

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información interna y extrema

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

Autor: Yanina Victoria Luján

Legajo: CPB03646

DNI: 33.437.810

Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando

Argentina 2020

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como empresa de comercialización de alimentos, cigarrillos, productos de limpieza, con sede en la Provincia de Córdoba, presenta inconvenientes relacionados a la gestión de la información. Los principales problemas se concentran en la falta de un control y monitoreo en las ventas, compras y evolución de costos. A su vez existe una ausencia de registro de información de clientes, medición de satisfacción, incremento de nuevos potenciales clientes. En cuanto a procesos internos se observa falencia en la determinación de la duración del ciclo de la actividad, medición de cuota de mercado y productividad. El objetivo con esta intervención se realiza para dotar a la organización de indicadores para la obtención de información y gestión de resultados. La herramienta seleccionada es Cuadro de Mando Integral, como así también criterios de identificación de clientes, medición de satisfacción, herramientas para el control de stock. El costo final de esta herramienta alcanza un total de \$146.940 de costo de implementación y un período de recupero de un año de dicha inversión, con un 3% de mejora de los ingresos de la empresa.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., indicadores, estrategia, crecimiento.

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. as a food, cigarettes, and cleaning Products Company, in the Province of Córdoba, has problems related to information management. The main problems are concentrated in the lack of control and monitoring in sales, purchases and cost evolution. In addition, there is an absence of registration of customer information, measurement of satisfaction, increase of customers. Besides, problems are in internal processes; deficiency in determining the activity cycle, market share and productivity. The objective of this intervention is to provide the organization with indicators for obtaining information and managing results. The selected tool is the Balanced Scorecard, as well as criteria for identifying customers, measuring satisfaction, tools for stock control. The final cost of this tool reaches a total of \$ 146,940 of implementation cost and a recovery period of one year of said investment, with a 3% improvement in the company's income.

Key Words: Balanced Scorecard, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., indicators, strategy, growth.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	2
Factores Políticos	2
Factores Económicos.....	3
Factores Sociales	5
Análisis Interno	6
Marco Teórico	12
El Cuadro de Mando Integral.....	12
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los indicadores	13
Diagnóstico y Discusión	15
Declaración del Problema Abordado	15
Justificación de la relevancia del Problema	15
Discusión	16
Plan de Implementación.....	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Alcance	17
Recursos involucrados.....	22
Acciones concretas	22
Marco Temporal.....	24
Evaluación y Medición.....	24
Conclusiones y Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	28
Anexo	30
Anexo I: Registro de Clientes	30
Anexo II: Encuesta de Satisfacción.....	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de las ventas mayoristas y de autoservicios. Año 2019-2020.....	4
Gráfico 2: Evolución de Ventas y Costos de Venta.....	7

Índice de Tablas

Tabla 1: Tabla Resumen del análisis contable	8
Tabla 2: Tabla Resumen del Activo.....	9
Tabla 3: Análisis FODA.....	10
Tabla 4: Análisis Ventajas y Desventajas por perspectivas	11
Tabla 5: Cuadro de Mando Integral.....	19
Tabla 6: Presupuesto de Inversión para la implementación del CMI	22
Tabla 7: Diagrama de Gantt	24
Tabla 8: Cálculo del Cuadro de Mando Integral	24
Tabla 9: Acciones posteriores para el primer año	25
Tabla 10: Inflación.....	25
Tabla 11: Flujo de Fondos.....	25

Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación pertenece al grupo de empresas PyMEs de Argentina, denominada A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, donde la principal actividad que lleva a cabo es la provisión de productos de consumo masivo. La categoría de PyMEs para el caso de la misma se llega en función de la cantidad de empleados que posee y la última disposición del Ministerio de Producción, como empresa de esta categoría en el tramo 1. Este hecho debe sumarse a la característica particular de que es una empresa de gestión familiar que ha superado dos sucesiones hasta la configuración actual.

Entre los productos que comercializa la organización a más de 6.000 clientes que se ubican a lo largo de las provincias de Córdoba, Santa Fe y San Luis, se encuentran productos alimenticios, perfumería y cigarrillos, con una trayectoria de 50 años. La empresa actualmente cuenta con 4 socios, 130 empleados y una flota de 73 vehículos, desde utilitarios hasta aquellos destinados a la distribución. La comercialización de estos productos se realiza sobre la base de concentrar los esfuerzos en dos grandes formatos; autoservicios mayoristas y preventistas para las visitas en cada punto de venta en particular.

