factores es el bajo control de los procesos internos repercutiendo el *feedback* a la persona responsable, imposibilitando la mejora y corrección del procedimiento. Otro de los factores, es la no utilización de un sistema contable de gestión que les proporcione a todas las áreas de la empresa consultar y comunicar la información necesaria.

Por otro lado, la falta de control en el área de compras por falta de control en los niveles de mercaderías existentes y de compras nuevas, se puede ver repercutido en la pérdida de ventas por quiebres de stock, asimismo un bajo nivel de compras repercute en los descuentos de estas mismas y que no son advertidos al área de ventas, por lo tanto, el margen es menor y siendo inestable en los periodos mensuales del año. En relación al área de ventas, haciendo referencia a los créditos por ventas, la inexistencia de calificación comercial de los nuevos clientes puede acrecentar el saldo de la cuenta mayor debido a la insolvencia de los mismos, y a un largo plazo repercutirá en la disponibilidad de fondos para hacer frente a las obligaciones comerciales. Por último, en el área de depósito y logística no se realiza ningún conteo de inventario que pudiese informar el costo de la mercadería perdida para tomar decisiones al respecto, como así también no se cuenta con registros de entrega conforme de

las compras y el tiempo en que fue entregada la mercadería, sin tener información para poder tomar decisiones de mejora o no sobre este indicador.

En resumen, los beneficios que se lograría en la empresa sería la alineación integra de los procesos internos hacia la estrategia y su medición constante, beneficios en la comunicación interna y externa, integración de la información de todas las áreas que como resultado final recaerá en una mejor capacidad de análisis y posterior toma de decisiones.

## Marco Teórico

Este capítulo arribará la presentación del marco teórico general del Cuadro de Mando Integral y de los mapas estratégicos, a partir de antecedentes teóricos y empíricos de autores referentes en el tema, herramientas útiles para la implementación y medición de la estrategia organizacional, ambas desarrolladas en el año 1992 por Kaplan y Norton.

Kaplan y Norton (2016) definen al CMI como un instrumento de mejora de gestión, de comunicación y medición estratégica desde las cuatro perspectivas. Reuniendo información retrospectiva, con indicadores de medición, estableciendo objetivos e indicadores tangibles que deriven de la visión y estrategia, que será alcanzada por toda la organización. Pudiendo medir las principales acciones que generan la creación de valor para el crecimiento sostenido y competitivo a largo plazo, prevaleciendo que no es un sistema de control.

Teniendo en cuenta a Amo Baraybar (2017), postula que el CMI es una técnica de gestión que beneficia a la organización en la transformación de la estrategia planteada en objetivos e indicadores medibles y congruentes entre sí, favoreciendo la alineación de las acciones a realizar y los recursos disponibles.

La conceptualización del CMI es justificada por los siguientes autores, Alvarado Martínez, Aguilar Valdés, Cabral Martell y Alvarado Martínez, (2013) afirman que el CMI es herramienta de medición de la gestión estratégica, y permite establecer y evaluar el avance de los objetivos y metas de un plan estratégico. Entre tanto para los autores Sinisammal, Belt, Harkonen, Mottonen, & Vayrynen (2012) es una herramienta que propone la visión de la empresa desde cuatro perspectivas. Asimismo, favoreciendo la comunicación interna en PYMES y convirtiendo la estrategia en términos comunes y tangibles para que sea entendible por toda la organización. Para Scaramussa, Reisdorfer, & Ribeiro, (2010) la utilización del CMI ayuda al entendimiento de las decisiones de la gerencia en la organización, el impacto y la responsabilidad de sus acciones para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas. Mientras que Jiménez Silva, Lema Cerda y Larrea Altamirano (2017) ratifican el aporte del CMI, en las pequeñas y medianas empresas, desde sus cuatro perspectivas logrando beneficio del capital humano permitiendo la innovar ideas y alineación de acciones.

En relación a la conceptualización de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. La perspectiva financiera, es integrada por medidas de actuación financieras relevantes para la creación y contribución a la mejora en el aumento de la rentabilidad sobre el capital invertido y creación de valor largo plazo de la empresa. Es la expectativa de

resultados económicos que derivan de las acciones financieras en la estrategia empleada. La estrategia optada y objetivos financieros, deben ajustarse a los cambios macroeconómicos y acondicionarse a los requerimientos de la organización. Cabe destacar que las demás perspectivas que integran el CMI están ligadas íntegramente a la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2016).

Con respecto a la perspectiva de cliente Kaplan y Norton (2016) argumentan la principal importancia de la perspectiva es identificar el nicho de mercado en el cual la empresa va competir y la segmentación del cliente. La importancia de generar un valor agregado en las medidas de actuación de cliente que repercute en la fidelización de los mismos. Los objetivos e indicadores de la perspectiva deben estar relacionados a los atributos de productos, costo-beneficio que genera, la relación con el cliente y el posicionamiento de la marca/imagen.

