

**Universidad Siglo 21**



**Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa.**

**“Cuadro de Mando Integral: Herramienta para la mejora de procesos internos en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL”**

Autora: Rosso, Virginia Abigail

DNI: 41.000.422

Legajo: CPB04985

Director de TFG: González Torres, Alfredo

2020

## **Resumen**

El presente Reporte de Caso desarrolló como tema principal la confección de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. La principal falencia que se observó dentro de la organización es que no dispone de un adecuado plan de gestión de información externa e interna, lo que afecta de manera directa a la toma de decisiones, el crecimiento y su rentabilidad. Los principales obstáculos encontrados son, falta de control sobre los ingresos financieros, falta de registro de los tiempos de carga y descarga, falta de medición de los recursos con los que cuenta. A su vez se observa falta de registro de clientes actuales y nuevos de la empresa, de la percepción que los mismos tienen de la organización. El instrumento utilizado como propuesta de intervención fue la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, a los cuales se adicionó la presentación de la herramienta por medio de una jornada de capacitación, la medición de la satisfacción del cliente y la probabilidad de que el cliente recomiende la organización. El costo de la propuesta intenta alcanzar una mejora en los principales indicadores de la organización para el primer año de aplicación del mismo, con un resultado positivo.

*Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Objetivos, Retail, Rentabilidad, Trabajo en equipo*

## **Abstract**

This Case Report developed as its main topic the preparation of a Balanced Scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. The main weakness observed within the organization is that it does not have an adequate external and internal information management plan, which directly affects decision-making, growth and profitability. The main obstacles encountered are lack of control over financial income, lack of recording of loading and unloading times, lack of measurement of the resources it has. At the same time, there is a lack of registration of current and new clients of the company, of the perception that they have of the organization. The instrument used as an intervention proposal was the application of a Balanced Scorecard, to which was added the presentation of the tool through a training session, the measurement of customer satisfaction and the probability that the customer would recommend the organization. The cost of the proposal achieved an improvement in the most relevant variables for the first year of its application, with a positive result in principal areas.

*Keywords: Balanced Scorecard, Indicators, Objectives, Retail, Profitability, Teamwork*

## Índice de Contenido

Introducción.....	1
Análisis Situacional .....	4
Análisis del Macro Entorno .....	5
Análisis del Micro Entorno.....	10
Análisis Interno – Matriz Foda .....	12
Conclusión del análisis interno.....	13
Marco Teórico .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	18
Plan de Implementación.....	20
Alcance del Plan de Implementación .....	20
Objetivos por Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	21
Diagrama de Gantt.....	22
Táctica a desarrollar: Desarrollo del cuadro de Mando Integral.....	22
Recursos de la táctica .....	24
Presupuesto Final .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Retorno Sobre la Inversión Cuantitativo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Retorno Sobre la Inversión Cualitativo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Conclusiones Finales.....	27
Recomendaciones Profesionales.....	29
Bibliografía.....	30

## Introducción

En el presente reporte de caso, se tomó la decisión de realizar un Plan de gestión de información interna y externa en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina con el fin de brindarle a la organización métodos eficientes para solucionar sus problemas en relación a la metodología de llevar adelante el control como seguimiento de sus procesos mediante la herramienta cuadro de mando integral con el fin que la organización logre sus metas en el mediano y largo plazo en correlación con sus lineamientos estratégicos actuales.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina con una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios junto a una cadena de salones de ventas al por mayor de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería, los cuales se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. Es una empresa de origen familiar que a través del tiempo ha demostrado un continuo crecimiento en el sector; donde todos los años conquista nuevos clientes y mercados.

En la actualidad, año 2020, dicha empresa se encuentra conformada por el fundador y uno de sus hijos, la cual distribuye, entre otros productos, helados La Montevideana, congelados McCain, insumos Kodak y productos de la tabacalera Massalin Particulares entre las marcas más reconocidas del mercado dando como resultado una cartera aproximada de 6000 clientes a través de más de 35 vendedores. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos siendo un elemento clave a la hora de evaluar su posicionamiento en su industria.

En relación a esto último, la estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Finalmente, se puede citar que con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento

a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Sin embargo y pese a su éxito demostrado líneas arriba; la misma transita por numerosas debilidades internas las cuales les imposibilita seguir creciendo en su mercado y a la vez consolidar su marca fidelizando a los clientes actuales como generando nuevos clientes. Algunos de sus importantes problemas son, que la empresa posee una clara falta de capacitación de los empleados en el sector de ventas y cobranzas; la organización no tiene un claro conocimiento de cada cliente y de la situación de los mismos. También se visualiza rápidamente la clara debilidad en el control de stock de mercadería ya que se realiza de manera manual sin código de barra y en relación a ello la poca flexibilidad con los proveedores en formas de pago como también así y no menos importante es que carece de un proceso interno de control de sus procedimientos o tareas del área de gestión. Esta herramienta al no ser usada; impide la parametrización de procesos para corregirlos a tiempo de manera eficiente sin perder el riesgo que los mismos a futuro impidan el logro de los objetivos de la organización.

Una vez definido lo anterior y expuestos los problemas más visibles de la empresa; dicho reporte de caso buscará brindar tácticas a la organización con la idea de resolver sus problemas en relación a la manera de llevar adelante el control y seguimiento eficiente de sus procesos internos buscando la profesionalización de los mecanismos de acción para lograr el éxito de la empresa anteponiéndose a los problemas antes que los mismos repercutan negativamente en la misma. Para ello, será fundamental el uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, atacando todos los procesos y abarcando cada una de las áreas que componen la organización, para detectar las debilidades o fallas de cada uno de los procesos internos, establecer indicadores, objetivos y responsables de los mismos mediante métricas de acción.

En relación a lo anterior y para obtener guías de acción para su eficiente ejecución; se tomaron como antecedentes los siguientes informes. Uno de ellos es un antecedente teórico y el restante uno de campo:

Con respecto al antecedente teórico se cita a un estudio realizado por la facultad Católica Boliviana en el año 2014, la cual expresa la importancia de incluir en una organización como por ejemplo en las empresas pertenecientes a la industria de alimentos y sal, industria similar al dicho reporte de caso; la herramienta de cuadro de mando

integral. Dicho trabajo expresa de manera precisa que permitirá a la empresa dirigir de manera proactiva y alinear a todo el personal hacia el logro de su visión mediante el control de sus actividades dando lugar al crecimiento como expansión de la organización a límites internacionales (Muñoz Barrenechea, 2014).

En segundo lugar, como antecedente de campo, se cita a la empresa familiar "Itam-Plas" dedicada a la fabricación de artículos de plástico: macetas, envases de perfumes, pelotas, pelotines, entre otros; mediante el proceso de soplado. Dicha empresa en el año 2012 dio inicio al proceso de armado de su cuadro de mando integral con el objetivo que el mismo le permita a la dirección de la organización conocer la situación de la empresa facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata. Una vez implementada dicha herramienta, la misma le generó a la organización obtener de manera eficiente una herramienta complementaria a los estados contables tradicionales la cual le dio a la gerencia de la empresa, información actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento para continuar el rumbo de la organización hacia la visión trazada en el tiempo estipulado, pero esta vez llevando un control minucioso de todos sus procesos. (Cáceres, 2012).

Otro antecedente posible de observar de aplicación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de consumo masivo en la Ciudad de Cuenca en Ecuador, lo realizan Calle Alvarracín (2017). El autor menciona que como indicadores claves del desempeño de las diferentes áreas de una empresa es necesario realizar reportes de satisfacción, de ventas, de nuevos clientes, como así también de productos. Los resultados esperados con estos reportes son de mejora directa en la generación de resultados positivos para la empresa en cuanto al objetivo primordial que presentaba la empresa en intervención, mayor participación en el mercado.