La empresa tiene desarrollado a nivel estratégico cuál es el horizonte que desea alcanzar donde se destaca que la ventaja competitiva está en el servicio de calidad a los clientes, donde los tiempos de entrega, la competitividad de los precios y la financiación. Si bien esta es la estrategia que se presenta de manera externa a la organización no se tiene indicadores que se puedan presentar de manera interna sobre el cumplimiento de los mismos, sino más bien se supone su cumplimiento pero no se verifican. No existen criterios que determinen cuándo una entrega es en tiempo acotado, cuál es la diferencia en precios que se tiene respecto de otros competidores y tampoco se explicita porque el plan de financiación de la empresa es una oportunidad en el mercado. Esta falta de medición se observa como la mayor falencia de la empresa que a pesar de tener una estrategia de mercado no hay podido traducirla mediante cocientes y razones que reflejen hacia donde se quiere llegar de manera concreta y numérica.

En relación al entorno en el cual desarrolla su actividad se distingue un entorno competitivo con otros competidores actuales clasificados en dos grandes grupos; mayoristas con salones comerciales (Luconi Hnos, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo

S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco) y empresas con preventistas y entrega a domicilio (Rosental y Micropack situadas en la ciudad de Rosario, Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Dutto y Vensall Hnos, Vensall Hnos., Parodi y Zaher.)

La competencia en el entorno de la organización ocurre a nivel del micro entorno pero el entorno externo también genera su influencia en la incertidumbre de variables económicas claves y expectativas de mejoras lentas. En este entorno tiene como principal necesidad que se estudie de manera completa la dinámica interna de la empresa en su plan de gestión para incorporar no sólo esta competencia y la evolución de las variables externas, sino también la información interna del proceso de comercialización.

En términos concretos, la organización no dispone de un software de gestión que permita registrar las ventas, las compras, las salidas y entradas de mercadería. Esta ausencia de registro no solo se supone una debilidad para el rendimiento de la empresa, sino que ella misma es la que genera la pérdida de insumos necesarios para mejorar la exactitud de la política. En este sentido se tiene que la empresa si pudiera revertir esta situación podría mejorar la información la que toma decisiones a través de modificar el curso de acción de variables claves que conforman los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI). Los problemas más claros que tiene la empresa se centra en el proceso de comercialización y en la distribución. En el primero la comercialización las ventas se realizan sin conocer el stock, la compras también se realizan sin conocer el stock, porque este no se encuentra medido en la empresa, como así tampoco se dispone de un manual de cómo manejar la misma en el depósito.

Otras falencias que rodean a la organización son que la misma contiene dentro de su gestión la integración de diferentes unidades de negocios y que gracias a una gestión interna de aglomerar los depósitos presenta un único predio, lo que en términos de inversión implica que la rentabilidad debe ser tal que asegure la perdurabilidad del negocio. Esta rentabilidad solo será posible de alcanzar si el proceso de comercialización y distribución resulte eficiente, efectivo y rentable, lo que solo se conoce al finalizar un ejercicio económico, cuando ya no se pueden modificar los cursos de acción. Por esta razón, es que la gestión de la información en el proceso sin esperar al finalizar el año dotará a la organización de la oportunidad de mejorar en este aspecto.

La mejora del proceso deberá comenzar en el punto donde la empresa tiene destinado la mayor parte de sus recursos, es decir su activo de mayor valor, los bienes y mercaderías que luego distribuyen. Este punto será el comienzo de la intervención de la

empresa y tiene que estar seguido por una correcta gestión de las compras, para evitar que se genere sobre stock y quiebre en productos que generan pérdidas de clientes. Este proceso de gestión de compras no se realiza de manera articulada con las ventas, perdiendo predicción sobre la demanda futura.

Un antecedente de la confección de un Cuadro de Mando Integral para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo lo realizan Cisneros Martínez y Álvarez Corrales (2015) quienes aplican la herramienta a los fines de traducir la estrategia de eficiencia y eficacia de la empresa en el mercado. El aporte académico que realizan se concentra en la confección de 14 indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas. En sí el conjunto de estos indicadores es concebido por parte de los autores como un sistema de control de la gestión de la organización necesario para el manejo de la variedad de productos que posee, teniendo como características la eficiencia y adaptabilidad.