Otro punto es la perspectiva del proceso interno, según Kaplan y Norton (2016) se orienta en la mejoría de los procesos internos integrados existentes más críticos de la empresa estrechamente relacionados con los objetivos de la perspectiva financiera y de cliente. Las medidas de actuación deben integrar a toda la cadena de valor de la empresa, los múltiples objetivos e indicadores deben enfocarse en la innovación, esto es creación de productos y servicios futuros, por otro lado, en los procesos operativos identificando la calidad, costos y la actuación que permitan ser superiores a competidores del mercado. Por último, procesos de servicio de posventa, identificando aspectos importantes pos entrega del producto.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interviene como inductor de las demás perspectivas, permitiendo la concreción de objetivos propuestos. Las medidas de actuación de dicha perspectiva se basan en información futura, los resultados de los objetivos e indicadores propuestos se percibirán a largo plazo. Por lo tanto, la perspectiva se basa en inversiones, en todas sus áreas, de tres principales variables capital humano, sistemas de información y capital organizacional (Kaplan & Norton, 2016).

Otro concepto relevante en la aplicación de CMI en organizaciones, son las relaciones de causa-efecto deben interrelacionar y alinear los objetivos cada una de las cuatro perspectivas hacia la estrategia, estableciendo una hipótesis entre dichos objetivos una validación para cada relación (Kaplan & Norton, 2016). Amo Baraybar (2017) agrega la importancia de las relaciones de causa-efecto comprendiendo los impactos los objetivos en cada perspectiva y como las conexiones general valor mediante la consecución de los

objetivos. Los mapas estratégicos, Amo Baraybar (2017) considera a los mapas estratégicos como la representación gráfica de las relaciones causa-efecto que se producen entre los objetivos facilitando la descripción de la estrategia y el entendimiento en toda la organización.

En resumen, considero que el concepto del CMI se enfoca en transformar la organización en vista de la estrategia y visión definidas que tiene la empresa. La designación de objetivos individuales en las distintas perspectivas que enfatiza la herramienta y los indicadores de seguimiento de cada objetivo. Si bien se plantean separados esquemáticamente, existe una correlación necesaria entre si y una alineación de las acciones, estas mismas definidas en las relaciones causa-efecto y graficadas en el mapa estratégico, y en el momento de la ejecución del CMI deben estar interrelacionadas y llevadas a cabo de forma conjunta para que se obtenga el resultado final, la consecución de la estrategia.

Las teorías y enfoques de diversos autores explayados anteriormente no manifiestan inconsistencias ni contradicciones en relación a la conceptualización del CMI mapas estratégicos y en los beneficios aportados. Los mismos concuerdan que la aplicación de CMI en una empresa, es una herramienta propicia para poder transmitir la estrategia en la integridad de la organización a través de objetivos tangibles, como así también, mejora la comunicación interna. No obstante, en la literatura no se mencionan los riesgos y sesgos que pueden tener el desarrollo y la ejecución de un CMI, por un lado, un modelo poco elaborado y sin contribución y compromiso de toda la organización puede convertirse en un obstáculo para el crecimiento de la empresa, limitándolo y hasta haciéndolo nulo. Asimismo, una incorrecta designación de indicadores y metas puede sesgar la información útil. Además, no se advierte sobre el riesgo significativo de la herramienta como sistema de medición en empresas nacientes o en evolución, con una estrategia en evolución, y no haciendo hincapié en la utilización de la herramienta como método de aprendizaje.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, teniendo en cuenta el gran crecimiento que está adquiriendo A.J. & J.A Redolfi y los cambios constantes en el mercado de la venta al por mayor de mercancías y cigarrillos acarrear problemas internos como externos a la organización.

En el mercado de los canales mayoristas, al cual está inmerso la organización, existe la amenaza de nuevos competidores integren el mercado, y los competidores ya existentes y

posicionados, de los mismos caracteres y capacidades que la empresa analizada, absorban los nuevos clientes y los clientes fidelizados del segmento. No obstante, como se percibió en el análisis organizacional, la empresa no ejecuta un sistema de objetivos, financieras como no financieras, y metas a cumplimentar organizacionalmente y/o por área. Asimismo, la falta de un sistema informático de gestión integral denota la problemática de la ineficiencia de la empresa en los procesos internos y su posterior control. Por añadidura, la problemática en el control interno de las actividades críticas recae por la centralización de tareas, personal no idóneo y la falta de designación de responsables líderes.

#### *Justificación del problema*

En un mercado tan competitivo es de vital importancia la diferenciación ante estos competidores en los componentes arraigados al cliente. Contemplando al cliente como principal factor en la actividad y sus cambios en las exigencias, la apropiada gestión de esta perspectiva lograra la posibilidad de retener y lograr fidelización, y asimismo integrar a los nuevos posibles clientes potenciales. Para ello es fundamental que la organización cuente con procesos internos eficientes y eficaces, que en sus medidas accionarias le brinden al cliente una satisfacción superior. Por ende, es necesaria la constante innovación y perfeccionamiento de los mismos, como así también la competente gestión en el aprendizaje y capacitación del personal afectado a actividades críticas.

La empresa en su trayectoria no ha utilizado ninguna herramienta de gestión como así tampoco control de procesos internos, por tal motivo el uso del Cuadro de Mando Integral integrando las cuatro perspectivas descriptas precedentemente en el marco teórico y los mapas estratégicos, proporcionarán una herramienta que sufrague la problemática de gestión integral, la comunicación y comprensión de la estrategia organizacional, percibiendo el aporte de cada área para la consecución de la estrategia desde las acciones específicas.

