

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Confección e implementación de un Cuadro de Mando Integral como
herramienta para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”**

Autor: Daza Torres, Joaquín Matías

Legajo: CPB03048

DNI: 38.330.891

Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, 2020

Resumen

El presente Reporte de Caso se realiza sobre la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L., una Pyme familiar dedicada a la comercialización y distribución mayorista de mercancías alimenticias, de higiene y cigarrillos, es decir del rubro del retail. La organización presenta inconvenientes relacionados con la gestión de la información como; falta de registro de ventas y control en el stock, ausencia de indicadores de medición de tiempos del proceso productivo, falta de registro de las compras y su correlación con las ventas, ausencia de programas de capacitación y falta de un sistema de información. A su vez, existe una ausencia de registro de información de clientes, medición de satisfacción e incremento de nuevos potenciales clientes. Una herramienta útil para solucionar esos problemas es la confección de un Cuadro de Mando Integral, para facilitar el registro, cálculo y control de los resultados de cada actividad realizada. El objetivo de aplicar esta herramienta es alcanzar el crecimiento, adicionando como actividad concreta, un criterio de identificación de clientes, medición de satisfacción, herramientas para el control de stock. El costo final de esta herramienta alcanza un total de \$ 201.000, para el plazo de un año esperando resultados positivos.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Retail, Indicadores, Crecimiento, Clientes.

Abstract

This Case Report is made on the company A.J. & J.A Redolfi S.R.L. It is a family SME dedicated to the sales and distribution of food, hygiene and cigarette goods, that is, the retail sector. The organization has problems related to information management such as; lack of registration of sales and stock control, absence of indicators for measuring the production process times, lack of registration of purchases and their correlation with sales, absence of training programs and lack of an information system. At the same time, there is an absence of customer information registration, satisfaction measurement and an increase in customers. A useful tool to solve these problems is a Balanced Scorecard, to facilitate the control of the results of each activity in company. The objective of applying this tool is to achieve growth, introduce a criterion for customer identification, satisfaction measurement, tools for stock control. The final cost of the proposal reaches a total of \$ 201,000, for a period of one year expecting positive results.

Keywords: Balanced Scorecard, Retail, Indicators, Growth, Clients.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis PEST	4
Análisis Interno	7
Perspectiva Financiera.....	8
Perspectiva de Procesos Internos.....	9
Perspectiva de Clientes	10
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	11
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión	16
Declaración del Problema Abordado	16
Justificación de la relevancia del Problema	16
Discusión.....	17
Plan de Implementación.....	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Alcance.....	18
Recursos Involucrados	23
Acciones concretas	24
Marco Temporal.....	25
Evaluación y Medición.....	25
Conclusiones y recomendaciones	26
Bibliografía	29
Anexos	30
Anexo I: Planillas de trabajo	30
Anexo II: Encuesta de Satisfacción.....	30

Introducción

El presente estudio de caso es sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., una PyMEs ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. La empresa lleva cincuenta años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La zona geográfica de influencia de la empresa se ubica en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas referentes a nivel nacional como, Massalin Particulares, Kraft Food, entre otros, a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. La distribución y servicio a sus clientes la realiza con una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades mencionadas en el párrafo anterior.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, conquistando todos los años nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y, además, es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. Actualmente, posee aproximadamente 6.000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e, incluso, traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La organización plantea, dentro de sus bases estratégicas, ser una organización que dispone de tres ventajas competitivas en el sector; precios competitivos, tiempos de entrega acotados y una adecuada política de financiación. En una visión crítica de la situación interna que atraviesa la organización se observó que, la misma, dispone de información que se genera en las tres actividades básicas que lleva a cabo; abastecimiento, recepción y comercialización, pero que dicha información no se encuentra registrada, analizada y, luego, utilizada para el proceso de toma de decisiones. En términos concretos, es posible afirmar que la organización no genera un circuito de la información que atravesase, no sólo las actividades principales antes mencionadas, sino también los circuitos de compras, ventas, logística e inventario.

La falta de un proceso de gestión de la información genera en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. falencias que se producen a nivel de clientes, de procesos internos y de políticas de crecimiento que afectan a su estado financiero. Si bien la organización dispone de una situación económica que no la ubica en un entorno de riesgo, es una realidad que la misma se encuentra con un mayor nivel de endeudamiento, menor liquidez y la necesidad de financiarse con terceros, que se podría aminorar con una buena gestión de la información. En sí la empresa no toma acciones concretas porque no dispone de información sobre su funcionamiento general. No dispone de información porque no mide sus procesos o acciones, a la vez de que no mide porque no registra, por ende, el control queda relegado a una actividad que carece de sentido si no reconoce sus falencias con indicadores.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. requiere de una intervención profesional para mejorar su rendimiento interno y así alcanzar mejores resultados que le lleven a un crecimiento interno y externo. El Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión para la organización permitirá utilizar la información disponible, ordenando su registro y control, para así accionar sobre cambios que resulten necesarios. En función de esta configuración y desafío que presente la empresa, se encuentran diferentes antecedentes bibliográficos y de aplicación que dan cuenta de la importancia del CMI como herramienta para la mejora de problemas similares en empresas del sector.

En primer lugar, se encuentra el aporte realizado por Loustalot (2015) aplicó esta herramienta para una empresa del sector cárnico, que no sólo se encarga de la elaboración de carne, sino que también tiene su propia flota de camiones para la logística. En esta intervención profesional se aplicó el CMI como herramienta para alcanzar el cumplimiento de tres objetivos generales; una mejora en los procesos internos, otorgar a la empresa un benchmarking de sus rendimientos en cada etapa y un aumento de la satisfacción del cliente y del personal. Los resultados obtenidos por este autor se concentraron en la disminución de las deudas, como así también de los gastos de comercialización y de los riesgos de incobrabilidad en el ámbito financiero.

Otro antecedente lo realizan Arguello Solano y Quesada López (2015), quienes determinan que la aplicación del CMI para las PyMEs es una herramienta de utilidad dado que permiten alcanzar, con indicadores sencillos, un cambio radical para la organización. En particular mencionan que, en su investigación de campo sobre diferentes estudios de empresas del mismo tamaño, en el diagnóstico se observa que la gran mayoría de ellas aplican evaluaciones de desempeño e indicadores similares a los utilizados por el CMI pero que no

reconocen que formen parte de este concepto, siendo necesaria la implementación formal del CMI dentro de los softwares de gestión.

Por último, Guzmán (2014), quien detecta como necesario para mejorar la *performance* de los clientes de ARCOR realizar una intervención en la organización tendiente a mejorar la logística de la misma. Los indicadores planteados para el CMI se ubicaron en cuatro pilares fundamentales; mejorar las operaciones, el transporte, la atención al cliente y otorgar a la organización un planeamiento integral. Los resultados obtenidos fueron la disminución del gasto de logística en comparación con la facturación para mejorar la competitividad de la organización.

En función de los antecedentes relevados sobre el CMI es posible afirmar que, como instrumento de intervención a una organización, abarca todos los niveles de la misma, desde el estratégico, operativo y comunicacional, alcanzando resultados positivos en la organización en su conjunto, por lo cual, su aplicación para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es fundamental.

Análisis de Situación

Análisis PEST

El análisis del macro entorno que rodea a la organización puede aplicarse mediante la utilización de la herramienta PEST, en la cual se analizan las diferentes variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que afectan al marco general donde se desempeñan las actividades de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Las acciones de política, a nivel país, se realizaron en el último año en función de la crisis económica que atravesó y en la que continúa inmerso el nivel de actividad. El Estado nacional, como así también el provincial, tomaron decisiones tendientes a mejorar el ámbito en que se desempeñan las actividades económicas de las PyMEs. Según Díaz Beltrán (2020), las PyMEs de Argentina son la principal fuente de generación de empleo y de recursos en la economía, por lo cual, es necesario llevar a cabo acciones que busquen mejorar sus condiciones. Para ello, el autor remarca algunas de las iniciativas que realizó el gobierno en esta misma vía:

- Régimen de regularización de las deudas con AFIP por medio de descuentos.
- Política de reducción de tasas de interés para el pago de obligaciones tributarias.
- Freno al crecimiento de las contribuciones patronales.
- Beneficios regionales sobre las contribuciones.
- Diferimiento del pago de IVA a 90 días.
- Créditos a tasas blandas otorgadas por bancos nacionales y provinciales.