Otro aporte realizado por Messina (2015) quien como propuesta de valor realiza una medición de la duración del proceso, la calidad en el proceso de logística y distribución para una empresa de Argentina. A su vez también se tiene que se mide las capacidades de los empleados como un activo de gran importancia para toda la organización. En relación a la extensión de las otras perspectivas las mismas se realizaron en términos de cumplir con la medición de la eficiencia, productiva de la empresa en cada entrega, también en relación a la gestión de la rentabilidad de la misma. Por último, un tercer aporte lo realiza Santacesilia (2015), quien aplica un CMI para la empresa Cookie TACLA en Argentina, como herramienta para la medición de la performance de una empresa, entre los diferentes indicadores propuestos se destacan EBITDA, mejoras en la productividad en el porcentaje de ventas sobre las horas hombre, como financieros, mejoras en la experiencia de compra en la perspectiva de clientes, en la perspectiva de clientes; innovación, mejora continua con merma de producción y en el de aprendizaje evaluaciones de desempeño al personal.

Una vez analizados los principales problemas que se observan dentro de la empresa, enfocando el análisis sobre la gestión del inventario de la empresa, es que resulta posible dar cuenta que la motivación principal de la presente aplicación profesional es, traducir la estrategia de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L por medio de indicadores para la toma de decisiones. La ausencia de indicadores formales que permitan plasmar información, control y diagnóstico, es esencial de revertir con la propuesta de implementar un Cuadro de Mando Integral para dicha.

Análisis de Situación

Factores Políticos

Entre las políticas que se encuentran para paliar la situación de crisis y que afecta de manera directa a las PyMEs según el Gobierno Nacional, por medio de Argentina.gob (2020) se encuadran en la Ley de Emergencia Productiva por medio del cual se busca no sólo incentivar la actividad productiva que genere ganancias sino también se busca la promoción de diferentes políticas para que este tipo de actividad se integre con toda la sociedad. El resumen de estas políticas para las PyMEs en general se lista a continuación;

- Alícuota de contribuciones patronales de Seguridad Social, en el cuales las MiPyMEs tendrán 18% de alícuota de contribuciones patronales.
- Incremento salarial por decreto 14/20. Las micro, pequeñas y medianas empresas que cuenten con Certificado MiPyME vigente, quedarán eximidas del pago de las contribuciones patronales con destino al Sistema Integrado Previsional Argentino, con relación al incremento salarial, por el término de tres meses o el menor plazo en que tal incremento sea absorbido por las futuras negociaciones paritarias.
- Exención del impuesto al retiro en efectivo para micro y pequeñas empresas
- Exención de la comisión bancaria por depósito de efectivo. Los bancos no podrán cobrar comisiones a la PyMES que efectúen depósitos en efectivo en sus cuentas bancarias.
- Pago de IVA a 90 días.
- Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias
- Simplificación para solicitar el certificado de no retención de IVA
- Beneficio para PyMEs sobre Derechos de Exportación
- Avales de sociedades de garantías recíprocas (SGR)
- Descuento de cheques de pago diferido a tasa subsidiada
- Planes de Facilidades otorgados por AFIP
- Planes de facilidades para PyMEs en AFIP
- Exención de los reembolsos
- Beneficios BCRA: el plazo máximo para que las entidades financieras le acrediten al comercio el importe de cada venta realizada en un pago mediante tarjeta de crédito o de compra será de 10 días hábiles.

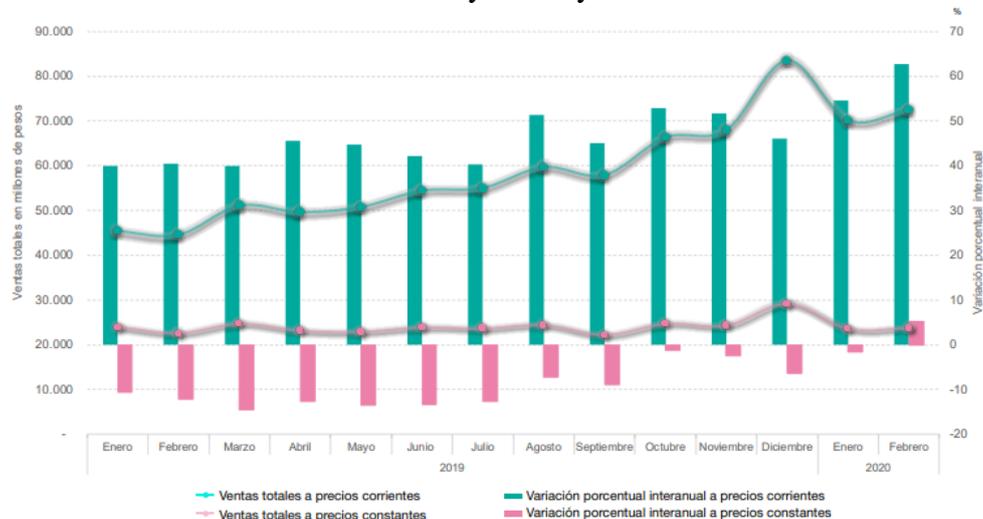
- Límite en el aumento de gas
- Infobae Económico (2020) se concentra en bajar del 40% al 35% la tasa de financiación para las pequeñas y medianas empresas (mipymes) que deben otorgar las entidades financieras para poder acceder a la flexibilización de encajes.