#### *Conclusión Diagnóstica*

La implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa seleccionada se espera que genere rendimientos positivos a nivel general en la organización, tanto en la gestión interna, como así también en el ámbito financiero. En esta misma línea es que se presenta como indicador clave la mejora en el ROE. En el alcance de dicho objetivo intervienen diferentes acciones referidas a; un incremento en los ingresos brutos de ventas, reducción en los gastos variables indirectos, reducción de la rotación del personal. Así, la herramienta seleccionada se espera provoque un cambio trascendental en la organización

tanto de manera interna, con modificaciones en la gestión, como de manera externa en su posición económica en la industria.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

Se aborda el desarrollo del tema Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión integral para mejorar sus procesos internos y poder incrementar el rendimiento de la empresa. El estudio se realiza recopilando información antigua de los diversos procesos internos, y posteriormente confeccionando y aplicando el CMI para el año 2020. El desarrollo e impacto tiene lugar en las áreas de administración, compras, ventas, depósito y logística de A.J. & J.A Redolfi. En relación con los objetivos anteriormente planteados, surgen de un estudio experimental, retrospectivo y cuantitativo. En cuanto a las limitaciones y dificultades durante la realización del presente trabajo, no se presentaron para el cumplimiento de los objetivos propuestos y solución del problema planteado, y se contara con los recursos necesarios para consecución de los mismos.

### *Recursos involucrados*

Con el fin de alcanzar los objetivos establecidos para los fines de este trabajo, se utilizaron diversos recursos disponibles en la organización. Los recursos tangibles fueron, los edificios, las instalaciones, los equipos de computación de las diversas áreas, la utilización de rodados y maquinarias disponibles, sistemas de racks para locación de artículos y mercadería, como así también dinero de caja disponible y cheques en cartera. En cuanto a los recursos intangibles disponibles, se dispusieron los procesos internos (*Know How*), publicidad, proveedores y clientes. Como así también los recursos humanos disponibles de toda la empresa.

Con respecto a los recursos siendo necesaria la adquisición para la consecución del trabajo, se detallan los siguientes, dentro de los recursos tangibles la necesidad de un equipo de computación completo modelo 280 i3 8100 marca *Hewlett-Packard* con impresora modelo nw1200 marca *Hewlett-Packard* en el área de depósito y logística con un costo total de \$74.800. Dentro de los recursos intangibles necesarios, la incorporación de un *software SAP*, permitiendo incluir en un solo programa contabilidad, gestión de almacén, gestión de clientes, gestión de ventas y compras. El costo de adquisición asciende a \$804.720 con un costo mensual de mantención de \$67.947. La obtención de 13 licencias consignadas para el área de depósito y logística, el área de compras, el área de administración y finanzas, y el área de ventas de cada centro de distribución, asumiendo un costo total de licencias de \$28.860. Asimismo, la adquisición de servicio de publicidad en medios digitales masivos, posee con

costo mensual de \$45.830 y el costo resultante de las encuestas realizadas a clientes que asciende a costo mensual de \$55.000. Por último, el recurso necesario de labor profesional de ciencias económicas que prestara servicios de asesoramiento con un costo de honorarios por hora trabajada de \$1.570 se detallan a continuación la distribución de horas profesionales:

Tabla 2

*Honorarios de profesional de Ciencias Económicas*

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad de Horas</b>	<b>Costo servicio</b>
Análisis y diagnóstico de la organización.	14	\$21.980
Desarrollo completo de propuesta de CMI.	24	\$37.680
Presentación propuesta a la organización.	3	\$4.710
Seguimiento y/o corrección de propuesta	8	\$12.560
<b>Total Honorarios Profesionales</b>	<b>49</b>	<b>\$76.930</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Acciones concretas*

Se presentan las acciones concretas para llevar a cabo la realización del proyecto, luego de realizar un análisis de la situación actual por la que atraviesa la empresa A.J. & J.A Redolfi. En primer lugar, se procede a ejecutar un análisis de los procesos internos de compras, depósito, ventas y logística que integran el circuito operativo de la empresa, clasificándolos con prioridades, describiendo la relación y comunicación interna entre ellos y las actividades que se desarrollan en cada uno. Posteriormente se realizan reuniones con responsables de cada área y procesos, en donde se detectan y puntualizan las falencias en los procesos localizando el motivo del problema. Para su optimización se designarán objetivos estratégicos y su seguimiento es medible mediante indicadores cuantificables.

Luego se propone realizar una reunión con el directorio de la empresa y los gerentes generales para el análisis de la estrategia organizacional, y si lo creen necesario una reforma de la misma. Es de suma importancia la declaración de la misma dado que representa la guía del plan de acción y objetivos de la empresa en relación a los clientes, la distinción de la competencia que le otorgara la posición deseable dentro del mercado.

Actualmente A.J. & J.A Redolfi plantea como estrategia organizacional la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Una vez definida la estrategia organizacional, se plantean y describen los objetivos estratégicos de cada prospectiva del CMI que darán como resultado la consecución de la estrategia optada. Se detallan a continuación las cuatro perspectivas del CMI con sus objetivos estratégicos.

Perspectiva financiera:

1. Aumento de rentabilidad de los accionistas.
2. Incremento de ingresos de ventas brutas.
3. Reducción de costos operativos.