Finalmente, como punto culmine de dicho apartado; se plantea los objetivos que se pretenden lograr a lo largo del trabajo:

#### *Objetivo General*

Diseñar un modelo de control de gestión estratégico en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., mediante el uso de la herramienta cuadro de mando integral, con el fin de incrementar la utilidad de la empresa en un 20% para fines del año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Definir los ejes estratégicos de la empresa en el largo como corto plazo para formular la estrategia de la dirección.
- Elaborar un conjunto de indicadores dando a conocer formas de evaluar el comportamiento de cada variable.
- Elaborar el CMI, ordenando las variables para que las mismas permitan estudiar cada área diferenciada. Además, se establecerán los niveles de tolerancia permitidos en cada una de las variables.

### **Análisis Situacional**

Además de la historia y sus inicios redactados líneas arriba y antes de continuar, cabe mencionar e importante a analizar que la empresa en estudio como se determinó líneas arriba es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), lo que la caracteriza por ser un tipo de sociedad mercantil, en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas; sus dueños no responde con el patrimonio personal de los socios, sino al aportado en dicha empresa, es decir, que el capital ésta dividido en participaciones sociales por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales lo cual es una clara ventaja a expresar. Además, y para determinar acciones eficientes a futuro podemos ver que sus lineamientos estratégicos están compuestos por una visión la cual expresa “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” Y una misión la cual es: “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”. Dichos lineamientos estratégicos actuales antes mencionados serán útiles y el hincapié a la hora de determinar la propuesta



profesional buscando una concordancia entre la herramienta elegida para el control interno y lo que pretende la organización lograr en el tiempo.

Además, en cuanto a su estructura organizacional podemos decir que la misma presenta un organigrama vertical compuesto por gerente general, debajo gerente de áreas por sucursales y el área de gestión donde encontramos sector venta, cobranza, facturación, logística, distribución entre los más importantes. Un punto importante aquí es que su liderazgo es democrático, es decir se realiza un consenso entre las partes para la toma de decisiones dejando de lado el autoritarismo en dicho proceso.

Sin embargo a lo anterior y para finalizar la empresa posee una gran deficiencia en los métodos de control de su gestión en cuanto a la falencia de indicadores o métricas diarias de control de sus procesos para ver si los mismos se ejecutan eficientemente o como poder corregirlos en tiempo y forma; es decir contar con métodos claros de control de los procesos de gestión es fundamental para la empresa en relación a su interior ya que le permitirá llevar un orden estricto de sus procesos y claras herramientas de corrección en tiempo y forma como externamente; una mayor reputación y reconocimiento del mercado externo y con ello una ventaja competitiva ante la competencia. Pero para lograr lo anterior de manera exitosa; primero será necesario saber cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo mediante el uso de la herramienta PESTEL, al micro entorno mediante la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter, 2008) y finalmente para llegar a una conclusión final junto con lo anterior es necesario el análisis interno de la empresa por medio de análisis FODA desarrollados a continuación.

#### *Análisis del Macro Entorno* *Factor Político*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1% con proyecciones a futuro en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3% lo cual representaría que se contraiga por tercer año consecutivo. (santandertrade.com, 2020).

En relación a lo anterior y como resultado de dichos indicadores, es que los especialistas pueden denotar que en los últimos años las decisiones del actual gobierno no fueron acertadas para el crecimiento de la economía y menos para las industrias. Aumentan los costos e impactan los precios en los insumos, además de que se están

poniendo muchos impuestos nuevos como aumento de los ya existentes. Estas acciones indudablemente generan desconfianza, trayendo consecuencia de riesgo país cercano a los 2000 puntos, devaluación en la moneda a tiempo diario, lo cual puede influir significativamente tanto a nivel empresas como a nivel sociedad haciendo variar las preferencias de los consumidores al variar su poder adquisitivo. (cesla.com, 2020).

Yendo más a lo actual, pero sin dejar de relacionar la temática anterior; a dicha situación política económica descrita líneas arriba, se le suma un nuevo acontecimiento a nivel mundial con impacto en la República, el cual es el COVID-19 donde el gobierno desde el mes de marzo está tomando medidas para poder sobrellevarla con el fin de disminuir el miedo o la incertidumbre que genera sobre todo en los trabajadores perjudicando su fuente de trabajo como sus ingresos. En relación a lo anterior una de las medidas tomadas fue un nuevo esquema ATP, que acompaña a las empresas, donde se ofrece un salario complementario y préstamos garantizados con tasa subsidiada además de una ayuda económica a devolver a partir del mes seis para cubrir hasta el 80% del sueldo del personal. (cesla.com, 2020).

Con respecto a las familiar en sí una importante medida fue el Ingreso Familiar de Emergencia el cual consiste en un pago único de \$10.000 desde el mes de abril para las personas que se encuentren desocupadas; se desempeñen en la economía informal; sean monotributistas inscriptos en las categorías “A” y “B”; monotributistas sociales y trabajadores y trabajadoras de casas particulares además de la prohibición del cobro de comisiones por las operaciones en cajeros automáticos, Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago, Suspensión del cierre de cuentas bancarias entre otras. (argentina.gob.ar, 2020)

Dichos enfoques, de cumplirse de manera fehaciente, serían sumamente positivos para el rubro donde se encuentra operando hoy en día A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ya que, básicamente se reactivaría la economía del país y las personas contarían con mejor poder adquisitivo, lo que repercutirá en un mayor consumo y por ende en una mayor demanda de la industria de distribución de bebidas y alimentos.

### *Factor Económico*

Las políticas inestables del país, la especulación del dólar por los argentinos, la pandemia, la caída constante del poder adquisitivo, aumento de precios de bienes comestibles esenciales; son algunos de los factores que afectan en la devaluación de la

moneda del país y por ende al empobrecimiento de la sociedad en términos monetarios donde para algunos significó una fuerte caída en las ventas y hasta cierre de negocios y fábricas. En relación a lo anterior y de manera comprobatoria podemos decir que la tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2020 ha sido del 42,4%; 4 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 1,9%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 15,8%. (datosmacro.expansion.com, 2020).

De este modo, dicha crisis no sólo provocada por la pandemia actual sino por malas decisiones gubernamentales en años; tiene un fuerte impacto en el mercado de trabajo en argentina, que ya venía teniendo una situación de debilidad antes de esta emergencia sanitaria. También genera el peligro de sostenibilidad para las empresas y la constante readaptación del Estado para financiar como ayudar a sectores más vulnerables, a través de subsidios, planes sociales, etc.

Como ejemplo de medidas económicas para subsanar dicha triste realidad, el gobierno, implemento un programa como el IFE, que se trata de una transferencia a trabajadores informales, monotributista (cat. A y B), trabajadores de casas particulares que no están en relación de dependencia de \$10.000. En cuanto a trabajadores formales, se implementó una Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que es para su protección, un aumento a los jubilados alrededor del 10% en diferentes pagos, aumento de planes sociales en cuanto a monto económico como el ingreso de nuevas personas para obtener el beneficio entre las medidas más importantes. (argentina.gob.ar, 2020)

Sin embargo a lo anterior y focalizándose en la industria del caso en estudio, se puede determinar que al ser una industria derivada de una actividad esencial en este contexto; ha transitado un crecimiento constante en este tiempo donde tomando como parámetro de estudios a los mayoristas como a minoristas; se puede decir que en el periodo de tiempo que va desde los meses de febrero hasta mediados de abril; el sector más beneficiado son los mayoristas con un aumento del 72,1% de ventas con respecto al mismo mes del año pasado, seguido por los supermercados con un 62,8%. (Indec, 2020).

Lo que determina que en este contexto la industria en estudio, crecerá en la demanda de sus servicios al aumentar en la sociedad el consumo de los bienes de primera

necesidad como alimentos y bebidas debido al miedo que genera en la población el desabastecimiento de productos.