En el contexto de crisis que se encuentra atravesando el país este tipo de políticas busca dar un respiro para las PyMEs, sin embargo es necesario mencionar que las mismas surgieron de políticas públicas de mayor data que afectan a variables económicas claves. Las anteriores medidas de ajuste y estas políticas del tipo de salvataje pueden trasladarse en una caída en la inversión, y dado que Redolfi actualmente tiene una política de financiamiento de su expansión por medio de un emprendimiento de loteo del espacio geográfico que compró para instalar su depósito, es de esperarse que el mismo se vea resentido en la posibilidad de obtener ingresos de dicha actividad.

Factores Económicos

En relación a los factores económicos que rodea a la actividad económica de Argentina se encuentra que según Reyes (2020), el país enfrenta una recesión actual que alcanzó un total de siete trimestres, si bien no con la intensidad que ha vivido anteriormente en Argentina, pero si con una extensión prolongada. Los motivos que subyacen a esta crisis no son objeto de análisis para la presente investigación, pero sí sus consecuencias que se vislumbran según el autor como un resultado de malas políticas públicas de los gobernantes. Así las consecuencias que se observan en la actualidad existe un elevado riesgo país, sino también por el esquema de control de cambios, la elevada presión tributaria, la incertidumbre vinculada con la sustentabilidad de la deuda y las recurrentes escaladas inflacionarias. Esta situación de crisis pone en riesgo la rentabilidad de las empresas de diferentes sectores, aunque en el caso particular de la venta de productos de consumo masivo en autoservicios y mayoristas que es relevado por INDEC (2020), la evolución en el mes de febrero muestra una leve recuperación aunque el último año fue de constante caída para el sector en términos de ventas a precios constantes.

Gráfico 1: Evolución de las ventas mayoristas y de autoservicios. Año 2019-2020



Fuente: INDEC (2020)

Entre los productos que mayor comercialización se observa que todos los productos de consumo masivo tienen una variación positiva dentro de los que se comercializa en la empresa en cuestión. En este contexto si bien la situación particular del sector tiene una perspectiva positiva por el aumento en términos reales se debe tener en cuenta que la inflación afecta de manera directa a la estructura de costos de la empresa. Según Manzoni (2019), esta situación es una realidad que deben enfrentar todas las empresas ya que existe un retraso en el aumento en los precios y el aumento de los costos. En particular esta situación se hace más visible en la distribución porque avanza de manera más elevada para el caso del transporte por el precio de la nafta.

En sí, el autor menciona que el mayor desafío lo tendrán las empresas que se concentran en el mercado interno, porque no pueden generar un diferencial por la evolución del tipo de cambio. Este último punto ha sido causal de diversos shocks que presenció la economía argentina, pero el autor hace referencia que es necesario no solo observar el precio de esta moneda sino también el valor de las tarifas de los servicios, de las jubilaciones que generaría una presión adicional sobre los salarios de los trabajadores del sector formal y por último la tasa de interés. El cóctel de variables que resultan endebles en la economía genera incertidumbre en el entorno en que se llevan a cabo las actividades de la economía, por lo que se necesita que la organización tenga de

manera interna un sistema para incorporarlas y para medir su impacto en la organización.

Factores Sociales

En cuanto a los factores sociales que rodean al entorno que tiene la empresa se observa que la misma no resulta alentadora en cuanto a la evolución de los salarios, ya que se observa una pérdida del poder adquisitivo. Según Cadena3 (2020), la caída en los salarios no alcanzó el aumento en el nivel general de precios, por lo que se afectó de manera directa el poder de compra de los consumidores;

“En todo el año pasado, los salarios crecieron 40,9%, frente a un alza de los precios minoristas del 53,8%, según informó este viernes el INDEC. En términos reales, eso implica que los empleados registrados del sector privado perdieron un 6,2% de su poder de compra y los del sector público, un 7,1%, mientras que para los trabajadores en negro la pérdida del poder adquisitivo llegó al 15,8%.” (p 1)

Estos valores encontrados a nivel de la sociedad y su poder de encuadrarse dentro de las principales actividades de consumo generan que la actividad de comercialización tenga una amenaza que dado que el poder de compra de la economía ha disminuido, los márgenes sobre los precios se aminoren y la rentabilidad por consiguiente. En relación a la perspectiva futura de esta dimensión se tiene que la Universidad Torcuato Di Tella realiza una estimación sobre un Índice de Confianza del Consumidor que constantemente muestra cuáles son las tendencias del consumo de la población sobre diferentes variables analizadas. El valor de dicho índice alcanzó según UTDT (2020) una baja 4,7% respecto al mes de marzo y el componente de Bienes Durables e Inmuebles cae 55,1%, casi alcanzando su mínimo histórico de enero de 2002.