En complementariedad con los beneficios otorgados en materia de política pública nacional, el Gobierno de la Provincia de Córdoba, mediante la Subsecretaría PyME (2020), establece los siguientes programas:

- Córdoba 4.0 para la transformación digital de las empresas mediante la transformación digital que les permita alcanzar mayor nivel de competitividad y productividad a las PyMEs de la provincia con un impacto positivo en las oportunidades de cada sector.
- Córdoba en Foco: Monitor de Actividad Productiva, es un programa de medición de la actividad productiva de la provincia en diferentes sectores, desde el industrial, el comercial de servicios, minera y de la construcción. La herramienta es útil para la toma de decisiones de los diferentes sectores ya que forma parte de la información externa que se puede incorporar para las organizaciones.
- Mi primera certificación, como programa que se encuentra destinado al financiamiento de los costos que las pequeñas y medianas empresas deben incurrir para esta

certificación en la forma de Aportes No reintegrables por un total de hasta \$10.000.000 para las empresas que deseen alcanzar certificación ISO 9001.

- Programa de Inserción laboral y capacitaciones en nuevas tecnologías llamado CLIP en el que se crean 1.000 oportunidades de empleo para el desarrollo de software en empresas del sector industrial y comercio, como prácticas laborales de profesionales recién egresados de carreras afines para el desarrollo de canales de comercialización online.

De manera más específica, se puede observar que, en términos de las políticas nacionales, las mismas son tendientes a buscar aminorar el impacto que la crisis económica tiene en las PyMEs de Argentina, mientras que, quizás, las políticas llevadas a cabo por el sector provincial, son tendientes a generar cambios estructurales en la toma de decisiones con foco en la incorporación de la tecnología como el principal aliado del crecimiento de las empresas de la provincia de Córdoba.

El análisis de la situación económica de Argentina implica desarrollar una serie de factores de índole real que conforman la configuración actual respecto de la dinámica de las decisiones, como lo son:

- Inflación, según Kanenguiser (2020), el país volvió a registrar en el mes de agosto una de las tasas de inflación más alta en América Latina y en términos mundiales, ya que alcanzó, en términos mensuales, un 2,8%. El valor, según el autor, eleva las expectativas de crecimiento de esta variable a finales del año 2020, motivo por el cual se esperaría que el mismo alcance alrededor del 45%, según estimaciones de diferentes consultoras citadas por el autor. Entre los motivos, según Kanenguiser (2020), de por qué ocurre esta situación se encuentra que existe una brecha entre la baja de los precios de los servicios, entre ellos, la telefonía celular, Internet y televisión por cable respecto de la suba de los bienes de consumo, producto de la pandemia.
- Producto Bruto Interno, según Blanco Gómez (2020), en base a las últimas proyecciones realizadas por el Relevamiento de Expectativas de Mercado que realizan en conjunto el Banco Central de la República Argentina y otras consultoras, la caída del PBI, para la finalización del año 2020, alcanzaría un total de 12,5%, superior a la estimación realizada por Fondo Monetario Internacional que se había realizado a comienzos de la pandemia. Esta merma en el nivel de actividad generalizado de la economía afecta, a nivel general, a todas las actividades que se desempeñan en el país.

- Aumento de las tasas de intereses BADLAR para préstamos otorgados por los diferentes bancos privados que, según Blanco Gómez (2020), elevaría aún más el costo del financiamiento desalentando las inversiones con bancos privados, aunque la reciente línea de crédito lanzada por el Banco Central con el Banco Nación con crédito para las PyMEs, a tasas subsidiadas, vendría a mejorar la situación del sector.
- Tipo de cambio, Blanco Gómez (2020) plantea que, en función del Relevamiento de Expectativas de Mercado realizado, se espera que el tipo de cambio nominal, sin el impuesto país, para el atesoramiento, se encuentre, a fines del año 2020, en un total de \$86.4, lo que arrojaría un total de \$112,32 pesos necesarios para comprar un dólar de atesoramiento para los ahorristas del país. El aumento en el valor nominal del dólar implica un incremento en el valor de los bienes finales de Argentina que necesiten insumos importados porque se encarece la compra de los mismos y, también, porque aumenta el costo del transporte, producto del encarecimiento de las naftas, mercado que, si bien se encuentra regulado, alcanza aumentos por arreglos económicos.

En función de este conjunto de variables que influyen Casas (2020) menciona que, en el comienzo de la cuarentena que se estableció, producto del COVID-19, el aumento en el consumo de productos como alimentos, higiene y limpieza fue un hábito que se observó en grandes superficies del país. Esta situación implicó que muchas PyMEs del sector, como así también grandes empresas, asumieran una política de aumento del stock de sus productos para hacer frente a una demanda creciente de estos productos. Sin embargo, la autora remarca que esta situación ya no presentó la misma dinámica en el mes de mayo del 2020, donde la venta de supermercados, como una variable de aproximación de lo que sucede para el sector del consumo, disminuyó un 5,1%. La explicación que subyace a esta situación se encuentra en el hecho de que, según Casas (2020), en una primera instancia, los consumidores aumentaron su consumo en bienes primarios, producto del aislamiento estricto, pero que, luego, a mayor movilidad, este rubro disminuyó, sumado a que se agudizó el deterioro del poder de compra de la economía en general.

En materia social existen diferentes variables que afectan de manera considerable las posibilidades de consumo de la económica, principal dimensión relevante para el presente análisis;

- Pobreza, según Álvarez (2020), el problema de la pobreza no resulta una variable actual, ni de los últimos gobiernos, sino que ya es, en Argentina, un

problema estructural que, en diferentes momentos de su historia, ha generado problemas sociales graves. Particularmente, en los últimos años, según el autor, los esfuerzos para disminuirla no alcanzaron los frutos esperados, por lo que se observa que, si bien la pandemia provoca su aceleración, se alcanzaría el 50% de la población en la línea de la pobreza, pero, previo a esta situación, ya se encontraba el país con un porcentaje cercano al 40%.

- Caída del poder adquisitivo, según Raed (2020), el aumento en el nivel de precios de los alimentos generó una presión en la inflación que deterioró, en mayor medida, el precio en el valor de los salarios reales de la economía argentina. En particular, el autor remarca que la caída del poder adquisitivo, en los últimos tres años (2016-2019), alcanzó un total del 20%, mientras que, para el año 2020, se espera que la misma, alcance un 6%, por lo que, si bien se espera que existan aumentos nominales de salarios, la situación social se agudiza producto de la merma de esta variable.

El hecho de que la situación social de Argentina no resulte alentadora genera mayor presión a los precios de los productos de la canasta básica, específicamente los que comercializa la empresa en análisis, generando, quizás, que el margen de aumento de los mismos disminuya, no pudiendo cubrir el aumento en los costos.

Por último, en relación a la variable tecnológica se tiene que, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020), el primer semestre de 2020, para el comercio online, ha observado un aumento considerable respecto de la mejora que existe en facturación y en cantidad de suscriptores a esta modalidad. Los números arrojan que se facturó un total de \$314.602 millones por un total de 511.111 productos con 54 millones de órdenes e-commerce, es decir, un incremento no esperado del 106% respecto del mismo período para el año 2019. Esta situación genera beneficios positivos para las empresas, particularmente en las que se tienen los productos más vendidos, alimentos y bebidas, en primer lugar, segundo por hogar, muebles y jardín. Esto genera una oportunidad para todas las empresas que quieran implementar e-commerce.