### *Factor Social*

La crisis global provocada por el coronavirus no es solo sanitaria, sino que incluyen aspectos socioeconómicos. La pandemia impactó en la sociedad y tendrá alcance con resultados negativos tanto en el corto, mediano y largo plazo a lo que se le debe sumar la situación que atravesaba el país antes de la aparición de la pandemia.

El país atraviesa una crisis socioeconómica asociado especialmente en las personas que pertenecen o trabajan para o en empresas chicas y medianas, como también a personas que trabajan de manera independiente o están sin trabajo dando como resultado un gran retroceso en la clase media y baja del país con una disminución del poder adquisitivo hasta el 55%. (www.lavoz.com.ar, 2020).

Esto implicó que la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4% (indec, 2020).

Dicho anterior porcentaje, indica que el impacto por la pandemia, en este momento, dejaría al 40% de los argentinos en pobreza. (www.lavoz.com.ar, 2020).

Esto tiene un fuerte impacto en el desempleo de las personas y por ende en la disminución de su poder adquisitivo sin poder comprar cosas esenciales para su subsistencia. Además, la clase trabajadora se encuentra en un difícil momento para encontrar un empleo y tener un sueldo básico para las primeras necesidades. (www.lavoz.com.ar, 2020)

En relación al caso en estudio se puede decir que se deberá tener en cuenta que, si sigue la elevación en el índice de pobreza y la tasa de desocupación, afectaría directamente al comerciante minorista y también la operatoria de las empresas. Esto también puede afectar a la empresa Redolfi, porque por más que sea una empresa mayorista en alimentos, la gente busca precios, segundas marcas para que le alcance su sueldo o la ayuda del Estado en todo el mes.

### *Factor Tecnológico*

La expansión del COVID provocó la suspensión de las clases presenciales en las escuelas en los niveles inicial, primario, secundario como universitario en todas sus

modalidades, además el trabajo de las empresas pasó a desarrollarse en la casa de cada trabajador (home office), lo cual es un proceso que permanece y se cree que sería una muy buena idea para las empresas, dejarlo fijo cuando termine la pandemia, obviamente, el puesto de trabajo que se pueda adaptar.

Todo este proceso tecnológico fue todo un aprendizaje para las empresas, trabajadores, clientes, etc. ya que fue muy rápido el tiempo para poder implementarlo y los avances de la tecnología son demasiados por lo que se necesitó en algunos casos de mucha capacitación, infraestructura para su eficiente desarrollo como mucha flexibilidad de las empresas a la hora de establecer horarios, y determinar los espacios de trabajo para favorecer el aumento de la productividad. (ifp.es, 2020)

Dicho proceso es una gran oportunidad para las empresas, ya que pueden continuar su productividad llegando a los clientes con más facilidad, ya sea por páginas web, redes sociales, etc. Además de estar a la altura de las competencias, que hoy en día es muy importante. Con todos estos avances es muy útil para aplicar programas para generar más ventas y lograr mayor visibilidad, controles de mercadería, stock, etc. (ifp.es, 2020)

Sin embargo, como toda nueva tecnología como tendencia también tiene desventajas las cuales el empleador debe estar atento para no bajar la productividad como evitar la desmotivación del empleado. Entre las desventajas encontramos poca integración laboral, poca disciplina que puede provocar no llegar a los objetivos que propone la empresa y tal vez mala preparación de los jefes ya que como todo fue muy rápido no saben cómo preparar a sus empleados en esta modalidad, entre las más importantes. (profesionistas.org.mx, 2020)

Estas dos situaciones anteriores, tanto las ventajas como desventajas en el proceso en las personas como en las empresas, es una clara oportunidad para la compañía en estudio para experimentar e implementar sistemas digitales novedosos de acercamiento al cliente haciendo una conexión más fluida como sistemas de venta más rápidos ampliando su cartera de cliente como fidelizando a los actuales.

### *Factor Ecológico*

Las leyes ambientales exigen a la sociedad como organizaciones ciertas medidas para evitar la contaminación y cuidar el medio ambiente. Aquellas organizaciones que

hoy en día no cuentan con una política de ambiente, la reutilización de reciclaje y gestión de residuos, son organizaciones que en el corto plazo salen del mercado competitivo de la industria en la cual operan. (vidaprofesional.com.ve, 2020)

Para lograr la anterior meta, especialistas recomiendan empezar por separar los residuos y ser clasificados en reciclables o no reciclables y a los empleados se les podrían dar una capacitación para informarles sobre la nueva iniciativa de reciclaje de la empresa, para que puedan seguirla y hacerlo correctamente. También, sería muy útil la incorporación de nuevos productos ecológicos que ya son tendencia, beneficiarían las ganancias de la empresa, la gente y el planeta. (destinonegocio.com, 2020)

Estas iniciativas indudablemente, ayudarían a Redolfi a tener un trabajo más organizado en la parte ecológica, tener un compromiso y capaz usar basura reciclable en otra cosa o dárselo a otro lugar donde lo pueda utilizar, generando una ventaja competitiva comercial como ambiental con el resto.

#### *Factor Legal*

Desde el punto de vista legal, es el decreto N 260 quien respalda jurídicamente el aislamiento obligatorio y el cierre de muchas industrias, empresas como negocios producto de la pandemia con el fin de resguardar la sanidad de la población desde marzo del año 2020. En relación a esta normativa nacional, son los municipios como provincias que han generado nuevos decretos de manera específica para sus jurisdicciones donde las empresas deben adecuarse y cumplir con los requisitos para seguir funcionando o no en caso que su actividad este prohibida de realizar ante esta situación (boletinoficial.gob.ar, 2020).

Con relación al aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población, esta medida no afecta la producción como distribución de los productos denominados imprescindibles como por ejemplo el suministro de alimentos, como es el caso de la empresa en estudio. Esto es una clara oportunidad por parte de la compañía de profesionalizar sus sistemas y procesos para aprovechar la mayor demanda de sus servicios ante la situación actual que se vive, donde el consumo de la sociedad cada vez está siendo mayor.

#### *Análisis del Micro Entorno*

Para el análisis del Micro Entorno en base a lo que determina (Porter, 2008), el mismo debe ser realizado, analizando la industria a la cual pertenece la organización y viendo como dicho análisis puede influir en la misma desde cinco perspectivas; el Poder de negociación con proveedores, el poder de negociación con clientes, la rivalidad entre los competidores, los productos/Servicios sustitutos como las barreras de Ingreso de nuevos competidores a la industria.

Generalmente los proveedores de la industria son aquellas empresas líderes productoras de productos alimenticios como de bebidas que abastecen al mercado por medio de distribuidores ya sea a mayoristas como empresas minoristas. Al tener dichas características y su gran tamaño en cuanto a infraestructura como cobertura de consumidores; los mismos son quienes poseen el poder de negociación donde es aquí donde las empresas distribuidoras como Redolfi deberán trabajar para poder patrocinar a dichas marcas en su comercialización donde para ello deberán desde su contabilidad hasta su logística estar ordenados para responder a los requisitos que éstas marcas líderes exigen para poder generar alianzas estratégicas.

Con respecto a los clientes de dicha industria; los mismos pueden ser los mayoristas como clientes minoristas, en el caso de estos últimos su poder de negociación es mínimo ya que compran en pocas cantidades y variedad de marcas surtidas sin poder negociar ni llegar acuerdos de cantidades como descuentos por volumen de compra. Ahora en el caso de los mayoristas, son estos quienes poseen el poder de negociar, ya que los mismos a diferencia de los anteriores son quienes compran en cantidad como a determinadas marcas pudiendo negociar en descuentos, promociones. Es aquí donde las empresas distribuidoras como Redolfi, deben afianzar su gestión para poder distribuir a mayoristas generando alianzas con los mismos por una marca determinada y con gran volumen de distribución a comparación de los minoristas que muchas veces se hacen viajes por un volumen mínimo de entrega y donde los costos de envío son los mismos.