Factores Tecnológicos

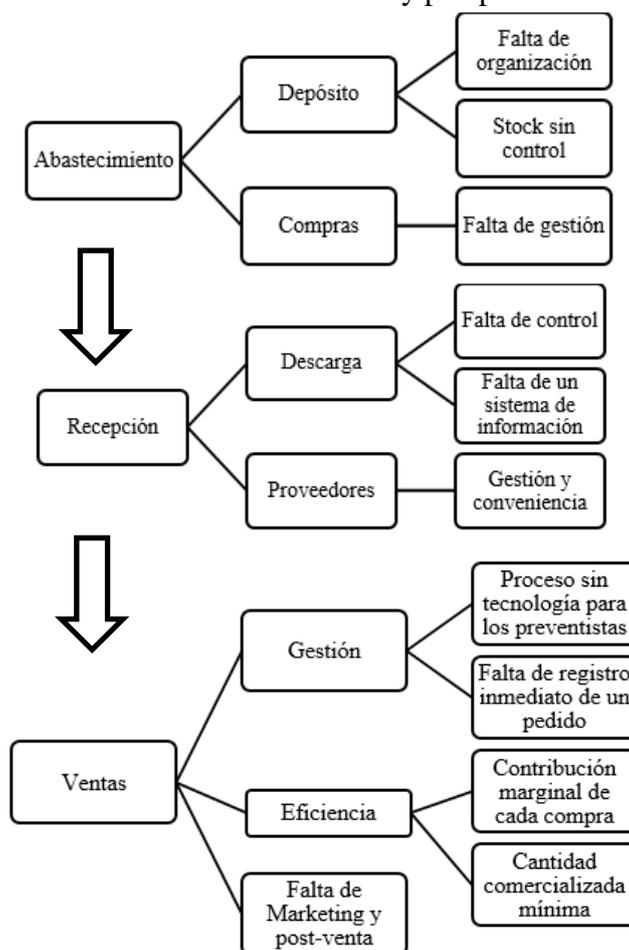
En relación a los factores tecnológicos que rodean al entorno de la organización es posible dar cuenta que el mismo tiene una particularidad de ser un entorno cambiante y dinámico, al ritmo de los vaivenes de la economía, por lo que su estudio e incorporación en toda organización debe ser una tarea constante. Según la Revista Mercado (2019) en el transcurso del año 2019 las tendencias de consumo muestran que las organizaciones deben prever cada vez con más frecuencia el análisis de datos por medio de herramientas que provienen del Big Data, porque el consumidor cada vez se encuentra más informado en la toma de decisiones y realizan búsquedas para

familiarizarse con el producto o servicio que van a adquirir, por eso la presencia en plataformas web reviste vital importancia al momento de estar insertada una organización en el mercado.

Análisis Interno

A modo de realizar un análisis respecto del proceso por medio del cual se llevan a cabo las actividades dentro de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L como una institución dentro de la cual se encuentran tres actividades específicas, se presenta el siguiente esquema de sus actividades divididas en las cuatros perspectivas sobre las cuales se desean llevar a cabo la intervención profesional.

Ilustración 1: Actividades y perspectivas



Fuente: Elaboración Propia

El análisis del sistema de gestión de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. puede realizarse a través de la cadena de valor como herramienta de estudio de la administración de la empresa. El mismo consiste en el análisis referido a las actividades primarias que se llevan a cabo en la empresa para luego pasar a las actividades de apoyo.