Análisis Interno

Entre los principales problemas detectables en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra la falta de una medición general de los tiempos de su ciclo de actividades, no registra específicamente el tiempo en que demora en arribar la mercadería a la organización, como así tampoco el tiempo de confección del pedido y entrega al cliente. En el transcurso de dicho

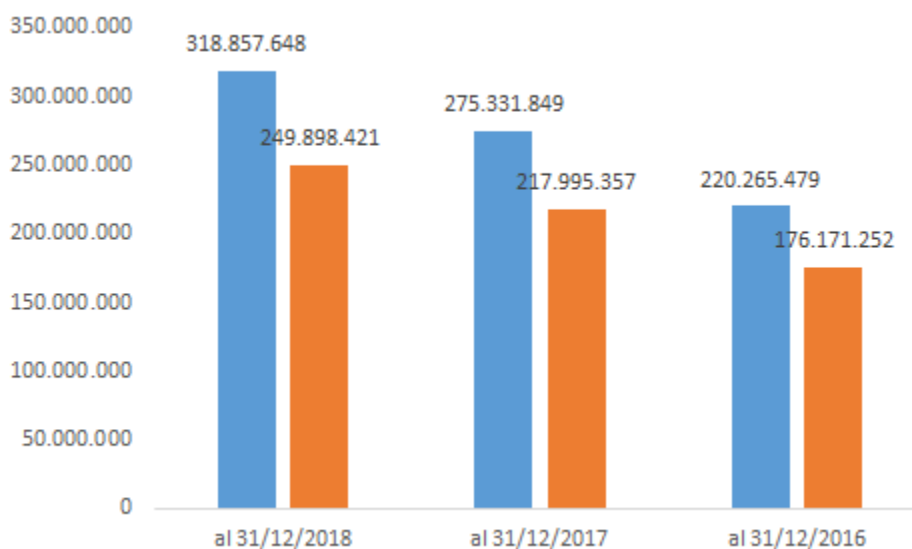
proceso no dispone de una política de inventario de control y gestión periódica de la mercadería, como así tampoco del stock disponible en función de las ventas futuras. En términos de clientes no genera información sobre su atención, composición de pedidos ni satisfacción para, así, tomar decisiones sobre los productos a comercializar y sus condiciones. En complemento, no presenta una política activa de recursos humanos para mejorar el desarrollo integral de su actividad.

Perspectiva Financiera

En relación a la perspectiva financiera, se puede observar que la organización presenta solidez respecto del resultado económico obtenido en función de las ventas, ya que el mismo alcanzó un 20% en el año 2018. Este cociente se puede interpretar desde la perspectiva de que el beneficio obtenido de las ventas realizadas, netas de todos los gastos incurridos para llevarlas a cabo, inclusive los impuestos, implica un 1,9% de porcentaje respecto de las ventas. Este valor presenta un aumento en relación al año anterior, que alcanzó el 1,6%. El resultado obtenido es positivo, a la vista de la solidez de las actividades llevadas a cabo por la empresa.

En un análisis pormenorizado de las ventas en el Gráfico 1, se observa la evolución de las ventas en relación al costo de las mismas para los últimos tres años de los que se dispone información, siendo posible observar que el *mark-up* de estos dos conceptos logró dilucidar que, para el año 2018, este valor alcanzó un total del 20%, diez puntos porcentuales menos que el valor obtenido en el año 2017, del 30%. Esta situación puede ser explicada porque la organización no haya realizado, de manera eficiente, las compras o no haya estipulado, de manera correcta, los precios de los bienes comercializados. En este proceso de toma de decisiones, el reconocer el valor de la inflación es fundamental para acertar al valor que mantenga el *mark-up*, pero que, también, no disminuya la cantidad de productos vendidos, producto de la elasticidad precio de la demanda de los bienes por parte de los clientes.

Gráfico 1: Evolución de las ventas y costo de ventas. Años 2016-2018



Fuente: elaboración propia en base a los Estados Contables de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Otro conjunto de indicadores que sustentan la buena gestión financiera de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., pero que también denotan la necesidad de ajustar todas las demás variables para alcanzar el mejor resultado, son la solvencia y el endeudamiento. En relación al primero, los valores obtenidos fueron de 1,62 en 2018, 1,74 para 2017 y, por último, 2,48 en 2016. Si bien los valores arrojan que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones, dicha capacidad ha disminuido a lo largo de los años, motivo por el cual debiera de revertir la situación para mantener el valor elevado de 2016.

El endeudamiento de corto plazo, calculado a partir del cociente entre el pasivo corriente y el patrimonio neto, arrojó un valor de 1,06 en 2018, 0,92 en 2017 y 0,60 en 2016. El comportamiento de esta variable permite ver que, si bien la situación financiera es estable, existe, dentro de la toma de decisiones de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., un incremento de esta variable que debería aminorarse con una buena gestión interna para encontrar cuál es la causa de la misma y aplicar acciones al respecto.

Perspectiva de Procesos Internos

En cuanto a los procesos internos, la ausencia de una política de inventario trae aparejadas consecuencias como quiebres de stock o, por el contrario, sobre stock. Esto repercute de manera negativa en la empresa, ya que pierde competitividad a la hora de brindar el servicio y pierde su misión, que es la satisfacción del cliente. A su vez, se puede apreciar la carencia de la clasificación de los productos por volumen de compras. Esto le genera desorganización y, por momentos, desorientación respecto de qué productos se tienen y cuántos

en el depósito. Un análisis en los comportamientos de compra le permitirá a la empresa ahorrar costos, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios directos.

No existe un análisis ni estudio de venta, el mismo permitiría optimizar el control de la cantidad de productos que se deben tener con un mayor grado de certeza, permitiendo, de esta manera, brindarle una mejor prestación de servicios al cliente que compra frecuentemente los mismos productos, optimizando y agilizando, de la misma manera, el proceso.

A su vez, se puede advertir que existe una carencia en el orden y clasificación de la mercadería en el depósito, una gran desventaja al momento de trabajar con eficiencia y eficacia para la optimización de los tiempos. Al no seguir un orden o criterio para seleccionar los mismos a la hora de los pedidos, el plazo de espera se torna más prolongado y engorroso.

En complemento, se puede apreciar que no poseen un control del inventario. Esto trae como consecuencia la pérdida de mercadería, ya sea porque se venció o porque existió algún siniestro de la misma. Este control de inventario les permitiría optimizar su stock y tener, bajo control, los requisitos mínimos de seguridad.

Por otra parte, se puede observar la ausencia de medición de tiempos en la entrega del producto. Es importante, ya que puede proporcionar una comprensión objetiva y contextual de las mejores prácticas de transporte, nuevas o adicionales, lo que conducirá a mejoras basadas en novedosas estrategias, con la posibilidad de poder expandir su radio de entrega y alcance.

Perspectiva de Clientes

En cuanto a esta perspectiva, se puede observar que existe la ausencia de un mínimo de compra para los clientes. Esto implica que pueda alcanzar una mayor cantidad de ellos en el mercado y que, a su vez, se destinan recursos económicos y humanos a la confección de una venta con un rédito económico mínimo, cuando podría destinarse a un cliente con mayor envergadura en la facturación.

La empresa no posee un sistema, o una base de datos, donde se tenga la información del cliente, para conocer del mismo, si es frecuente o no, si se encuentra fidelizado, perdiendo de este modo exclusividad sobre él, brindando así una prestación de servicio menos personalizada.

A su vez, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra carente de política de Marketing y publicidad para darse a conocer a diversos potenciales clientes. Actualmente, las redes sociales son una de las más fuertes y llamativas estrategias de marketing y publicidad para darse a conocer y, al no publicitar en las mismas, se encuentra en desventaja con respecto a sus competidores en el mercado, teniendo, de esta manera, un alcance más acotado al público.