Una vez analizados los proveedores como clientes, es momento de estudiar la rivalidad entre los participantes de la industria de distribución de bebidas y alimentos. En relación a ello, podemos decir que la rivalidad es muy alta ya que son pocas las marcas líderes en el mercado y son muchas las empresas de distribución que luchan por conseguir esa privilegio de comercialización; es allí donde estas empresas como la estudiada en dicho reporte de caso deberán saber estudiar el mercado para aprovechar las oportunidades de crecimiento que se le presentan y diferenciarse de la competencia,

donde un punto clave en estos tiempos ronda en relación a la innovación tecnológica ya se de los procesos internos para efficientizar la producción como de los procesos externo en relación a la manera y forma de llegar eficientemente al cliente.

Como penúltimo análisis; existe un servicio o producto sustituto el cual se debe tener en cuenta y puede impactar en la cantidad de ventas como entrega que realice la empresa de distribución. Este es el caso cuando una empresa a la cual se le distribuye alimentos como bebidas con vehículos propios; adquiera su propia flota de camiones sin tener la necesidad de un distribuidor para obtener sus productos desde su proveedor principal hasta su negocio como así también el peligro en el cambio de conducta de los consumidores al elegir segundas marcas y no las primeras marcas en el mercado, disminuyendo el trabajo de la empresa de distribución como Redolfi que por ejemplo comercializa a marcas líderes como Arcor entre las principales.

Finalmente, será momento de analizar a las barreras para ingresar a la industria de la comercialización de bebidas y alimentos, las cuales son altas principalmente por el gran volumen de inversión que se necesita como así también el acondicionamiento eficiente de la infraestructura y innovación en equipos, sistemas informáticos, capacitación y logística. Estos obstáculos se consideran los obstáculos más difíciles para los competidores potenciales que desean ingresar al mercado. Pero este análisis no debe generar un sentido de relajación por parte de las empresas del rubro como Redolfi, sino que la empresa debe constantemente profesionalizar su gestión como innovar para que cada vez que un posible competidor quiera o ingrese a la industria no sea un competidor a la altura de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

#### *Análisis Interno – Matriz Foda*

##### 1. Análisis Interno

###### A. Fortalezas:

- Reconocimiento de las marcas a nivel nacional por el transporte realizado por la empresa
- Línea de productos variada en cuanto a precios y calidad
- Buen equipo de trabajo, confianza, esfuerzo y dedicación.
- Amplia cartera de clientes: Redolfi con aproximadamente 6000 clientes,
- Diferenciación del producto al manejarse con tiempos de entregas acotados y ofrecer asesoramiento comercial



#### B. Debilidades:

- Falta de un área de recursos humanos
- Falta de capacitación de los empleados, esto hace que los empleados aprenden en su trabajo y es un error.
- Inadecuado sistema de control de stock y de la mercadería, esto causa que tenga mercadería vencidas o rotas por falta de espacio.
- Falta de organización de la parte administrativa de la empresa, ya que no tiene clasificados a sus clientes (comportamiento, quienes son, etc).
- Carencia del control de gestión no pudiendo relacionar la gestión de la empresa con sus lineamientos estratégicos en el tiempo

#### C. Oportunidades

- La posición geográfica del nuevo predio permite tener un mayor alcance hacia los nuevos clientes.
- Comercialización de nuevas líneas de productos.
- Expansión del mercado
- Aprovechar la situación epidemiológica para incrementar el servicio de distribución de alimentos ante una mayor demanda.

#### D. Amenazas

- Inestabilidad del país, lo que pueda perjudicar la producción de mercadería y por ende el transporte de la misma
- Cambio en las preferencias de los clientes
- Agresiva campaña publicitaria de la competencia atrayendo a un mayor número de clientes en un corto plazo
- Incremento de los precios hace que la empresa tenga que absorber parte de los mismos para poder seguir compitiendo.

#### *Conclusión del análisis interno*

En pocas palabras, se puede indicar que la empresa va camino a nueva expansión tanto de infraestructura como de mercado, debido a la fuerte inversión realizada para la construcción del nuevo centro de distribución en una zona estratégica comercialmente como de conexión en relación a lo vial. Esto le permitirá mantenerse a un nivel altamente

competitivo con su gran variedad de productos y precios competitivos, evitando el desabastecimiento de sucursales, pérdidas de ventas por falta de stock y poder cumplir con sus metas en el mediano como largo plazo en relación a sus lineamientos estratégicos. Sin embargo para acompañar dicho posible crecimiento externo, deberá puertas adentro acompañar ese crecimiento desde la profesionalización y mejora de sus debilidades, donde una clara es la falta de un departamento de recursos humanos y todo lo que esta falencia u ausencia conlleva como un inadecuado sistema de control de stock y de la mercadería causando que se tenga mercadería vencidas o rotas por falta de espacio, riesgo de robo como también y muy importante a analizar; la ausencia de sistemas de control del área de gestión no pudiendo relacionar la gestión de la empresa con sus lineamientos estratégicos en el tiempo.

Este último proceso tomado en la actualidad como debilidad, es muy importante que esté bien definido para poder medir el rendimiento del empleado como de sus tareas mediante las evaluaciones de desempeño utilizando métodos innovadores como por ejemplo la herramienta cuadro de mando integral. Dichas evaluaciones permitirán que el trabajador obtenga mayor información acerca de su desempeño, pudiendo detectar y mejorar sus falencias para obtener un mejor rendimiento. Estas fortalezas a fortalecerse como las debilidades a mejorar son necesarias para poder captar las oportunidades que hoy se presentan en el mercado donde una muy beneficiosa y ante la situación epidemiológica vivida; es el aprovechar la oportunidad de aumentar el servicio de distribución de alimentos ante una mayor demanda poblacional en relación a la pandemia actual, siempre evaluando y no dejando de lado el estudio constante de las amenazas a nivel externo de la organización como lo son la inestabilidad del país, inestabilidad en cuanto a las necesidades de los clientes en su comportamiento de consumo, agresiva campaña publicitaria de la competencia como incremento del aumento de los precios.

## Marco Teórico

Los principales exponentes del Cuadro de Mando Integral, (Kaplan & Norton, 2014) afirman que la herramienta supone un conjunto de instrumentos que buscan verificar y controlar el desempeño de una organización, en la búsqueda de alcanzar mejores rendimientos en el futuro. A su vez; (Nieven, 2014) complementa esta definición, y agrega que el CMI es un sistema integrado que permite describir y traducir la estrategia empresarial mediante el uso de objetivos, medidas e iniciativas en cuatro perspectivas equilibradas y relacionadas entre sí. Así mismo, destaca que el CMI (BalancedScorecard) actúa tanto como sistema de medición, como herramienta de gestión estratégica y comunicacional.

Entre las principales ventajas de dicha herramienta podemos nombrar lo planteado por (Amo Baraybar, 2017), quien describe que la misma favorece la congruencia organizacional y el buen uso de los recursos disponibles para la transformación de la estrategia de negocios en objetivos e indicadores que sean medibles para su ejecución, comunicación y control. Así mismo, entre otras ventajas; permite expresar estrategias organizacionales en diferentes niveles; uno empresarial para el desarrollo de una ventaja competitiva durable, otro funcional para el correcto funcionamiento de actividades a nivel interno, y, por último, un nivel que analiza estrategias múltiples aplicadas en las unidades de negocio de la empresa.

Un aspecto central en la implementación del Cuadro de Mando Integral es la información ya que dicha herramienta permite recolectar información del pasado, en tiempo real, para proyectar objetivos a futuro. Esto es un aspecto importante a analizar ya que por ejemplo la autora (Anand, 2016) sostiene que en la actualidad, muchas organizaciones no cuentan con sistemas de información gerencial. Esos sistemas no solo suponen la implementación de software que recopilen la información, sino también un conjunto de procesos de negocio y recursos que aportan a esos sistemas datos esenciales. La gestión de esa información es lo central para la correcta implementación del CMI, es por lo que los datos deben ser presentador de manera fácil y oportuna a la empresa en su totalidad, con el objetivo de que la misma logre sus objetivos estratégicos y tácticos. (Anand, 2016)

Una vez redactada la definición, importancia como beneficios de dicha herramienta; es momento de estudiar como analizar las cuatro perspectivas de análisis que supone la herramienta.