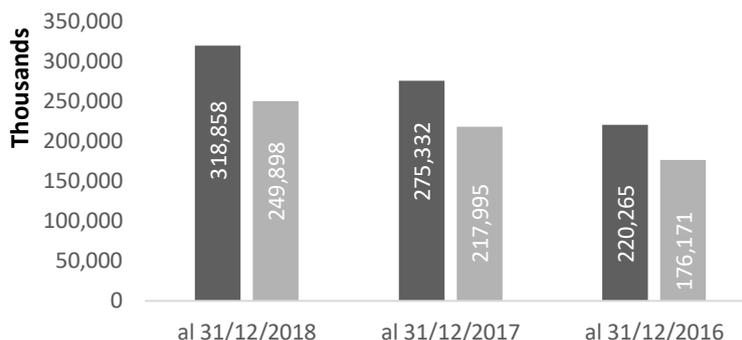
En las actividades primarias se encuentran las relacionadas con la logística interna de la empresa para prestar sus servicios, entre las que se encuentran, el abastecimiento de la mercadería, luego su recepción para su posterior venta y distribución. El abastecimiento como actividad comienza con la compra y como tal la organización no tiene una política de compras que realice estimaciones sobre la demanda futura en los bienes en función de valores históricos, no siendo eficiente esta acción. El impacto de un error en esta actividad repercute en la acción final de ventas, ya que una inadecuada gestión de compras implica una mala determinación del margen de ventas. Otra actividad que pertenece a las actividades primarias y específicamente a las actividades de logística interna es el abastecimiento desde el orden que tiene el depósito, el cual no tiene el seguimiento respecto al control de stock debido.

En las actividades primarias también se encuentran operaciones, que en este caso particular es comprendido por la acción propiamente dicha de venta. El mismo en sí tiene la desventaja de que en la actualidad existe una necesidad de esperar hasta que los preventistas accedan al cliente para disponer la solicitud de despacho de mercadería. A su vez, dentro de las mismas se encuentra la distribución que, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ya dispone del circuito por la flota de camiones propios. En este sentido no hay medición en los tiempos de entrega, como así tampoco en la medición de los tiempos de carga y descarga.

En las actividades de marketing, la organización practica una política activa dentro el entorno de influencia de su público objetivo razón por la cual no amplía su horizonte de gestión debido a que no cuenta con herramientas para incrementar la visibilidad.

En relación al estudio de las dimensiones sobre las cuales se observan falencias dentro de la organización el mismo se divide en cuatro. En la perspectiva financiera; en un estudio de indicadores de solvencia para la organización en función de los últimos Estados Contables que dispone la organización para los años 2016 a 2018. El análisis de evolución de ventas que se presenta a continuación se realizó de manera nominal, es decir en función de la evolución a precios corrientes siendo necesario mencionar que esta situación distorsiona el poder de compra de los ingresos generados por estas ventas, ya que para visualizar dicha información sería necesario reconocer un índice de precio al consumidor para indexar dichos valores.

Gráfico 2: Evolución de Ventas y Costos de Venta
Medida en pesos argentinos corrientes



Fuente: Elaboración Propia en base a Estados Contables de A.J y J.A Redolfi S.R.L

En relación a un análisis pormenorizado de los diferentes resultados posibles del análisis contable se tiene la siguiente tabla resumen. En relación a la solvencia la organización si bien posee solvencia financiera, al momento de someter a una prueba del respaldo en el activo más líquido de la organización en relación al pasivo corriente, la situación no es la misma. En cuanto a la liquidez el valor alcanzado es positivo pero los indicadores para el último año no necesariamente eran los esperados por la organización que busca mantener un nivel de rentabilidad necesario para hacer frente a la inversión realizada para el depósito.

Tabla 1: Tabla Resumen del análisis contable

<i>Razones de Solvencia</i>	
Solvencia	1,57
Liquidez	0,04
Prueba Defensiva	0,04
Capital de Trabajo	\$ 30.775.376
<i>Razones de Estabilidad</i>	
Propiedad	0,38
Endeudamiento	2,46
Solidez	1,62
<i>Razones de Rentabilidad</i>	
Margen de Utilidad	19,5%
Tasa de Rendimiento	64,76%
Utilidad Neta de Activos	28,65%
Margen de Utilidad Operativa	17,2%
<i>Otras Razones</i>	
Índice contra Inflación	1,63%

Fuente: Elaboración Propia en base a Estados Contables de A.J y J.A Redolfi S.R.L

En conclusión se puede afirmar que si bien la organización posee una situación financiera estable, la falta de información interna sobre las ventas, monto, variación interanual, intermensual, tendencia del mercado, ventas por preventistas, por tipo de

producto, por medio de pago es el mayor escollo que debe intentar mejorar la organización.

En la perspectiva de procesos internos, la actividad de mayor inconveniente y que afecta a todo el proceso es la falta de un control en las actividades de abastecimiento y recepción. En el caso particular de A.J y J.A Redolfi S.R.L se esperaría que el mayor componente del activo corriente se encontrará en bienes de cambio por el depósito y la mercadería, pero como lleva a cabo una política de inventario y de compras *just in time*, esto no sucede. La concentración del mayor porcentaje en el rubro cuentas por cobrar que abarca más del 60% del activo corriente.