En adición, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no tiene un servicio post-venta, consecuentemente, no se puede saber la opinión y satisfacción del cliente con la prestación del servicio brindado, dejando de lado la exclusividad para con el cliente y perdiendo, a su vez, la posibilidad de mejorar o trabajar sobre lo que ya se realiza.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La ausencia del sector de recursos humanos es la principal falencia en esta perspectiva ya que, la misma, es la encargada de la gestión y la administración del capital humano, considerados el motor de la empresa. Teniendo, de la misma manera, la desventaja a la hora de seleccionar a personal nuevo para trabajar ya que, al no haber departamento de recursos humanos, no existe un proceso de inducción, capacitación y manuales de procedimiento. De esta forma, genera un gran margen de error a la hora de realizar las labores diarias, se desconoce del mismo y va aprendiendo y desarrollando sus competencias a medida que se equivoca incrementando, a su vez, el porcentaje de riesgo, seguridad, seriedad y calidad de la empresa. Tampoco se capacita al personal ya efectivo con el correr del tiempo.

Sin embargo, por otro lado, podemos observar, como ventaja, que existe un gran nivel de confianza en sus colaboradores y personal que se encuentran trabajando. La misma, mantiene al personal tranquilo y motivado para poder desarrollar sus tareas.

Tabla 1: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● La posibilidad de poder incorporar el e-commerce como una tendencia para la venta que se encuentra en aumento. ● Incremento de las ventas en autoservicios y en mayoristas del país como tendencia del mercado, debido al contexto social fruto de la pandemia. ● Acceso a nuevos nichos de mercado a través del uso de nuevas tecnologías, (plataformas virtuales, aplicativos on-line, redes sociales). ● Aumento de la estructura física. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisis a nivel Nacional y mundial por la pandemia. ● Altos niveles de inflación. ● Devaluación de la moneda. ● Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. ● Incertidumbres y contradicciones políticas y económicas. ● Inestabilidad del índice de confianza del consumidor. ● Presión impositiva.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Visión, misión y valores organizacionales definidos. ● Ventajas competitivas por su ubicación y presencia en provincias del país. ● Diversificación de productos. ● Representación de marcas importantes. ● Solvencia financiera. ● Excelente relación con los clientes y sus proveedores. ● Flota propia para la distribución. ● Concentración de los depósitos de la organización en un solo predio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Escaso poder de negociación con proveedores. ● Ausencia de control en el depósito. ● Quiebre de stock y sobre stock. ● Entrega de mercadería en mal estado. ● Falta de indicadores de alerta y medición de actividades principales. ● Escasez de procedimiento, reclutamiento e inducción del personal recién incorporado. ● Falta de una base de datos con la información de clientes. ● Ausencia del área de Recursos Humanos. ● Falta de marketing y publicidad.

En conclusión, se puede afirmar que, en base al análisis realizado, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., a nivel macroeconómico, se ve influenciada de manera negativa, debido a la caída del poder adquisitivo del consumidor, la inflación, la incertidumbre política y social con respecto a la toma de medidas y decisiones en el marco contextual de la pandemia. Al mismo tiempo, posee la posibilidad de proyectarse a explotar aún más el mercado, sacando ventajas sobre sus competidores, mediante el perfeccionamiento y mejoramiento de los procesos internos de la empresa, interviniendo en los momentos oportunos a la hora de interactuar con sus clientes, conociendo la satisfacción del servicio prestado, brindando un buen servicio post-venta, capacitando a sus empleados, generando procesos de inducción, controlando y midiendo su stock, ordenando su depósito. Todo esto lo puede realizar mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, que servirá de base para un plan de gestión de información que le permita alcanzar el crecimiento interno y externo, sobre la base del control de la gestión, que solo es posible de alcanzar si se miden las principales variables.

Marco Teórico

El desarrollo de un Plan de Gestión de Información para una organización, según Laudon y Laudon (2012), consiste en que se otorgue a la organización un sistema de información que integre los datos que se generan en un proceso productivo al momento de llevar a cabo el procedimiento de toma de decisiones. En las características que debe cumplir un sistema de información, como la expresión práctica de un Plan de Gestión de Información, se encuentra que los autores remarcan el hecho de que el sistema debe permitir realizar tres actividades fundamentales; producir datos, registrarlos, tomar decisiones y evaluar el alcance de las mismas. En estas tres acciones, y en la necesidad de que las organizaciones actuales lleven a cabo un uso de estos sistemas para la gestión integral de las mismas, es que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta adecuada para aplicarse en las empresas actuales.

Los principales expositores de este instrumento son Kaplan y Norton (2014), quienes definen el CMI como un sistema administrativo que evalúa a la organización en cuatro perspectivas que abarcan, desde los activos tangibles de la organización, hasta los intangibles. La metodología que utilizan Kaplan y Norton (2014) para definir al CMI radica en que, por medio de la misma, es posible traducir la visión estratégica que tenga la organización para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta que, en primera instancia, debe realizar una revisión de sus bases estratégicas para alinear sus perspectivas de mediano y largo plazo. Hill y Jones (2015), en la determinación de las ventajas de aplicar un CMI dentro de la organización, destacan que la utilización de una visión integral de la misma, por medio de una perspectiva que ordene la información como un sistema integrado donde el todo es más que la suma de las partes, implica que los indicadores seleccionados para cumplir con esta misión son una guía de hacia dónde se dirige la empresa y si el camino tomado es el deseado.

Las anteriores ventajas, según Kaplan y Norton (2014), solo son posibles de alcanzar cuando se realiza una adecuada confección del mapa estratégico. El mapa estratégico planteado, como los autores, como una herramienta esencial para alcanzar la adecuada aplicación del CMI, es definida como la metodología por medio de la cual se expresan las relaciones de causa y efecto de una organización sobre aquellas falencias y puntos críticos que afectan al rendimiento general de la misma.

Pérez Granero (2017) afirma que el CMI, tal como lo definieron Kaplan y Norton (2014) en el sistema de gestión de la información que permite alcanzar el mismo, se encuentra dividido en cuatro perspectivas que buscan dar respuestas a interrogantes que lo relacionan con

el entorno externo e interno de la gestión. Las cuatro perspectivas que componen el CMI son, financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, siendo que González Serrano (2014) plantea incorporan una quinta perspectiva, el medioambiente.

En la perspectiva financiera, Kaplan y Norton (2014) intentan dar respuesta al interrogante de cómo es observada la organización por los agentes externos, es decir, cuál es la visión que los grupos de interés tienen sobre los resultados económicos y financieros que alcanzó la organización en base a la gestión implementada. Los principales objetivos que el entorno externo, conocido como Stakeholders, utiliza para la medición del desempeño son; la rentabilidad, el margen de utilidad y la solvencia.

En sí, según Pérez Granero (2017), la intención se concentra en dimensionar si los ingresos por venta actuales alcanzan la maximización del beneficio de la organización o la minimización de los costos, dado el nivel de producto que le permita alcanzar la posición de mercado deseada. Los indicadores que se vinculan con esta perspectiva, según Braam y Nijssen (2011), son la medición del riesgo operativo de las acciones de la empresa, el aumento de las utilidades distribuidas, la disminución de los costos y las mejoras en la productividad. A su vez, también es posible analizar, dentro de esta perspectiva, el grado de utilización de los activos que dispone la organización con respecto a las inversiones realizadas para incrementar el valor de los mismos, como medida para la estimación de la rentabilidad de la empresa. Por último, sobre esta perspectiva, Kaplan y Norton (2014) afirman que deben confluír los indicadores de las demás perspectivas, es decir, que deben poder alcanzarse los objetivos deseados en los indicadores mencionados cuando los esfuerzos de las demás direcciones a la organización hacia la optimización de sus recursos.