Para ello, los autores (Kaplan & Norton, 2014) definen cuatro perspectivas centrales que hacen al Cuadro de Mando Integral. La perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. Las cuatro perspectivas son expresiones de aspectos fundamentales sobre las que se deben tener control en toda organización, y es por lo que los indicadores que componen a estas perspectivas no deben estar aislados entre sí. Los indicadores se hacen visibles y comunicables a través de un mapa estratégico, que organiza la información y guía a la empresa en la consecución de sus objetivos. Un mapa estratégico, en resumen, es una herramienta complementaria al CMI que representa visualmente la estrategia de la organización, y analiza a la empresa como un todo, especificando la participación de cada miembro en la consecución de los objetivos.

En una revisión de las perspectivas que componen el CMI, la perspectiva financiera está integrada por acciones 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. La perspectiva financiera también recolecta información de utilidad para los accionistas mediante distintos indicadores como la utilidad bruta, liquidez, resultado operativo, entre otros. A su vez, la perspectiva da a conocer si los esfuerzos de ejecución de la estrategia, detallados ampliamente en las otras perspectivas, están conduciendo a mejores resultados finales en términos económicos. (Nieven, 2014)

En segundo lugar; la perspectiva de clientes busca responder a preguntas como; quiénes son los clientes objetivos, qué esperan de la empresa y cuál es la propuesta de valor que ofrece la empresa. Los indicadores de esta perspectiva son determinantes. Algunos de los factores para tener en cuenta en este aspecto es que la satisfacción del cliente depende de productos centrados en estos y en la mejora del tiempo de respuesta y entrega de productos. (Keyes, 2010)

Para ello, (Anand, 2016) plantea que deben realizarse constantemente encuestas a los clientes para crear un índice de satisfacción. Así mismo, el autor destaca la relevancia de analizar los porcentajes con relación a la deserción de clientes y al aumento del número

de estos, como indicadores claves para pulir estrategias de atracción, mantención y fidelización de éstos.

En tercer lugar, en la perspectiva de procesos internos del CMI, se plantea la necesidad de identificar aquellos procesos en los que la empresa debe sobresalir para continuar agregando valor para los clientes y, en última instancia, para los accionistas. Cada una de las disciplinas del cliente descritas anteriormente implicará la operación eficiente de procesos internos específicos para servir a los clientes y cumplir con una propuesta de valor elegida. Algunos de los indicadores que se presentan en esta perspectiva se relacionan con la productividad de la empresa y sus trabajadores, e incluye el análisis de las actividades que se llevan adelante en la empresa. (Amo Baraybar, 2017)

Finalmente; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento valora las tres áreas de capital: humano, de información y organizacional. Uno de los principales efectos que tiene aplicar el CMI a una empresa es garantizar que la organización posea el capital humano, las habilidades, las competencias y los talentos necesarios para una ejecución eficaz de los procesos. Por otro lado, toda empresa depende de sistemas de tecnología de la información sólidos para todo, desde el procesamiento de datos transaccionales hasta el apoyo a la toma de decisiones estratégicas. Por último, es imperativo en el mundo empresarial garantizar que la empresa sea capaz de crecer y cambiar, lo cual requiere de estrategias de adaptabilidad para nuevos escenarios. (Kaplan & Norton, 2014)

### *Conclusión del Marco Teórico*

Los conceptos desarrollados de cada uno de los autores presentan similitudes con respecto al concepto primario de (Kaplan & Norton, 2014) sobre el Cuadro de Mando Integral. Los autores coinciden en que la aplicación del CMI en una organización supone que, a través de esta herramienta y el complemento del mapa estratégico, la organización pueda plantearse objetivos tangibles y comunicar sus objetivos de manera sencilla y concisa. La ventaja de implementar el CMI para una organización es que la información que el CMI y sus indicadores recolectan ayudan a entender mejor la situación de la empresa y gestionar de forma más eficientes a partir de toma de decisiones informadas.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración de problema*

El análisis transversal de la información expuesta desde la introducción, análisis de la situación y marco teórico del presente Reporte de Caso, permitió observar un crecimiento en la empresa A.J. & J.A Redolfi en su mercado; crecimiento que se condice con el contexto económico que parece favorecer a la industria y al aumento de la demanda en productos de primera necesidad. A.J. & J.A Redolfi es una empresa con márgenes de crecimiento en el mercado de distribución mayorista, en un contexto político y económico argentino complejo. Sin embargo, los principales problemas que se encontraron en la organización pueden convertirse en amenazas, y es por lo que para poder identificarlos y medirlos. Los mismos se encuadran en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, haciendo mayor énfasis en la de procesos internos y clientes.

En referencia a lo anterior; uno de los principales problemas que se presentan en la empresa es la falta de un sistema informático de gestión integral muestra la ineficiencia de la empresa en los procesos internos y su posterior control y por añadidura, la problemática en el control interno de las actividades críticas la cual recae en la centralización de tareas, personal no idóneo y la falta de designación de responsables líderes. Asimismo, la falta de capacitación de los empleados; repercute en la empresa como un todo, haciendo de los procedimientos de la empresa ineficientes.

Otro aspecto que se ve afectado por la falta de información en la empresa es el desconocimiento de la situación de cada uno de los clientes, sin mencionar que no se cuenta con un sistema de seguimiento y análisis de satisfacción de los mismos. Este punto, afecta al poder de negociación de la empresa con los clientes, ya que, al no cumplir los estándares de tiempo y calidad de entrega, su posición para próximas negociaciones se ve debilitada. También, este punto se ve afectado en las debilidades en el control de stock de la mercadería de la empresa, lo cual le quita a la empresa la posibilidad de responder de manera inmediata y eficiente a la demanda de sus clientes y generar una clara fidelización de los mismos.

### *Justificación del problema*

En respuesta a las debilidades demarcadas anteriormente; al no ser implementada una herramienta de gestión de la información en la empresa, se imposibilita la medición de tiempo en los procesos de la empresa poniendo en riesgo la posición de esta con

respecto a sus competidores. La empresa A.J. & J.A Redolfi busca excelencia en la calidad de sus productos y satisfacción de los clientes en su entrega. Sin embargo, en una industria competitiva y tan atractiva con relación a la posibilidad de crecimiento económico; la empresa no debe quita foco a mantener los estándares de calidad para continuar siendo un rival fuerte frente a sus competidores por lo que se entiende como urgente darle una respuesta a dicha problemática.

Es decir, en un mercado competitivo como en el que se encuentra inmerso la empresa, es fundamental la diferenciación de la misma frente a sus competidores en componentes relacionados con el cliente y los procesos internos. Contemplando al cliente como principal actor para la empresa, la correcta gestión de esta perspectiva permitirá retener, y fidelizar a los clientes, como también integrar a los nuevos clientes potenciales.

Es por ello que es fundamental en este aspecto y todas las redactadas líneas arriba; que la organización cuente con procedimientos internos eficientes y eficaces, y que le brinden al cliente un grado de satisfacción superior. Es de vital importancia en este punto entonces, la constante innovación y perfeccionamiento de los procesos, como también así la gestión del aprendizaje y capacitación del personal.

### *Conclusión Diagnostica*

La ejecución 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. Es por esto, que se busca intervenir a la empresa en su totalidad, donde las perspectivas, objetivas y dinámicas, engloben a la empresa.