Tabla 2: Tabla Resumen del Activo

<i>Cuentas</i>	<i>Valores</i>	<i>Porcentaje</i>
Activo Corriente		
Caja y Bancos	\$ 2.178.770	3%
Cuentas por cobrar	\$ 53.142.941	62%
Otras cuentas por cobrar	\$ 0	0%
Bienes de cambio	\$ 29.827.617	35%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 85.149.328	64%

Fuente: Elaboración Propia en base a Estados Contables de A.J y J.A Redolfi S.R.L

En concordancia con esta situación se tiene que el proceso de abastecimiento no hay control de stock. Resulta necesario la articulación de ambas actividades, compras y logística en el depósito para reconocer el destino de los recursos económicos de la empresa en bienes comercializables, para reconocer la pertinencia de los proveedores y de cada compra, como así también su autorización. Falta de orden en el depósito y de medición del proceso de carga y descarga. La ausencia de conocimiento sobre la duración del ciclo de abastecimiento, ventas y distribución de la empresa genera que no sea posible tener en cuenta que parte del mismo es posible eficientizar. Por último en relación a la gestión de los procesos internos y en relación con la perspectiva anterior se tiene que, en un análisis pormenorizado, en la actividad de venta se observa que no existe por parte de la empresa restricción respecto de la cantidad comercializada, es decir no se exigen volúmenes mínimos de compras, por lo que el sector mayorista posee márgenes de ganancia relativamente pequeños. Deberán así afrontar costos de logística para la entrega de productos, que llevaran a una baja rentabilidad de ventas en pequeños volúmenes de productos.

En cuanto a la perspectiva de clientes: en términos generales se tiene que la organización no dispone de información sobre los clientes, no realiza actividades de

marketing, se ya que no dispone de un área específica o bien un responsable que busque maximizar esta herramienta para aumentar las ventas. El reconocimiento e imagen provienen de la recomendación de diferentes clientes. Esta situación resulta una desventaja para la organización porque no necesariamente dispone de la visibilidad que debiera de generarse en la industria siendo que la misma tiene una rivalidad entre los competidores que genera la necesidad de volver más competitiva esta acción. A su vez, no se conoce información sobre la satisfacción de clientes por lo que no se reconoce cuál es el proceso interno que provoca la deficiencia.

Por último, sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; A. J. & J. A. Redolfi S. R. L no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados. Esto genera escenarios negativos que presenten un problema para la organización, tales como mal ambiente laboral, ya sean situaciones de mala comunicación interna, una mala organización y desmotivación entre los empleados. Al no tener un proceso de selección puede traer significativos problemas como falta de aptitud para el puesto, exceso o falta de personal en un área, problemas de comunicación, personal poco involucrado

A modo de resumen de la información provista a continuación tanto a nivel interno como externo es que se realiza el análisis FODA, un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello, tomar decisiones.

Tabla 3: Análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a las PyMEs mediante medidas de alivio por la crisis. • Posibilidad de incorporar el e-commerce como una tendencia para la venta que se encuentra en auge. • Aumento de las ventas en autoservicios y en mayoristas del país como tendencia del mercado. • Acceso a nuevos nichos de mercado a través de uso de nuevas tecnologías, (plataformas virtuales, aplicativos on line, redes sociales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de inflación • Devaluación del tipo de cambio • Pérdida del poder de compra de los consumidores. • Incertidumbre política y económica. • Retracción del índice de confianza del consumidor.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas por su ubicación y presencia en provincias del país • Diversificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso poder de negociación con proveedores • Ausencia de control en el depósito

<ul style="list-style-type: none"> • Solvencia financiera • Buena relación con los clientes y proveedores • Financiación a los clientes en función de la situación económica. • Asesoramiento comercial • Flota propia para la distribución • Concentración de los depósitos de la organización en un solo predio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quiebre de stock y sobre stock • Entrega de mercadería en mal estado • Falta de indicadores de alerta y medición de actividades principales. • No hay autorización de las compras • Falta de registro de información de clientes
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Análisis Ventajas y Desventajas por perspectivas