La segunda perspectiva, según Kaplan y Norton (2014), es aquella que busca contestar al interrogante sobre cuál es la mirada de los clientes sobre las acciones de la empresa, también como una medida del entorno externo sobre la gestión interna de la organización. El interés particular sobre esta perspectiva, según los autores, debe generar que los esfuerzos de quienes la analizan se concentren en la revelación de preferencias del mercado por productos o servicios, sus tendencias y posibilidades de cambio, a los fines de que la organización los pueda considerar.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, Pérez Granero (2017) afirma que, en ella, se busca identificar a los procesos desde la visión moderna sobre la gestión de estos. Estos últimos autores plantean que, en sí, esta gestión consiste en un sistema integrado donde las valoraciones de los recursos económicos no carecen de sentido si no son utilizados de manera adecuada por las personas que forman parte del proceso productivo y, aún más, en las funciones

y puestos en las que se encuentran desempeñando su rol. La medición de los alcances que la interacción de estas tres variables permite obtener, recursos, funciones y personas, se concentra en la perspectiva de procesos internos, para medir si los mismos presentan falencias. La detección de situaciones de estrés que afecten al rendimiento de las organizaciones, es la base de los indicadores que alertan a los gestores de las decisiones en cuanto a poner, o no, en práctica acciones correctivas para mejorarlos.

En relación a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, según Bram y Nijssen (2011), se encuentran como principal concepto a valorar dentro de las organizaciones, la intangibilidad y su interpretación, para el uso de las innovaciones administrativas. Si bien las innovaciones de productos tienden a estar determinadas por su diseño y contenido tangibles, las innovaciones administrativas son interpretadas y valoradas particularmente cuando estas buscan potenciar recursos como los humanos y el uso de la tecnológica, porque permiten alcanzar valores nuevos y agregados a la organización que antes no hubieran sido posibles de incorporar sin ellas. La medición de esta perspectiva, según Kaplan y Norton (2014), se realiza sobre la base de utilizar indicadores simples que miden el resultado de aplicar cambios en ambos activos intangibles, como es el caso de las capacitaciones en los empleados, la medición del clima laboral y el uso de nuevas tecnologías de información con sistemas integrados de módulos para cada circuito de la organización.

En cuanto a la quinta perspectiva posible del CMI, González Serrano (2014) afirman que, la misma, se puede relacionar con el medioambiente, entendida como que toda actividad económica debe tener cuidado de mantener la sustentabilidad del medioambiente, entendiendo a éste como un recurso natural y que tiene fecha de caducidad, por lo que cualquier proyección a futuro no será posible sin él. La incorporación de esta perspectiva, según el autor, podrá generar que las organizaciones tomen mayor conciencia en el desarrollo de su actividad, disminuyendo el impacto en el medioambiente en la prestación del servicio que realicen.

En función de la información expresada por los autores, en una revisión crítica de la presentación teórica que rodea al CMI, se puede divisar que, el mismo, más que una herramienta de gestión por indicadores, implica la valoración de la actividad económica en su conjunto como un agregado. El hecho de que el CMI integre todos los recursos, las actividades, las funciones y los procedimientos para el cumplimiento de una visión previamente delineada, hace que la herramienta tenga mayor poder de generar cambios internos que repercuten, de manera positiva, en la rentabilidad de la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema Abordado

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, de su diagnóstico interno y externo, es posible afirmar que no posee un correcto uso de la información y que, como tal, no permite cumplir en su totalidad con su visión estratégica de la misma. La falta de información es un problema esencial que surge en todas las organizaciones que no disponen de un elemento que le permita traducir sus deseos a alcanzar en el mediano y largo plazo, con indicadores sencillos de acción.

La falta de información de cada área genera que la organización no disponga de información para la toma de decisiones. El hecho de que las compras no resulten acertadas afecta a las ventas, ya que no dispone de todos los productos requeridos por el cliente. En cuanto al área de administración, la misma no registra información de una evolución de las ventas en función del ciclo en que se encuentra la empresa, destacando qué productos tienen más rotación o demoran más en salir del depósito. En relación al área de depósito, la falta de organización en la logística y la no medición de los tiempos de entrega, genera que la organización no pueda mantener una ventaja competitiva con sus clientes porque no entrega los productos en las condiciones requeridas.

A su vez, existe la amenaza de nuevos competidores que integren el mercado que, agregados a los competidores ya existentes y posicionados, puedan absorber los nuevos y potenciales clientes, o los clientes fidelizados del segmento. La ocurrencia de este evento puede traer aparejada, no solo una pérdida de clientes y mayor competencia, sino que, en el contexto de crisis generalizada de la actividad económica y la necesidad de cuidar a cada uno de ellos, puede poner en peligro la continuidad de la empresa.

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. En consecuencia, la problemática en el control interno de las actividades críticas recae en la centralización de tareas, personal no idóneo y la falta de designación de responsables líderes.

Justificación de la relevancia del Problema

El crecimiento y la información son variables que se encuentran relacionadas directamente entre sí. Sin datos no es posible crecer, ya que los mismos muestran el estado actual de la empresa, permitiendo, de esta manera, proyectar las diferentes estrategias. Particularmente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra inmerso en un mercado en el cual, mientras mejor y mayor información se maneje, se trabaja con mayor eficiencia y eficacia,

dado que el valor agregado de la empresa es la distribución de productos esenciales para la satisfacción de necesidades básicas. En el segmento competitivo de comercialización de productos masivos, en el cual se encuentra inmerso la empresa, es de vital importancia la diferenciación ante los competidores. La principal estrategia debe ser contemplar al cliente como principal factor en la actividad y sus cambios en las exigencias, la apropiada gestión de esta perspectiva logrará la posibilidad de retener y fidelizar a los actuales clientes y los potenciales.

El problema detectado en función del análisis realizado es que la empresa presenta falta de información de las acciones en general, con especial atención en el área las tres actividades básicas que lleva a cabo, abastecimiento, recepción y comercialización de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., en las cuales confluyen un conjunto de circuitos que, si no se encuentran integrados por medio de indicadores que muestren su desempeño, el resultado final de mejora no es posible de alcanzar. La falta de información imposibilita la identificación de errores en las acciones, lo que no permite alcanzar las ventajas estratégicas que posee en su declaración de la visión.

Discusión

En la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., mediante indicadores, se espera generar nuevos rendimientos positivos, mejoras en las falencias ya vistas, incremento y crecimiento de sus ventas, mayor eficiencia y eficacia a la hora de comercializar y distribuir, fidelización de los clientes, ventajas sobre sus competidores o futuros competidores, siendo líder en su sector alcanzando, a su vez, la visión y misión planteadas y deseadas. La herramienta seleccionada será de utilidad, no solo para monitorear la gestión de las acciones, sino también para modificar la misma, planteando un sistema de información básico en el que la gerencia y los mandos medios dispongan de recursos para volver al proceso de toma de decisiones más asertivo.

Plan de Implementación

Objetivo General

Confeccionar un Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como herramienta para el correcto registro, análisis y control de la información de gestión interna, a los fines de eficientizar el uso del dinero, incrementar las ventas y ampliar la presencia en el mercado, en el período noviembre 2020 a noviembre 2021.

Objetivos Específicos

1. Diseñar los indicadores del Cuadro de Mando Integral necesarios para medir y controlar el proceso de abastecimiento de A. J. & J. A Redolfi S. R. L. con compras asertivas, proveedores eficientes y mejoras en el nivel de stock.
2. Planificar los indicadores del Cuadro de Mando Integral útiles para mejorar el proceso de recepción y entrega de mercadería de A. J. & J. A Redolfi S. R. L. aumentar la atracción de clientes y generar nuevos.
3. Determinar para cada indicador los objetivos a cumplir, su rango de aceptación y responsable a cargo del Cuadro de Mando Integral de A. J. & J. A Redolfi S. R. L.