Finalmente, se puede decir que, en intento de alcanzar los objetivos específicos, dicha herramienta; se focalizará en mejorar la situación de la empresa mediante herramienta seleccionada con el fin que la misma genere 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 y su relación con su mercado meta.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance del Plan de Implementación*

El alcance de la propuesta del presente Reporte de Caso supone la implementación de un CMI para a empresa A.J. & J.A Redolfi que contemple a la totalidad de la empresa, sus empleados y su extensión geográfica en el compromiso por aplicar nuevas estrategias y herramientas que beneficien el crecimiento organizacional. Para el cumplimiento de dicho fin a partir de la implementación del CMI en la empresa; se requiere delimitar el alcance en tres aspectos: temporal, geográfico y de contenido.

Desde el punto de vista temporal, la intervención profesional de la empresa se estipula comprende desde el mes de noviembre de 2020 a noviembre de 2021. Esto permitirá incorporar información preexistente en la empresa a partir de su sistematización, como así también establecer criterios a futuro para el continuo monitoreo y control de la actividad de la organización.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral desde el punto de vista geográfico supone no sólo la delimitación del espacio territorial en el caso que fuera necesario, sino también aquellas áreas involucradas dentro de la empresa en la aplicación del CMI. En el caso de A.J. & J.A Redolfi el alcance de las nuevas estrategias y definiciones se dará tanto en todas las centrales de distribución a lo largo del país, como en las principales áreas de la empresa; abastecimiento, recepción y orden del depósito, y distribución de la mercadería.

El alcance del contenido establecido en el CMI será vasto ya que incorpora indicadores y mediciones para todas las áreas de la empresa y por tanto, permitirá el crecimiento de la misma desde los puntos de vista financieros, de procesos internos, de clientes y de aprendizaje y conocimiento.

A modo de síntesis, si bien la implementación del Cuadro de Mando Integral tendrá como destino final la mejora en la gestión de la información en la empresa, tiene como limitante que A.J. & J.A Redolfi no presenta información previa y por tanto no tendrá valores que permitan hacer comparaciones. Sin embargo, esto que se presenta como una limitante es a la vez una oportunidad, ya que permitirá incorporar indicadores y acciones concretas para que la herramienta sea de utilidad en la empresa.



### *Ejes estratégicos del Cuadro de Mando Integral*

Para poder lograr estas metas, se proponen los siguientes objetivos específicos en respuesta al objetivo general determinado en el apartado introducción. Dichos objetivos específicos serán determinados desde las 4 perspectivas del cuadro de mando integral:

#### *Financieros:*

- Incrementar la liquidez general de la empresa en un 20% anual para fines del año 2021.
- Acentuar el número de ventas nominales en un porcentaje del 30% mensual para mediados del año 2021.
- Incrementar las ventas reales de la empresa en un 3% anual, para finales del plan
- Disminuir la rotación de cartera en un 10% anual, para mediados del año 2021.

#### *De Clientes:*

- Disminuir el número de reclamos de clientes en un 25% mensual, para julio del año 2021.
- Crecer en el número de clientes nuevos en un 10% mensual, para fines del año 2021.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en un 60% semestral, para principios del año 2021.
- Acrecentar la puntuación Neta del Promotor en un 100% semestral, para julio del año 2021.
- Intensificar acciones de fidelización de clientes un 90% mensual, para fines del año 2021.

#### *De procesos Internos:*

- Buscar la máxima correspondencia en la eficacia del proceso de entrega 80% de manera mensual, para noviembre 2021.
- Alcanzar una efectividad del 100% mensual en la actividad principal de la empresa, para noviembre 2021.
- Disminuir los tiempos de entrega de los pedidos a 7 días mensual, para principios del año 2021.
- Disminuir los tiempos de carga y descarga en 20 minutos mensuales, para mediados del año 2021

*De formación y Crecimiento:*

- Alinear la organización hacia el camino de la excelencia mensual, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, para noviembre 2021.
- Aumentar el uso de nuevas tecnologías para agilizar los procesos en la toma de decisión en un 90% mensual, para noviembre 2021.
- Ampliar la cantidad de personal capacitado debidamente en todas las áreas un 60% mensual, para fines 2021.

*Diagrama de Gantt*

A continuación, antes de mostrar la herramienta u estrategia elegida para llevar a cabo lo mencionado; se expondrá mediante la herramienta Diagrama de Gantt, las fechas tentativas para la ejecución de los objetivos anteriormente citados, y sus correspondientes mediciones. Las mismas son flexibles para permitir cualquier cambio en fechas de inicio o posterior revisión, adaptándose a la realidad de la empresa.

ACTIVIDADES	Meses año 2020		MESES año 2021											
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Diagnóstico situación de la empresa														
2. Elección de estrategias														
3. Diseño del CMI														
4. Confección del Mapa Estratégico														
5. Presentación de la propuesta														
6. Encuestas de satisfacción a clientes														
7. Jornada de capacitación														
8. Aplicación del CMI y Mapa Estratégico														
9. Revisión de objetivos														
10. Ajuste de la herramienta														
11. Informe final														
12. Mantenimiento														en adelante

Fuente: Elaboración Propia (2020)

*Táctica a desarrollar: Desarrollo del cuadro de Mando Integral*

Se procederá al desarrollo del cuadro de mando integral mostrando por medio del mismo los mecanismos de control de las diferentes perspectivas. Dicha herramienta está acompañada de sus respectivos indicadores como su fórmula para su análisis cuantitativo en conjunto con la frecuencia de medición junto a responsables.

Perspectiva Financiera	• Incrementar la liquidez general de la empresa en un 20% anual para fines del año 2021.	20%	Liquidez General	(Activo corriente/Pasivo Total)*100	Porcentaje	Anual	20%	12% y 19%	Menor a 12%	Gerente de administración
	• Acentuar el número de ventas nominales en un porcentaje del 30% anual para mediados del año 2021.	30%	Evolución de ventas nominales	((Ventas t/Ventas t-1)-1)*100	Porcentaje	Anual	30%	15% y 29%	Menor al 15%	Gerente de Ventas
	• Incrementar las ventas reales de la empresa en un 3% anual, para finales del plan	3%	Evolución de ventas reales	((Ventas nominales t/Deflactor t)/ (Ventas nominales t-1/ Deflactor t-1))*100	Porcentaje	Anual	3%	2% y 1%	Menos del 1%	Gerente de Ventas
	• Disminuir la rotación de cartera en un 10% anual, para mediados del año 2021.	10%	Rotación de cartera	((Ventas a crédito/ Cuentas por cobrar promedio)-1)*100	Porcentaje	Anual	10%	12% y 15%	Mayor al 20%	Gerente de administración
Perspectiva de Clientes	• Disminuir el número de reclamos de clientes en un 25% mensual, para julio del año 2021.	25%	Reclamos	(Pedidos con reclamos/Total de pedidos)* 100	Porcentaje	Anual	25%	15% y 23%	menor al 15%	Gerente de ventas
	• Crecer en el número de clientes nuevos en un 10% mensual, para fines del año 2021.	10%	Incremento de clientes	(Ventas de nuevos clientes/ Ventas totales)* 100	Porcentaje	Anual	10%	6% y 9%	Menor al 5%	Gerente de ventas
	• Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en un 60% semestral, para principios del año 2021.	60%	Encuesta de satisfacción a clientes	[(Satisfaccion clientes 2020/satisfaccion clientes 2019)-1]*100	Encuesta / Resultado por porcentaje	Anual	60%	60% y 50%	menor al 50%	Gerente de ventas
	• Acrecentar la puntuación Neta del Promotor en un 100% semestral, para julio del año 2021.	100%	Posibilidad de recomendación del cliente	Probabilidad de recomendar del 1 al 10	Pregunta	Trimestral	100%	100% y 80%	Menor al 80%	Gerente de ventas
	• Intensificar acciones de fidelización de clientes un 90% mensual, para fines del año 2021.	90%	Fidelización	(Clientes frecuentes /Clientes totales)*100	Porcentaje	Anual	90%	90% y 70%	Menor al 70%	Gerente de ventas
Perspectiva de procesos Internos	• Buscar la máxima correspondencia en la eficacia del proceso de entrega 80% de manera mensual, para noviembre 2021.	80%	Pedidos entregados	(Pedidos entregados/Pedidos proyectados)*100	Porcentaje	Mensual	80%	70% y 80%	Menor al 80%	Encargado de Logística
	• Alcanzar una efectividad del 100% mensual en la actividad principal de la empresa, para noviembre 2021.	100%	Efectividad de las ventas	(Ventas concretadas/Ventas proyectadas)*100	Porcentaje	Mensual	100%	100% y 90%	Menor al 90%	Gerente de Ventas
	• Disminuir los tiempos de entrega de los pedidos a 7 días mensual, para principios del año 2021.	7 días	Tiempos de entrega	Día de entrega-día de pedido	Días	Mensual	7 días	8 y 10 días	Mayor a 10 días	Encargado de Logística
	• Disminuir los tiempos de carga y descarga en 20 minutos mensuales, para mediados del año 2021	20 minutos	Tiempos de carga y descarga	Minutos transcurridos desde el depósito hasta el camión	Minutos	Mensual	20 minutos	20 y 30 minutos	Mayor a 30 minutos	Encargado de Logística
Perspectivas de formación y crecimiento	• Alinear la organización hacia el camino de la excelencia mensual, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, para noviembre 2021.	100%	Objetivos específicos	(Objetivos específicos cumplidos 2020/Objetivos específicos 2020)*100	Porcentaje	Anual	100%	100% y 80%	Menor al 80%	Gerente general
	• Aumentar el uso de nuevas tecnologías para agilizar los procesos en la toma de decisión en un 90% mensual, para noviembre 2021.	90%	Nuevas tecnologías	(Nuevas tecnologías/Tecnología total)*100	Porcentaje	Mensual	90%	90% y 70%	Menor al 70%	Gerente general
	• Ampliar la cantidad de personal capacitado debidamente en todas las áreas un 60% mensual, para fines 2021.	60%	Capacitación	(Personal capacitado/ Personal)*100	Porcentaje	Trimestral	60%	50% y 40%	Menor al 40%	Gerente de administración