Perspectiva de cliente:

1. Aumento conocimiento de la marca y mejora en imagen empresarial.
2. Disponibilidad y variedad de productos en stock.
3. Aumento de calidad de productos y servicios prestados al cliente.
4. Fidelización de clientes existentes e añadidura de nuevos clientes.

Perspectiva del proceso interno:

1. Mejora de eficiencia de gestión administrativa y comercial.
2. Perfeccionamiento de la gestión de mercadería de stock.
3. Innovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios.
4. Eficacia y eficiencia en la distribución de productos.
5. Crecimiento de relación comercial con proveedores.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Acrecentamiento aptitudes de los recursos humanos.
2. Transmisión de cultura organizacional y satisfacción laboral de los recursos humanos.
3. Adopción de nuevas tecnologías y herramientas analíticas, de informe y transformación.

Una vez determinados los objetivos de cada perspectiva se procede definir las relaciones causa-efecto, que demuestran las correlaciones entre las diferentes perspectivas y los objetivos especificando la hipótesis para el cumplimiento de la estrategia.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el principal objetivo es la adopción de nuevas tecnologías y herramientas analíticas, de informe y transformación, realizando inversiones de capital que repercutan principalmente en la eficiencia y eficacia de los procesos internos en la distribución de productos, en la gestión de manejos de stock y en la gestión administrativa y comercial, por otro lado, favorecerá al crecimiento profesional y mejoría de sus aptitudes de los recursos humanos de la empresa. Asimismo, la inversión debe estar asistida con un incremento de capacitación de los empleados y de desarrollo profesional favoreciendo en los procesos internos precedentemente mencionados, como así también

incrementara la innovación de productos y servicios diferentes brindados al cliente. Es importante para la consecución de los objetivos de aprendizaje y crecimiento propuestos, la transmisión y conocimiento de la cultura organizacional que incrementaran la satisfacción laboral del personal de trabajar en A.J. & J.A Redolfi brindando un mayor entendimiento de la estrategia y visión optada, incluso reducirá considerablemente la rotación del personal y el costo operativo que generan las salidas involuntarias altercadas.

En cuanto a perspectiva del proceso interno, los objetivos estratégicos planteados están centrados en la mejora continua de la eficiencia y eficacia de los procesos internos y la innovación de productos y servicios. En primer lugar, haciendo referencia a la innovación de productos y servicios diferentes brindados al cliente, el objetivo central es el crecimiento de la relación comercial con proveedores históricos y con los incorporados recientemente, por un lado, incrementando las alianzas comerciales para obtener las exclusividades de distribución de sus marcas e innovando en nuevos productos para comercializar. Por otro lado, el alcance del objetivo brindara una mayor disponibilidad y variedad de productos ofrecidos y el aumento de la calidad de productos y servicios prestados al cliente, repercutiendo positivamente en los objetivos de la perspectiva de clientes. Generando un aumento de los ingresos por ventas. En segundo lugar, los resultados del cumplimiento del objetivo se verán reflejados en la mejoría de distribución de productos, debido al aumento de disponibilidad y la posibilidad de operar con el proveedor bajo el método de *Just in time*, de esta manera aumentando la eficacia de la gestión comercial y reduciendo los costos operativos mediante la obtención de beneficios en los volúmenes de compra. Por otro lado, en relación a la mejora de los procesos internos, el objetivo estratégico de perfeccionamiento de la gestión de mercadería, aplicando el método de inventarios rotativos diarios y la locación de mercadería en *racks*, utilizando un equipo de computación en el mismo depósito, favorecerá en el descenso de pérdidas patrimoniales por rotura, obsolescencia y robo de mercadería. En resumen, ambos objetivos anteriormente descritos contribuirán en la mejora de eficiencia de gestión administrativa y comercial, aplicando como recurso necesario la implementación de un software de gestión, en resumen, lo anteriormente descrito de los procesos internos resultara en la reducción de costos variables.