Alcance

El alcance del presente plan de implementación de un CMI para la empresa A. J. & J. A Redolfi S. R. L. implica el desarrollo de los siguientes ítems;

- Alcance temporal: el tiempo requerido para la confección e implementación del CMI, junto con las acciones concretas correspondientes se realiza en el lapso de un año, aplicado desde noviembre 2020 a noviembre 2021.
- Alcance geográfico: dada la ubicación de A. J. & J. A Redolfi S. R. L. en la localidad de James Craik, se aplicará en dicha localización el CMI, pero las acciones concretas se deben realizar más allá de estos límites, donde la empresa tenga presencia en clientes actuales. El plan de implementación abarcará a toda la empresa en su conjunto, sin excluir a ningún área, con especial atención en los circuitos de abastecimiento, recepción y distribución, debido que corresponden con los principales circuitos de la organización.
- Alcance de contenido: la ejecución del CMI le permitirá a la organización obtener una integración entre la información interna y externa que requiere para el proceso de toma de decisiones.

- Limitaciones: los principales obstáculos pueden encontrarse en la disposición de información debido a la falta de registro de la empresa, para lo cual se intentará sortear los mismos otorgando acciones concretas de medición y relación entre las áreas.

En función del alcance mencionado anteriormente, se procede a realizar la presentación del mapa estratégico donde se vislumbran las diferentes relaciones entre los objetivos estratégicos y las diferentes perspectivas.

Ilustración 1: Mapa estratégico

Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> •Eficientizar el valor económico de las compras •Disminuir el endeudamiento •Incorporar el crecimiento de la facturación en términos reales •Incrementar la rentabilidad
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar el control de stock •Identificar el volumen de compra por cliente •Alcanzar crecimiento por medio de una proyección de ventas •Disminuir los tiempos de entrega
Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar el volumen mínimo de compra •Implementar una política de Marketing •Establecer un servicio de post-venta
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Incrementar la capacitación de los colaboradores •Incorporar manuales de procedimientos •Incorporar nuevas tecnologías

Fuente: elaboración propia

En función de la información referida anteriormente, se propone el siguiente CMI para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., donde se intenta, por medio de los indicadores, alcanzar el cumplimiento de los objetivos anteriores. La elección de los indicadores financieros, particulares para el sector de retail del país, se seleccionaron a los fines de que la empresa alcance los valores observados en el mercado. En el caso de la perspectiva financiera, el indicador de rentabilidad de ventas desea reflejar la información sobre la conveniencia de las compras realizadas que hoy no analiza la empresa, razón por la cual, se complementa con el indicador de compra media. Otro indicador de interés en el retail, para el caso particular de los autoservicios mayoristas, es el ticket promedio de estos clientes de la empresa, para reconocer si la organización se encuentra maximizando, a los precios vigentes el gasto del consumidor. Por último, en cuanto a la financiación, viene a complementar el anterior indicador para indagar la posibilidad de que se otorgue una política de financiación al cliente más allá de pos-datar la fecha de pago.

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral

	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Objetivo Estratégico	Unidad de Medida	Óptimo	Frecuencia	Aceptable	Por debajo de lo aceptable	Responsable
Financiera	Rentabilidad de ventas	Mide la rentabilidad de cada una de las ventas en función de los costos incurridos para alcanzarlo	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}}$	Maximizar la rentabilidad de cada venta CMI	%	10%	Semestral	5%	Menor al 5%	Encargado de Administración
	Ticket Promedio	Mide el valor promedio del ticket en las grandes superficies del retail, a precios corrientes	$\frac{\text{Ventas}}{\text{N de Tickets}}$	Alcanzar el valor promedio de facturación tomando en consideración el promedio de autoservicios mayoristas	\$	\$4.898 ¹	Anual	\$4.000	\$3.000	Encargado de Ventas
	Evolución de ventas reales	Mide la variación entre dos períodos de tiempo de las ventas totales de la empresa incorporando la inflación	$\left(\frac{\text{Ventas 2021}^2}{\text{Ventas 2020}} - 1\right) * 100$	Maximizar el incremento de las ventas en términos reales	%	7%	Anual	5%	3%	Encargado de Ventas
	Compra media	Mide en términos porcentuales la variación en la compra media de un mes respecto a otro	$\left(\frac{\text{Compras enero 2021}}{\text{Compras enero 2020}} - 1\right) * 100$	Evaluar la correspondencia de las compras medias	%	5%	Anual	3%	1%	Encargo de Administración

¹ En base al último informe de INDEC. Agosto 2020. Extraído del URL: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/super_10_207F973449DF.pdf

² Las ventas totales se miden una vez deflactado el valor de las ventas nominales teniendo en cuenta el valor de la inflación ocurrida como la variación porcentual en el Índice de Precios al Consumidor que publica INDEC. El valor estimado por este organismo para el año 2019 respecto del año 2018 fue del 49,3%. (Extraído del URL: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>)

	Financiación	Mide el impacto de los gastos en financiación respecto de las ventas totales	$\frac{\text{Gasto en financiación}}{\text{Ventas totales}}$	Comparar el gasto en el pago de intereses en la financiación de las actividades de la empresa en relación a sus ventas	%	10%	Mensual	15%	20%	Encargado de Administración
Procesos internos	Tasa de Conversión	Mide el porcentaje de consultas que se realizan a la organización y aquellas que se convierten en ventas	$\frac{\text{Número de consultas}}{\text{Número de compradores}}$	Maximizar la cantidad de personas que ante una consulta efectivizan una compra	%	1%	Mensual	0,5%	0,3%	Encargado de ventas
	Control de Stock	Mide el valor de stock necesario en función de las ventas y compras registradas	$\frac{\text{Evolución de ventas}}{\text{Stock mínimo}}$	Maximizar el nivel de correspondencia entre el stock y el volumen de ventas registrado	%	35%	Mensual	30%	20%	Encargo de ventas, Encargado de Logística y Encargado de Compras
	Tiempos de entrega	Mide el tiempo transcurrido entre la fecha de entrega del producto y la fecha pactada al momento de la venta	Día de entrega-Día pactado	Minimizar las demoras en las entregas a los clientes	Días	0	Mensual	3 días	7 días	Encargado de Logística y Encargado de ventas
	Registro	Mide la cantidad de información registrada en función de la información requerida	$\frac{\text{Operaciones registradas}}{\text{Operaciones realizadas}}$	Maximizar la cantidad de operaciones registradas en	%	100%	Mensual	90%	80%	Encargado de Administración