Fuente: Elaboración propia (2020)

### *Recursos*

Los recursos involucrados en el plan de implementación consisten tanto en recursos humanos, recursos materiales, recursos técnicos como en erogaciones económicas respondiendo estos últimos a los recursos financieros.

- Recursos Humanos: Los recursos humanos que se necesitarán para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral son el Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero y Gerente encargado de las ventas
- Recursos Materiales: Los recursos materiales necesarios para implementar el plan de acción son los siguientes: internet, equipos de computación de gama media, escritorios, sillas de computación, software de gestión y almacenamiento online.
- El recurso técnico que se debe incorporar es un profesional de Ciencias Económicas, que elabore el Cuadro de Mando Integral, lo aplique y también revise en caso de que sean necesarias futuras modificaciones. A su vez, el rol del profesional también será de encargado en realizar una capacitación del personal para explicar cuál es el objetivo de CMI, cómo se aplica, qué compromiso en la información se requiere, entre otros.
- Recursos Financieros:

A continuación se presenta mediante el siguiente presupuesto todos los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la ejecución de la acción teniendo en cuenta la valoración de los recursos materiales, los honorarios para la elección y elaboración de la estrategia, la elaboración del CMI específicamente, capacitaciones, implementación de la herramienta, presentación de la herramienta, controles, revisiones, presentación de informes finales, como valores de mantenimiento de la misma.

Los honorarios sugeridos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, son sobre un valor de la hora de cada actividad que se encuentra reglamentado por el Consejo de profesionales de Ciencias Económicas son de \$1.860 pesos.

Para poder desarrollar eficientemente dicho punto; será necesario separar aquellos montos que respondan a la implementación de las tácticas y aquellos que respondan al

mantenimiento de la misma luego de su aplicación, obteniendo un resultado final entre ambas

<b>Costos de Implementación</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Horas</b>	<b>Valor de la hora</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
Diagnóstico de la organización	20	\$1.860	Única vez	\$37.200
Elección de los ejes estratégicos	10	\$1.860	Única vez	\$18.600
Elección de los objetivos numéricos	12	\$1.860	Única vez	\$22.320
Elaboración del CMI	60	\$1.860	Única vez	\$111.600
Jornada de Capacitación	12	\$1.860	Única vez	\$22.320
<b>Total</b>				<b>\$212.040</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020)

<b>Costos de Mantenimiento</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Horas</b>	<b>Valor de la hora</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Total</b>
Aplicación del CMI	20	\$1.860	Mensual	\$37.200
Obtención de Resultados	14	\$1.860	Mensual	\$26.040
Revisión de los objetivos	14	\$1.860	Mensual	\$26.040
Evaluación	11	\$1.860	Mensual	\$20.460
Reajuste de la herramienta	11	\$1.860	Bianual	\$20.460
Informes finales	6	\$1.860	Bianual	\$11.160
<b>Total Mensual</b>				<b>\$115.010</b>
<b>Total Anual</b>				<b>\$1.380.120</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020)

El resumen de los anteriores recursos involucrados en la implementación y mantenimiento del plan arrojan que de manera mensual para el mantenimiento del plan es de \$115.010, mientras que el costo total anual será de \$1.592.160.

#### *Evaluación y medición*

Las acciones concretas consisten en la determinación de los pasos a seguir para la implementación del CMI en cuanto a su valoración cualitativa ya que en el CMI está el indicador que surge de la ponderación de las respuestas de una encuesta de satisfacción. En particular como se puede observar en la confección del CMI el mismo debe ser planteado en primer lugar una jornada de capacitación para alcanzar el pleno conocimiento de los responsables de la empresa.

La medición del grado de cumplimiento de los diferentes objetivos como así también de los ejes estratégicos planteados se realizará mediante la entrega de informes que se emitirán mensualmente a modo de resumen como un semáforo. En el informe se presentarán agrupados los diferentes indicadores que alcanzaron el objetivo planteado y que correspondería su presentación en el color verde, los que llegaron a un nivel aceptable, color amarillo y por último, los que no alcanzaron los niveles estándar, que en este caso serán los de color rojo.

Una vez finalizada esta acción se procede a realizar la aplicación del CMI propiamente dicho, en esta etapa se procede a presentar un elemento adicional para implementarse, la encuesta de satisfacción que deberá de enviarse a los clientes para que respondan sobre el nivel de conformidad con los servicios prestados por la empresa. La tabulación de dicha encuesta se realiza sobre la siguiente clasificación de las respuestas posibles:

1. Regular
2. Bueno
3. Muy Bueno
4. Excelente

Preguntas	Calificación
Atención personalizada de ventas (profesionalismo y calidad de la atención en genera)	
Envío de presupuestos (Rapidez en la respuesta y precisión en lo requerido)	
Despacho de pedidos (Velocidad en el despacho de pedidos)	
Tiempo y forma en que llegan los pedidos. (Velocidad en el envío y estado de los productos recibidos)	
Calidad de nuestros productos. (Trabajabilidad, rendimiento y durabilidad)	
Respuesta a sus consultas técnicas. (Calidad de asesoramiento y precisión en la respuesta)	
Precios de los productos. (Precio en relación a la calidad)	
Apoyo brindado por la empresa. (Soporte post venta y resolución de inconvenientes)	

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Una vez finalizado el presente reporte de caso, se llega a la conclusión que para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L la implementación del Cuadro de Mando Integral genera un antes y un después en el día a día de la empresa. Esta herramienta le va a permitir a la organización buscar soluciones a problemáticas de gestión interna y externa, e incorporar información relevante. Esta información le permite analizar la situación de la organización en el momento para aprovechar oportunidades propias y del entorno y alcanzar los objetivos organizacionales que se propongan. Así mismo, la herramienta tiene el valor agregado de ser de utilidad para el futuro monitoreo y seguimiento de las actividades de la empresa, para medir el rendimiento de esta.