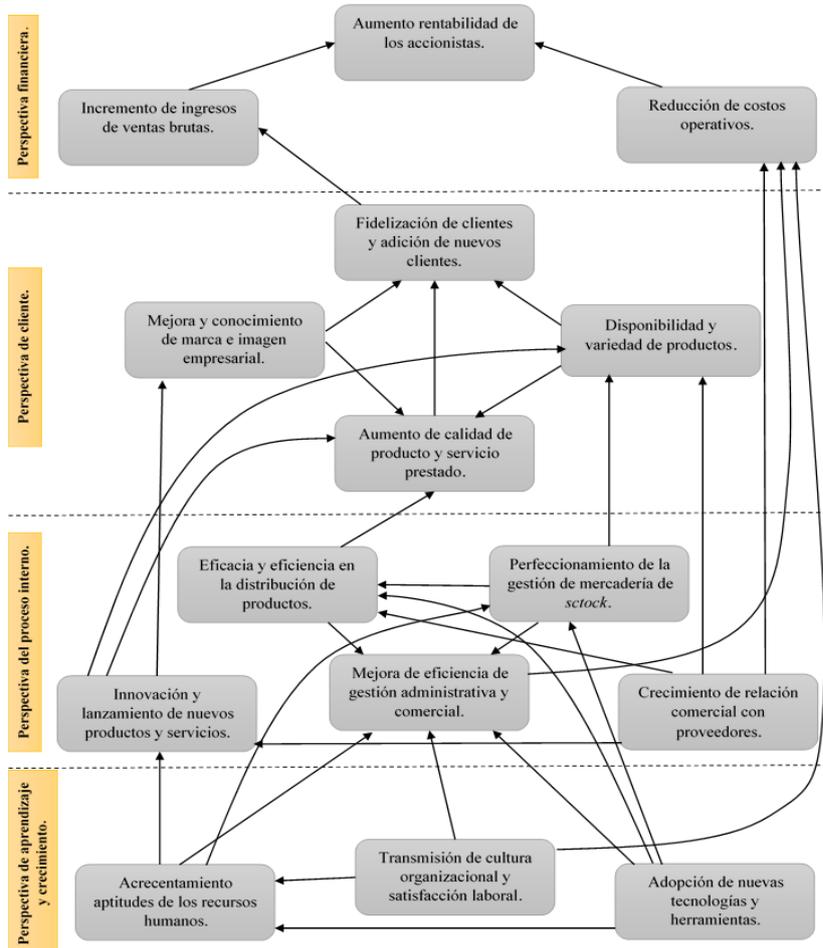
Con respecto a perspectiva de cliente, el objetivo principal es la fidelización de clientes y adición de nuevos clientes en A.J. & J.A Redolfi, el logro de dicho objetivo estratégico dependerá de los objetivos de disponibilidad y variedad de productos, y el

aumento de calidad de producto y servicio prestado que su enfoque está en la mejora continua de la satisfacción del cliente en el momento anterior y posterior de realizar la compra en los centros de distribución, reduciendo la tasa de quejas y acrecentando la relación de precio/calidad de los productos facilitados. Otro objetivo es la mejora de la imagen empresarial en las ciudades donde están establecidos los centros de distribución y el crecimiento de conocimiento de la marca, utilizando como herramienta la presencia de la imagen en acciones solidarias o proyectos sociales, y asimismo la publicidad en medios masivos sociales que impactara en el mercado. Dichos objetivos precedentes, aumentaran la fidelización de clientes y el aumento en cuantía de estos, generando un incremento de ingresos por venta brutas en la empresa.

Por último, en la perspectiva financiera el objetivo central de la estrategia optada es el aumento de la rentabilidad de los accionistas, logrado por el aumento de ingresos por ventas brutas y la reducción de costos operativos de la empresa generando un mayor beneficio anual en relación con el capital invertido. En función de las anteriores relaciones establecidas se propone el mapa estratégico correspondiente.

Figura 1

Mapa estratégico de CMI de A.J. & J.A Redolfi S.R.L



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente de determinar los objetivos estratégicos, de cada perspectiva, alineados a la estrategia organizacional que se proyectan concretar para lograr un crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo y el beneficio de obtener un adecuado desempeño en sus acciones y una mejor comunicación que logre eficiencia y eficacia en las tomas de decisiones. Por lo cual es necesario la determinación de indicadores para la medición de las acciones realizadas y concebir la retroalimentación de información necesaria para determinar desvíos y su causa. Asimismo, es ineludible la designación de responsables personales logrando la motivación indispensable para el cumplimiento de la meta estipulada y la periodicidad de medida de cada indicador.

Finalmente, los objetivos definidos de cada perspectiva con sus respectivos indicadores, su frecuencia de medición y sus metas estipuladas se plasmarán en el Cuadro de Mando Integral para la empresa.

Luego mediante una reunión participando el directorio, la gerencia general y los responsables de cada área e indicador dispuesto precedentemente realizar la comunicación del CMI, logrando la adecuación y unión de acciones en conjunto, fundamental para el desarrollo de la organización, comunicación interna y la creación de valor continua.

Tabla 3

*Cuadro de Mando Integral de A.J. & J.A Redolfi S.R.L.*

	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Formula</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Optimo</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Responsables</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Aumento de rentabilidad de los accionistas.	(Beneficios netos periodo / Capital)	Tasa de beneficios obtenidos en relación al capital invertido (ROE)	%	Anual	15%	10%	5%	Gerencia
	Incremento de ingresos de ventas brutas.	((Ventas periodo n – Ventas periodo n-1) / Ventas periodo n-1))x100	Porcentaje de aumento de ventas en todas las unidades de negocio con respecto al mes anterior	%	Mensual	2,5%	1,5%	0,5%	Gerente de ventas
	Reducción de costos operativos.	((Gastos periodo n-1 – Gastos. periodo n) / Gastos periodo n))x100	Tasa de disminución de los costos mensuales variables indirectos	%	Mensual	3%	2%	1%	Gerencia