				función de las realizadas						
Clientes	Nuevos clientes	Medir incorporación de nuevos clientes a la cartera de la empresa	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Clientes totales}}$	Maximizar la cantidad de nuevos clientes gracias a las acciones de marketing	%	10%	Trimestral	8%	5%	Encargado de Ventas
	Servicio de post-venta	Medir el nivel de satisfacción de los clientes, por medio de una ponderación en igual participación de cada atributo seleccionado	Encuesta de Satisfacción	Maximizar el grado de conformidad del cliente con la empresa	%	100%	Semestral	80%	60%	Encargado de Ventas
	Acciones de Marketing	Mide la presencia en redes de la empresa en función de la cantidad de publicaciones realizadas	<i>Cantidad de publicaciones</i>	Maximizar la presencia en redes gracias a la acción proactiva de marketing	Cantidad	10	Mensual	7	5	Community Manager
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	Mide la cantidad de personal capacitado sobre el personal total	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total del personal}}$	Alcanzar la mayor cantidad de personal capacitado	%	80%	Semestral	70%	50%	Responsable de Recursos Humanos
	Manuales de procedimiento	Mide la cantidad de manuales de procedimientos existentes en función de las actividades totales	$\frac{\text{Manuales de procedimiento}}{\text{Actividades totales}}$	Maximizar la cantidad de procesos estandarizados	%	70%	Semestral	60%	50%	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la perspectiva de procesos internos, un indicador propio del sector del retail es la tasa de conversión para reconocer, de la cantidad de consultas, cuáles fueron las ventas efectivas detectando si existen falencias en los procesos internos y de atención al cliente. El primer indicador de tasa de conversión muestra las diferencias existentes entre las consultadas realizadas por los clientes y las respuestas otorgadas al respecto, dando cuenta de la posibilidad de concretar la venta ante una posible venta. La justificación de esta selección se encuentra en que en el retail la captación de venta es esencial en la efectividad tanto como la amplitud del mercado, razón por la cual es necesario tener el control sobre estas actividades. En cuanto al indicador de control de stock el mismo hace referencia a la posibilidad de mantener un porcentaje de stock mínimo en función de las ventas para evitar quiebres de stock y que las obligaciones asumidas con los clientes no puedan ser cumplidas. Por último, los dos indicadores finales de esta perspectiva, los tiempos de entrega y el control de las actividades registradas, ambas tienen la misma intención de demostrar la importancia que tiene el registro y control de la información de la empresa cuando de gestión de entrega se trata, dada la importancia de la distribución para el cliente, como así también sobre las acciones registradas a nivel general.

En relación a la perspectiva de clientes, la justificación de medir los nuevos clientes se encuentra para reconocer, junto con la tasa de conversión, si los esfuerzos que realiza la empresa se corresponden con las necesidades de los clientes. Para ello, se adiciona la medición de la satisfacción como medida de bienestar sobre los servicios prestados. Por último, en esta perspectiva, se mide la cantidad de publicaciones en redes sociales como una medida de la presencia virtual de la organización, dada la importancia a nivel social de las mismas. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el caso particular de la capacitación del personal resulta trascendental y transversal a los objetivos de procesos internos y de clientes, ya que mayores capacidades implican mayores aciertos en la resolución de problemas que, junto con los manuales de procedimiento adecuados, alcanzan el objetivo de mejorar la rentabilidad de las ventas de la empresa.

Recursos Involucrados

- Recursos Humanos: la contratación de un community manager, bajo la modalidad de free lance, con un valor de honorarios en cada publicación realizada.
- Recursos Materiales: ya se dispone en la organización en su acervo de capital.

- Recursos Técnicos: un asesor de Ciencias Económicas, el cual posee honorarios homologados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas que se encuentran en \$1.860.

Tabla 2: Planilla de Ventas

Concepto	Cantidad de horas	Honorarios por hora	Total de actividad
Diagnóstico de la empresa	15	\$ 1.860	\$ 27.900
Identificación de estrategia	12	\$ 1.860	\$ 22.320
Confeción del CMI	30	\$ 1.860	\$ 55.800
Planilla de Compras	6	\$ 1.860	\$ 11.160
Planilla de Ventas	5	\$ 1.860	\$ 9.300
Acción concreta de Stock	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Elaboración de encuesta de satisfacción	5	\$ 1.860	\$ 9.300
Planilla de clientes	5	\$ 1.860	\$ 9.300
Community Manager		-	\$ 15.000
Revisión y ajuste del CMI	12	\$ 1.860	\$ 22.320
Total	100		\$ 201.000

Fuente: Elaboración propia

Acciones concretas

Las acciones concretas para la implementación del CMI se realizan con los fines de que la aplicación del mismo resulte exitosa, dando cuenta de que la empresa carece de una comunicación interna de las áreas y no registra la mayor parte de sus acciones. En búsqueda de dilucidar este concepto es que se plantea, como acción concreta, que la organización implemente, de manera integrada, las siguientes tres planillas, de ventas, compras y logística, las cuales se encuentran en el Anexo I del presente documento, para un mayor y mejor manejo del stock de la empresa. La planilla de ventas tiene la siguiente estructura en su aplicación:

- Día: Se anotará la fecha en la cual se produce la venta.
- Cliente: se registrará el nombre del cliente, a quién se le está vendiendo.
- Monto: queda registrado el monto por el cual se produjo la venta.
- Producto: Se anotan la cantidad de productos y cuáles son los que participan.
- Fecha de entrega: De acuerdo a lo que se vende, se asigna una fecha de entrega.
- Modalidad de pago: Se registra de qué manera el cliente nos abonará la compra.
- Stock al inicio: Se lleva un conteo histórico de la cantidad de productos acumulados.
- Stock al final: Se restan los productos que se venderían del stock al inicio.

La relación entre la planilla de ventas y la planilla de compras se encuentra en que la segunda es quien dota de información sobre el stock a la primera y ésta, a su vez, recoge información sobre la planilla de logística. La estructura de la planilla de compras es la siguiente;

- Fecha de compra: Se anota la fecha en la cual se realiza la compra.

- Stock al inicio: Se registran cuánto es la cantidad de productos inicialmente.
- Productos: Se asientan que productos se compran.
- Precio: Se registra el monto por el cual se compran los productos.
- Volumen: Se anotan la cantidad de productos.
- Proveedor: Se registra el nombre del proveedor.
- Stock al final actualizado: Se actualiza de acuerdo a la compra el stock que se posee.

Por último, en cuanto a la planilla de logística, donde se realiza el control físico de los productos, se tiene la siguiente estructura:

- Stock Actual: Se registra el stock que se posee en el depósito.
- Stock proyectado: Se registra en base al comportamiento de las ventas proyectadas.
- Stock mínimo: se registra en base al comportamiento de las compras y ventas.

Por último, otra acción concreta para medir los esfuerzos realizados por la empresa en materia del CMI, consiste en realizar una breve encuesta de satisfacción con preguntas cerradas para ver si la organización ha cumplido con los compromisos asumidos con los clientes. La modalidad de aplicación será por medio de un llamado telefónico a los clientes. El modelo de la misma se encuentra en el Anexo II del presente documento.

Marco Temporal

Tabla 3: Diagrama de Gantt

Concepto/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico de la empresa	■	■										
Identificación de estrategia		■										
Confección del CMI			■	■	■							
Planilla de Compras					■							
Planilla de Ventas					■							
Acción concreta de Stock					■	■						
Elaboración de encuesta de satisfacción							■					
Planilla de clientes							■					
Community Manager							■	■	■			
Revisión y ajuste del CMI										■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y Medición

En cuanto a la medición y evaluación del CMI en su aplicación práctica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se procede a presentar la información obtenida en base a los Estados Contables.

Tabla 4: Aplicación del CMI

Indicador	Óptimo	Aceptable	Por debajo de lo aceptable	Valor
Rentabilidad de ventas	10%	5%	Menor al 5%	22%
Ticket Promedio	\$4.898	\$ 4.000	\$ 3.000	Sin información
Evolución de ventas reales	7%	5%	3%	12%

Compra media	5%	3%	1%	Sin información
Financiación	10%	15%	20%	12%
Tasa de Conversión	1%	0,50%	0,30%	Sin información
Control de Stock	35%	30%	20%	Sin información
Tiempos de entrega	0	3 días	7 días	Sin información
Registro	100%	90%	80%	Sin información
Nuevos clientes	10%	8%	5%	Sin información
Servicio de post-venta	100%	80%	60%	Sin información
Acciones de Marketing	10	7	5	Sin información
Capacitación	80%	70%	50%	Sin información
Manuales de procedimiento	70%	60%	50%	Sin información

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., encargada de la comercialización de bienes de consumo masivo, implicó llevar a cabo un diagnóstico de la organización con el fin de destacar las oportunidades y amenazas, como así también la debilidades y fortalezas.