El éxito de este reporte de caso; depende del esfuerzo de los gerentes para hacer creer a sus empleados en el uso de esta herramienta, ya que su diseño llevará mucho tiempo y planificación. Por eso, es crucial tanto para su programación como su ejecución la definición de indicadores que abarquen a la organización integralmente, teniendo presente a todas las áreas y circuitos que hacen a la actividad productiva. Así mismo, el compromiso de todas las partes que hacen a la empresa es vital para accionar en sintonía con las estrategias propuestas.

El cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la presente investigación implicó realizaron una revisión de los mismos planteados originalmente y las acciones realizadas para tal fin. En primer lugar se observa que sobre el objetivo de definir los ejes estratégicos de la empresa en el largo como corto plazo para formular la estrategia de la dirección, el mismo se cumplimentó por medio de la elaboración de los ejes que se encuentran expresado en el Cuadro de Mando Integral. La elaboración de dichos ejes temáticos implicó se realizó sobre la base de un adecuado diagnóstico del contexto general como así también de la empresa en particular.

En segundo lugar, la elaboración de los indicadores responden al segundo objetivo de elaborar un conjunto de los mismos dando a conocer formas de evaluar el comportamiento de cada variable. El comportamiento de las principales variables que afectan a la organización son las de ventas, compras, control de inventario, clientes, tiempos de entrega y evolución de los recursos humanos. Estas variables fueron parametrizadas con diferentes indicadores a los fines de que cada una de ellas tuviera una

medición y seguimiento correspondiente. Esta confección y elección llevó al cumplimiento del tercer objetivo específico de elaborar el CMI, ordenando las variables para que las mismas permitan estudiar cada área diferenciada. Además, se establecerán los niveles de tolerancia permitidos en cada una de las variables.

El Cuadro de Mando Integral provee los resultados de los indicadores de resultados tanto para los directivos de la empresa como para los responsables de las áreas, para realizar un correcto seguimiento sobre las actividades y si están siendo llevadas a cabo de la forma adecuada, o analizar si ha ocurrido algún desvío, para así corregirlo y volver nuevamente al camino indicado. Es decir, ante lo anterior; la esencia del Cuadro de Mando Integral se ve reflejada en los indicadores propuestos, de los cuales se desprender acciones concretas a la solución de las falencias de la empresa.

Para finalizar, es posible afirmar que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se beneficia de la implementación de esta herramienta en la incorporación de instrumentos para la correcta gestión de la información. Le permite buscar soluciones a problemas en el área de compra y venta, sistematizando los datos y estudiando la cantidad de pedidos realizados, los tiempos de entrega, y el funcionamiento de las proyecciones a nivel interno. En consecuencia, estos aspectos impactarán en el funcionamiento del área de depósito permitiendo un mayor control donde además; los clientes son los principales beneficiados por estos cambios, y además son tenidos en cuenta en la búsqueda de crecimiento, a través de encuestas de satisfacción.

Además; las nuevas tecnologías y la capacitación del personal suponen dos acciones complementarias a las ya mencionadas, y proporcionan un valor agregado a la empresa en relación con la calidad de su servicio.

El costo final de la propuesta es de \$1.592.160 pesos donde se debe tenerse en cuenta que la planificación para la realización de la intervención supone un año de actividades donde los integrantes participantes de su ejecución deben llevar a cabo tareas en conjunto para lograr su éxito esperado junto con los lineamientos estratégicos de la empresa que espera lograr en el futuro.



### *Recomendaciones Profesionales*

Finalmente, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación. Entre ellas se recomienda:

- I. Un estudio de cómo diversificar las unidades de negocio de la organización. Actualmente la organización en sí misma dispone de diversas acciones que se llevan a cabo bajo la misma razón social, además de la comercialización de producto de consumo masivo, como el desarrollo de un loteo. Estas unidades de negocio implican diferentes actividades que se llevan a cabo pero que, de manera no integrada, es decir; que se recomienda llevar a cabo una integración de las mismas para maximizar el valor de la empresa y con ello, sus utilidades anuales.
- II. Mejora de la comunicación interna de la organización teniendo en cuenta que la misma no dispone un sistema de información que refleje el circuito de los servicios prestados y que al incorporarlo con un sistema de comunicación formal entre las áreas; sería un avance para la organización. A modo de ejemplo podría introducirse un sistema de mensajería para que entre las áreas se obtenga la información requerida para disminuir los errores cometidos en términos de registro de información o toma de decisiones, como por ejemplo el sistema interno de información denominado Workplace del grupo Facebook
- III. Desarrollo de un sistema operativo propio para la empresa que permita integrar la información en un solo sistema actualizado. Si bien el reporte plantea la incorporación de nuevas tecnologías, el aporte de un software específico para la empresa puede continuar solucionando problemas. El mismo tendrá como beneficio el registro de la información en base al funcionamiento interno de la empresa, sin incorporar un software rígido que no refleje los verdaderos requerimientos de la empresa.
- IV. Incremento de relaciones públicas de la empresa, ya que dado la puesta en marcha de una mejora en la comunicación en la organización con mayor presencia en las redes sociales para captar a un público joven.

## Bibliografía

- Amo Baraybar, F. (2017). *El cuadro de mando integral*. madrid: ESIC.
- Anand, S. (2016). *Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard*. . Estados Unidos.
- Argentina.gob.ar. (2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Buenos Aires.
- Argentina.gob.ar. (marzo de 31 de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/ife>
- Boletinofticial.gob.ar. (3 de marzo de 2020). <https://www.boletinofticial.gob.ar>. Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de <https://www.boletinofticial.gob.ar>: <https://www.boletinofticial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>)
- Cáceres, V. E. (2012). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS*. mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Calle Alvarracín, J. K. (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* (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Cesla.com. (30 de julio de 2020). [www.cesla.com](http://www.cesla.com). Recuperado el 9 de septiembre de 2020, de [www.cesla.com](http://www.cesla.com): <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=15433>)
- Datosmacro.expansion.com. (3 de julio de 2020). <https://datosmacro.expansion.com/>. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/>: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%2015%20%25>.)
- Destinonegocio.com. (15 de marzo de 2020). <https://destinonegocio.com>. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de <https://destinonegocio.com>: <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/crea-el-habito-de-reciclar-en-tu-empresa/>
- Ifp.es. (5 de mayo de 2020). [www.ifp.es](http://www.ifp.es). Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de [www.ifp.es](http://www.ifp.es): <https://www.ifp.es/blog/10-beneficios-del-home-office>
- Indec. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Buenos Aires: Indec.
- Indec. (2020). *Mercado de trabajo Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral tercera edición*. España: Gestión 2000.

- Keyes, J. (2010). *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Londres: CRC Press.
- Muñoz Barrenechea, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L.* La paz, Bolivia: Universidad Católica Boliviana.
- Nieven, R. (2014). *balanced Scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution*. Estados Unidos.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.
- Profesionistas.org.mx. (7 de mayo de 2020). <https://profesionistas.org.m>. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <https://profesionistas.org.mx/desventajas-del-home-office/>
- Santandertrade.com. (5 de marzo de 2020). Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Vidaprofesional.com.ve. (15 de mayo de 2020). [www.vidaprofesional.com.ve](http://www.vidaprofesional.com.ve). Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de [www.vidaprofesional.com.ve](http://www.vidaprofesional.com.ve): <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/importancia-de-la-ecologia-en-el-ambito-empresarial.aspx>
- [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar). (11 de agosto de 2020). [www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar). Recuperado el 6 de septiembre de 2020, de [www.lavoz.com.ar](https://www.lavoz.com.ar/politica/pandemia-dejaría-al-50-de-argentinos-en-pobreza-en-2020): <https://www.lavoz.com.ar/politica/pandemia-dejaría-al-50-de-argentinos-en-pobreza-en-2020>