Clientes	Aumento conocimiento de la marca y mejora en imagen empresarial	( $\Sigma$ Respuestas positivas / N° de encuestas realizadas)	Tasa de respuesta positiva de conocimiento de marca en encuestas realizadas en medios masivos	%	Trimestral	85%	70%	60%	Gerente de ventas
	Disponibilidad y variedad de productos en stock	Reporte mensual ventas fallidas.	Valor monetario de ventas perdidas por quiebres de stock	\$	Mensual	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	Gerente de compras
	Aumento de calidad de productos y servicios prestados al cliente	( $\Sigma$ Cantidad quejas / Cantidad de ventas periodo)	Tasa de quejas del cliente en calidad de servicio de compra	%	Mensual	5%	10%	15%	Supervisor de vendedores
		( $\Sigma$ Puntaje Respuestas / N° de encuestas realizadas)	Índice de resultado de encuestas realizadas al cliente en relación precio/calidad de productos y servicios	Num	Mensual	8>	7>	6>	Gerente de ventas
	Fidelización de clientes existentes e añadidura de nuevos clientes	(Clientes final periodo / Clientes inicio periodo) x100	Tasa de clientes cotidianos fieles	%	Bimestral	85%	75%	65%	Gerente de ventas
		(Cantidad Clientes periodo n – Cantidad Clientes periodo n-1)	Incremento cantidad de clientes en relación bimestre anterior	Cifra	Bimestral	4	2	0	Gerente de ventas
Perspectiva de procesos internos	Mejora de eficiencia de gestión administrativa y comercial	((CF periodo n-1 – CF periodo n) / CF periodo n)x100	Tasa de reducción de costos fijos indirectos mensuales	%	Mensual	3%	2%	1%	Gerente de administración y finanzas
	Perfeccionamiento de la gestión de mercadería de stock.	Reporte mensual artículos de stock previsionados	Resultado monetario de control de inventario por obsolescencia, rotura y/o robo de mercadería	\$	Mensual	\$ 400.000	\$ 550.000	\$ 700.000	Jefe de depósito y logística
	Innovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios	(Productos periodo n – Productos periodo n-1)	Nuevos productos y servicios incorporados	Cifra	Trimestral	5	2	0	Gerente de compras

	Eficacia y eficiencia en la distribución de productos	$(\Sigma \text{ Cantidad quejas} / \text{ Cantidad de ventas periodo})$	Tasa de quejas del cliente en servicio de entrega de mercadería	%	Mensual	5%	15%	25%	Jefe de depósito y logística
	Crecimiento de relación comercial con proveedores	$((\text{Descuento promedio mercadería periodo n} - \text{Descuento promedio mercadería periodo n-1}) / \text{Descuento promedio mercadería periodo n-1}) \times 100$	Tasa de variación de beneficios en costos de mercadería en relación al bimestre anterior	%	Bimestre	2%	0%	-1%	Gerente de compras
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Acrecentamiento aptitudes de los recursos humanos	Reporte bimestral de capacitación de personal por area.	Cantidad de horas de capacitación y desarrollo de personal	Hs	Bimestre	6 Hs.	3 Hs.	0 Hs.	Gerencia
	Transmisión de cultura organizacional y satisfacción laboral de los recursos humanos	$(\Sigma \text{ Puntaje Respuestas} / \text{ N}^\circ \text{ de encuestas realizadas})$	Índice de resultado en encuestas a personal sobre satisfacción laboral en empresa	Num	Trimestral	8>	7>	6>	Gerencia
		$((\text{Cant. Incorporaciones} - \text{Cant. Desvinculaciones}) / \text{Cantidad de empleados efectivos}) \times 100$	Tasa de rotación de personal	%	Semestral	10%	15%	20%	Gerencia
	Adopción de nuevas tecnologías	Reporte anual de inversiones realizadas.	Valor monetario de inversiones en tecnologías	\$	Anual	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$0	Gerencia

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la implementación del CMI en, se realizarán reuniones periódicas quincenales en el primer trimestre desde la puesta en marcha en la cual se analizarán los puntos de entendimiento de objetivo propuesto y el enfoque de acciones hacia el cumplimiento del objetivo, la percepción de la importancia de desempeño de área para el cumplimiento de la estrategia y asimismo la rectificación de objetivos propuestos y sus indicadores si es necesario, debido al entorno político, social y económico, el mercado de alta competitividad y el segmento de clientes cambiante en el cual opera y se enfoca A.J. & J.A Redolfi.

Finalmente, culminado el primer trimestre, la comprobación y control de desvíos de cada indicador se realizará con la frecuencia de medición estipulada en el Cuadro de Mando Integral.

### *Marco temporal*

Figura 2

*Diagrama de Gantt de acciones concretas.*

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Accion/Actividad</b>																								
Análisis y detección de falencias en procesos internos y en comunicación org.	■	■																						
Reuniones con responsables y personal de cada área en particular.			■	■																				
Reuniones con directorio y gerencia para analisis de la estrategia organizacional.					■																			
Determinación de objetivos estrategicos de cada perspectiva.						■																		
Definición relaciones causa-efecto de objetivos y diseño de mapa estratégico.						■	■																	
Determinación indicadores cuantificables en cada objetivo estratégico.						■	■	■																
Determinación personal responsable de indicador determinado.							■																	
Confección cuadro de mando integral.								■	■															
Reunión con directorio, gerencia y responsables de área para comunicación CMI										■	■													
Implementación cuadro de mando integral.											■	■	■											
Control de cumplimiento y/o reformulamiento de objetivos e indicadores.															■				■			■		■

Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación o medición de la propuesta*

En relación a los beneficios que aportara la propuesta, haciendo referencia al objetivo general del trabajo la confección y aplicación del CMI, se proyecta que la herramienta mejore considerablemente el nivel de ventas de la organización y se reduzcan gastos fijos indirectos. Asimismo, favorecer la clarificación y suministro de la información que le permitirá eficacia y eficiencia en la toma de decisiones y oportunidad de mejoras.