El desarrollo del diagnóstico sobre la empresa permitió observar que, la misma, presentó una dinámica compleja por el ambiente económico y social que la rodean. En particular, se observó que el entorno macro de la organización estuvo, y continúa, signado por la situación económica que atraviesa el país. Se presenta, aún, un incremento mayor por la pandemia vivida en el corriente año, dificultando el normal funcionamiento y desarrollo de la empresa y del mercado en sí. La crisis económica que afecta a la actividad productiva general, también recae sobre la comercialización de productos masivos, aunque la esencialidad del producto genera que, de un día al otro, se abastezcan los principales clientes por miedo o especulaciones a lo que pueda llegar a ocurrir debido al COVID-19.

Una posible limitación que se observó en el análisis realizado a nivel global, es que el mismo resultó escaso frente a la posibilidad de establecer perspectivas futuras respecto a la incertidumbre que se observa en el contexto general. Esta situación propia del momento en que se realiza la intervención de la empresa implica un desafío a futuro para determinar si los objetivos que fueron planteados en los indicadores de la herramienta resultan acordes o no a una realidad que resulta incierta.

En función de esta limitación resulta una posible recomendación a los fines de minimizar la influencia de la misma, que se realice una revisión de los objetivos relevados de manera más frecuente que en un caso de análisis pre pandemia, ya que de esa forma se calibraría de mejor manera el planteo realizado.

Este contexto genera que, en la organización, sea necesario que todos los recursos involucrados se utilicen de manera eficiente y eficaz, dado que cada uno de ellos implicó un esfuerzo económico que no puede ni debe desaprovecharse. A su vez, se observó que, debido a la merma en el poder adquisitivo de los consumidores por el contexto pandémico social, se presentó una tendencia de modificar los hábitos de consumo hacia mayoristas y autoservicios, comprando en mayor cantidad, con el fin de abastecerse por miedo al aislamiento social preventivo y obligatorio, favoreciendo, de este modo, a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En este contexto, más allá de las amenazas que supone, se observan oportunidades para aprovechar que requieren, primero, de un crecimiento interno y, luego, de uno externo.

En cuanto al entorno de los competidores en el mercado, obligan a que la organización requiera una eficiencia en las ventas, como así también en la atención al cliente, para que no se desperdicie ninguna oportunidad. A la vez de que, la diversidad de productos que ofrecen, los precios competitivos y la distribución propia, son atributos valorados por los consumidores.

En términos internos, se detectó el problema central de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. El mismo es el inadecuado uso y carencia de la información, que no permiten la aplicación de acciones de monitoreo y control. En este aspecto, las áreas que se ven más afectadas y vulnerables son ventas, compras y logística. Se observa que no realizan registro de información alguno en el momento de ser generada y posterior. En particular, se observa una falta de registro de ventas y control en el stock, ausencia de indicadores de medición de tiempos del proceso productivo, falta de registro de las compras y su correlación con las ventas, ausencia de programas de capacitación y falta de un sistema de información. A su vez, existe una ausencia de registro de información de clientes, medición de satisfacción, incremento de nuevos potenciales clientes.

En base al análisis interno de la empresa, se propuso la elaboración del Cuadro de Mando Integral como herramienta interna para la optimización de la organización. El mismo cuenta con catorce indicadores que tienen como objetivo incrementar la rentabilidad. Los indicadores seleccionados permitieron, en las cuatro perspectivas, alcanzar objetivos específicos del sector en particular, para obtener mayor competitividad y mejorar los esfuerzos realizados con resultados positivos. En ese sentido, es que se intentó determinar, en los puntos críticos del proceso, mayores indicadores de control para evitar desviaciones.

La fortaleza de la investigación se encuentra en que la misma permitió, por medio de una herramienta específica, no sólo dotar de indicadores de medición, sino también, de relacionar circuitos y áreas en la utilización de información que previamente no ocurría. La

mejora en la comunicación y en la coordinación de acciones, debe de complementarse con un plan de interno que afiance la misma, por ejemplo, con un software de mensajería.

El plan de implementación, debido a su alcance, no incorporó la planificación de una ampliación del alcance de las actividades de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a otras provincias, o bien, con otras modalidades de venta. En sí, se recomienda que, una vez implementado y afianzado el Cuadro de Mando Integral, este sirva para, en base a un diagnóstico crítico de los resultados, analizar si, en términos de capacidad productiva instalada, es posible ampliar con nuevos destinos. Este análisis debe complementarse, no sólo en capacidad de almacenamiento, sino también de recursos humanos necesarios para llevar a cabo el desafío que implica ubicarse como referente en otras provincias.

Bibliografía

- Álvarez, J. (2020). *La pandemia dejaría al 50% de los argentinos en la pobreza en 2020*. La Voz. Publicado el 11/08/2020. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/ChwpZPw>
- Arguello Solano, E y Quesada López, C. (2015). Implementación del CMI para pequeñas empresas: una revisión literaria. *Ciencias Económicas*. Vol 33. N 2. pp 79-120
- Blanco Gómez, D. (2020). *Para 2020, las consultoras económicas redujeron al 39,5% su pronóstico de inflación, pero subieron al 12,5% el del PBI*. Infobae Económico. Publicado el 07/08/2020. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/2fRKBpj>
- Braam, G. y Nijssen, E. (2011). Exploring antecedents of experimentation and implementation of the balanced scorecard. *Journal of Management y Organization*. 17(06), 714-728.
- Casas, X. (2020). *En cuarentena: del pico de ventas y las estrategias de stockeo de los clientes a los números en rojo*. Infobae Económico. Publicado el 16/08/2020. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/BfRLWGw>
- Díaz Beltrán, G. (2020). *Las pymes tienen que estar en el centro del nuevo programa económico*. El Economista. Publicado el 23/01/2020. Consultado el 02/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/ffxN8Iu>
- Guzmán, J (2014). *Propuesta de Metodología de un Sistema de Gestión Integral para la logística de ARCOR*. Tesis MBA. Universidad Torcuato Di Tella. Argentina.
- Kanenguiser, M. (2020) *La Argentina volvió a registrar en agosto una de las tasas de inflación más altas del mundo*. Infobae Económico. Publicado el 09/09/2020. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/5fRkaIj>
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Grupo Planeta
- Laudon, J. y Laudon, K. (2011). *Sistemas de información gerencial*. México DF: Pearson
- Loustalot, E. (2015). *Diseño de un CMI como instrumento estratégico para la gestión de una empresa del sector cárnico*. Tesis MBA. UCC, Córdoba.
- Raed, J. (2020). *Registran un repunte de los precios de alimentos y bebidas en agosto*. Tiempo Argentino. Publicado el 16/08/2020. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/4fRZRHV>
- Pérez Granero, L. (2017). *Estudios de los niveles de implementación del CMI y factores que lo explicarían en el caso español*. Tesis Doctoral. ITIO. España.
- Subsecretaría PyMEs. (2020) *Programas*. Consultado el 09/09/2020. Extraído del URL: <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/programas/>

Anexos

Anexo I: Planillas de trabajo

Tabla 5: Planilla de Ventas

Planilla de Ventas							
Día	Cliente	Monto	Producto	Fecha de entrega	Modalidad de pago	Stock al inicio	Stock al final

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Planilla de Compras

Planilla de Compras						
Fecha de Compra	Stock al Inicio	Producto	Precio	Volumen	Proveedor	Stock Final Actualizado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Planilla de Logística

Logística		
Stock Actual	Stock proyectado	Stock Mínimo

Fuente: Elaboración propia

Anexo II: Encuesta de Satisfacción

Tabla 8: Encuesta de Satisfacción

Conceptos		Si	No
1	¿Recibió en tiempo y forma el producto?		
2	¿Encontró todo en perfecto estado?		
3	¿La calidad del servicio y el producto es la esperada?		
4	¿Considera suficientes los conocimientos de la persona que le ha atendido?		
5	¿Cómo valorarías el nivel de profesionalidad de nuestra empresa?		

Fuente: Elaboración propia