En la actualidad A.J. & J.A Redolfi registra un incremento en los ingresos por ventas interanual de un 15%, un aumento de los costos variables indirectos de un 20% interanual. Realizando un análisis de proyección tal como se muestra en el Anexo 1, tomando como base un año desde su implementación (octubre 2020-septiembre 2021) el

incremento en las ventas es de \$39.412.533, deduciendo el costo de ventas promedio con el cual opera la empresa de un 51% nos da como resultado un aumento en el margen bruto de ventas de \$19.312.141. Por otro lado, la reducción del 50% de los gastos de indemnizaciones y juicios laborales, sumado a la reducción en el aumento de los gastos nos arroja un beneficio de \$6.243.323. En conclusión, la utilización de un CMI nos da como resultado un beneficio anual neto de \$25.555.464, por lo que el análisis del rendimiento de la inversión por medio del cálculo del ROI, calculado como el cociente entre la diferencia entre los ingresos y los costos totales de la propuesta, a razón del costo total anual que asciende a los \$3.010.034, otorga el siguiente resultado.

Tabla 4:

*Cálculo del ROI de la propuesta.*

<b>Conceptos</b>	<b>Valores</b>
Beneficios de la propuesta	\$25.555.464
Costo de la propuesta	\$3.010.034
<b>ROI</b>	<b>749%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En un análisis complementario a la propuesta de mejora en el rendimiento de la empresa, siendo que la misma arroja resultados positivos desde el punto de vista económico siendo factible su aplicación es que se planteó en el Anexo I, una proyección del impacto en el Estado de Resultado. En términos concretos se presentó la información reducida de los ítems que componen este estado contable, para el cual se proyectó en base al impacto de las modificaciones presentadas, un cambio en el ROE de un 30,4% de mejora.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El estudio de A.J. & J.A Redolfi endógena y exógenamente permitió observar que la empresa no cuenta con herramientas de gestión para administrar óptimamente sus actividades en los procesos internos y realizar un seguimiento periódico del cumplimiento de la estrategia optada. Por consiguiente, las falencias en las acciones y comunicación en las áreas centrales y significativas de la organización, tales como compras, ventas, depósito y logística.

La problemática en la deficiencia en los procesos internos repercute negativamente en la gestión óptima de las operaciones y en el desarrollo normal de la actividad, esto se debe a la carencia carecen de objetivos orientados hacia la estrategia establecida y metas periódicas a cumplimentar, como así también la ausencia de herramientas de medición de las acciones y control de las mismas.

En este contexto se presentó al Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la medición en la evolución de la actividad desde el punto de vista estratégico, que permite la definición de los objetivos propuestos, financieros y no financieros, en las cuatro perspectivas, detectando las desviaciones oportunamente. Logrando un crecimiento sostenido en el tiempo y controlado de la organización.

El Cuadro de Mando Integral se compuso de 15 objetivos estratégicos y 18 indicadores y metas cuantificables para una superior gestión, mejoría y optimización los de procesos internos fundamentales en las cuatro perspectivas.

Centralmente en la perspectiva del cliente la diferenciación en el mercado frente a los competidores y posibles nuevos competidores y así también, seguir manteniendo el volumen de clientes fidelizados logrando aumentar en cuantía los mismos. Desde la perspectiva del proceso interno se consigue la clarificación de las acciones, y el alineamiento de estas hacia la estrategia y la comunicada en toda la organización. Dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la realización de inversiones justificadas en los recursos personales como así también en nuevas tecnologías, que contribuye en la eficacia y eficiencia de los procesos y aumenta la satisfacción del personal respecto a la cultura organizacional, por último, los resultados anteriormente descriptos trascienden en la perspectiva financiera que deriva positivamente en los resultados obtenidos aumentando el rendimiento sobre el capital invertido.

Una vez presentada la herramienta y su posible aplicación se observan diferentes aspectos posibles de perfeccionar y optimizar en el desarrollo de la actividad. En este sentido, se sugiere a la gerencia programar y realizar presupuestos en todas sus áreas, orientando la proyección de los presupuestos a los objetivos estratégicos previamente definidos y conservando prudencia en base a los datos históricos previamente analizados.

Posteriormente, se recomienda realizar un adecuado y periódico control de las desviaciones presupuestarias sufridas, y como así también determinando las causas. Realizando oportunamente acciones correctivas orientadas a los resultados. Es importante la integración del presupuesto organizacional al CMI y la aplicación, debido a los entornos actuales de gran viraje y la necesidad de máxima información disponible, en consecuencia, la empresa evita la absorción de costos por decisiones erróneas y fuera de tiempo.

En cuanto a un análisis específico de la situación de la empresa se recomienda realizar un control del rubro cuentas por cobrar, debido que representan activos exigibles, es decir, derechos de cobro. Primeramente, los riesgos significativos en caso de que no se realice una correcta previa evaluación comercial y crediticia de cada cliente. En segundo lugar, una periódica inspección de los clientes que lo componen el saldo del rubro y el plazo de cobro de cada venta. De tal manera que el objetivo sea tener una visión de la antigüedad del crédito por cliente y por saldo final, pudiendo disminuir los plazos de cobranzas de las ventas realizadas y como así también reducir el riesgo de incobrabilidad. En resumen, mejoraría los niveles de ingresos, mejoría en el capital de trabajo neto con el cual se opera y asimismo contar con suficiente liquidez para poder afrontar los compromisos de pago.

Con respecto a los procesos internos, se sugiere una optimización en el proceso de compras. La recomendación tiene como objetivo la mejora en la comunicación con el área de depósito y logística que compareciera la actualización constante de los niveles de stock y tener un mejor análisis al momento de comprar mercadería.

Por otra parte, se recomienda la incorporación de un área de recursos humanos que garantizara la gestión de calidad y aseverara la optimización de los procesos mediante la selección y reclutamiento de personas idóneas para los distintos puestos,

como así también la inducción al reciente personal incorporado. Consiguiendo el acrecimiento de personal capacitado y conservando la eficacia en la fuerza laboral.

### Referencias

- Alvarado Martínez, L., Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., & Alvarado Martínez, T. (2013). Diseño de un sistema de planeación estratégica basado en el balance scorecard: el caso de la Antonio Narro. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 382-392. Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=141/14125584019>
- Amo Baraybar, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Calle Alvarracín, J. K., & Coronel, I. (2017). Elaboración de un modelo de Cuadro de Mando Integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca. Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7072>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico . (03 de Marzo de 2020). *El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día*. Argentina. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de <https://url2.cl/qAxKi>
- Díaz, I. A. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*. Argentina. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11086/2199>
- Gago Rodriguez, S., Fernandez - Feijoo Souto, B., & Urrutia de Hoyos, I. (2003). El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: Un instrumento para su contabilidad estratégica. *Partida Doble*, 40-53. Recuperado el 15 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/71534>
- Gitman, L. J., & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica Un enfoque integral*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning Editores.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (Marzo de 2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 51. *Informe de avance del nivel de actividad*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)

- Jiménez Silva, E., Lema Cerda, L., & Larrea Altamirano, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*, 4(12), 640-657. Recuperado el 05 de 06 de 2020, de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/746>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Ley 25.675. (06 de Noviembre de 2002). *Ley general del ambiente*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://url2.cl/ftUBk>
- Ordenanza N° 1564/07. (14 de Agosto de 2003). James Craik, Cordoba, Argentina.
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de Futuro*. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de <https://url2.cl/DhJyT>
- Sinisammal, J., Belt, P., Harkonen, J., Mottonen, M., & Vayrynen, S. (2012). Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(2), 30-38. doi:10.4236/ajibm.2012.22005

## Anexos

### Anexo I: Estado de Resultado

Tabla 5

Estado de resultados proyectados con cálculo de ROE de A.J. & J.A Redolfi.

	<u>Proyección 2021</u>	<u>Proyección 2020</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas Netas	288.438.596	227.117.005	188.635.386	164.030.770
Ventas Rubro Almacén	199.120.256	156.787.603	130.222.262	111.301.079
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>487.558.852</b>	<b>383.904.608</b>	<b>318.857.648</b>	<b>275.331.849</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	242.525.944	193.173.390	147.429.627	128.632.322
Otros costos de venta	137.607.377	118.184.395	102.468.794	89.363.035
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>380.133.321</b>	<b>311.357.786</b>	<b>249.898.421</b>	<b>217.995.357</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>107.425.531</b>	<b>72.546.822</b>	<b>68.959.226</b>	<b>57.336.492</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	8.225.141	8.014.212	7.669.955	4.815.561
Comercialización	23.862.102	19.084.427	11.375.121	24.666.360
<b>Resultado Actividad Principal</b>	<b>75.338.287</b>	<b>45.448.184</b>	<b>49.914.149</b>	<b>27.854.571</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>37.929.334</b>	<b>38.383.217</b>	<b>39.496.697</b>	<b>19.949.796</b>
Resultado NETO	37.408.953	7.064.966	10.417.452	7.904.775
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-2.667.653</b>	<b>-1.835.305</b>	<b>-885.858</b>	<b>-1.248.390</b>
EBIT	40.076.606	8.900.271	9.531.594	6.656.385
Impuesto a las Ganancias	14.026.812	3.115.095	3.336.058	2.329.735
<b>Resultado Final</b>	<b>26.049.794</b>	<b>5.785.176</b>	<b>6.195.536</b>	<b>4.326.650</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>64.239.295</b>	<b>57.356.514</b>	<b>51.211.173</b>	<b>45.015.637</b>
<b>ROE</b>	<b>40,55%</b>	<b>10,09%</b>	<b>12,10%</b>	<b>9,61%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo II: Modelo de aplicación de indicadores por área

Tabla 6

Modelo de aplicación de indicadores por área

<b>Nombre del indicador</b>			
<b>Descripción del Indicador</b>			
<b>Fórmula</b>			
<b>Perspectiva</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>			
<b>Unidad de Medida</b>		<b>Frecuencia de Act.</b>	
<b>Valor Objetivo</b>			

<b>Banda Verde</b>		<b>Banda Roja</b>	
<b>Tipo (Max y Min)</b>			
<b>Responsable</b>			
<b>Supervisor</b>			

Fuente: Elaboración Propia