Perspectiva Financiera		Perspectiva Procesos Internos	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Solvencia	Desconocimiento de la contribución marginal	Posee tres actividades del circuito bien definidas	Desorden en el depósito
Liquidez	Falta de política de venta mínima	Buena relación con proveedores	Falta de control en la recepción de mercadería
Rentabilidad	Ausencia de relación entre las ventas y compras	Logística con vehículos propios	Ausencia de política de compras
Buen posicionamiento	Ausencia de información externa		Quiebre o sobre stock
Perspectiva de Clientes		Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
La visibilidad de la empresa se realiza entre los clientes	Falta de política de marketing	Personal con experiencia	Falta de política de RRHH
Información del sector en investigaciones privadas	No hay políticas de atracción de clientes		Falta de políticas de motivación
	No se estima la satisfacción de clientes		Falta de actualización tecnológica

Fuente: Elaboración Propia

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral

La utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) en las organizaciones moderna, según Licera (2014) responde a la expresión de la estrategia que tienen estos actores en tres niveles; empresarial para el desarrollo de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, funcional para la dirección de las actividades internas y por último, de múltiples estrategias en las unidades de negocio. Los tres niveles sobre los cuales se tienen que expresar las organizaciones son posibles de realizar mediante el CMI, ya que este es considerado como un instrumento de expresión de la estrategia y construcción para la estrategia. En complemento con esta definición se tiene que, Cáceres (2012) analiza el CMI como una herramienta para el control de gestión ya que más allá de la estrategia que este instrumento permita analizar, es la fuente de información necesaria para la toma de decisiones de quienes dirigen las organizaciones.

El CMI, como herramienta y aplicación en las empresas tiene sus mayores exponentes que continuamente actualizan el rol de este instrumento en el ámbito empresarial, Kaplan y Norton (2014). Los autores mencionan que el CMI es una herramienta para integrar las distintas actividades de una organización por medio de la información, corrigiendo aquellas que se desviaron de su curso y para ampliar la dimensión sobre la cual se toman las decisiones. A la vez de que permite la comunicación de manera vertical bidireccional (de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo), la fijación de objetivos claros y la vinculación de los mismos con los incentivos que se desea tenga la organización.

La construcción de la herramienta comienza, según Cáceres (2012) con la revisión de la estrategia, en caso de que la empresa posea una o bien de su confección, para ser traducida en la misión, visión y objetivos estratégicos que posee. Esta acción se expresa de manera tangible por medio de la presentación de un mapa estratégico para la organización como guía de aplicación para el uso del CMI. En sí el CMI consiste en el desarrollo de un sistema de monitoreo de la estrategia por medio de indicadores en cada una de las cuatro perspectivas que la componen. Entre las ventajas que se encuentran de la aplicación del CMI se encuentran, según Licera (2014); la posibilidad de clarificar los objetivos, la rendición de cuentas, el control y optimización en el uso de recursos y la motivación para que el funcionamiento de las organizaciones se realice sobre variables con resultados concretos.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los indicadores

Kaplan y Norton (2014) definen la existencia de cuatro perspectivas centrales; financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, las cuales son expresiones de aspectos fundamentales que deben tener control en toda organización. Los autores mencionan que existe un concepto moderno que debe trascender en la aplicación de cada una de ellas, el capital intelectual ya que funciona como una herramienta básica de quien aplique el CMI en todos sus aspectos, para de ahí alcanzar sinergias positivas, aumentando el valor de la organización.

Los indicadores que se utilizan en el diseño del CMI, según Licera (2014) no deben ser aislados ya que uno de ellos, sin estar integrados por otros que forman parte de un sistema no otorga información útil para la toma de decisiones. Es necesario que cada uno de estos instrumentos posea, según el autor, tres características que aseguran el éxito de la herramienta, indicadores significativos (acorde a la temática central de la organización), comprensibles y oportunos. En esta misma línea de acción es que el autor realiza una clasificación de los indicadores en los siguientes tipos; estructura, financieros, rentabilidad, productividad, de calidad de servicios, procesos internos, formación y crecimiento, cada una de estos tipos de indicadores se ajustan en cada una de las perspectivas.

En una breve revisión de cada una de las perspectivas que componen el CMI, Kaplan y Norton (2014) afirman que en la perspectiva financiera se resumen; la posición de la empresa frente a sus obligaciones, solvencia, expectativas de beneficios, supervivencia del futuro. En general se tiene que en esta perspectiva se refleja también la información para los accionistas mediante indicadores como ROE, utilidad bruta, liquidez, prueba ácida, resultado operativo, entre otros. En esta perspectiva también se encuentran indicadores de rentabilidad como una medida entre el beneficio que se observa y el capital invertido, evolución de ventas, rendimiento del efectivo, composición del activo y pasivo como indicadores de estructura.

En relación a la perspectiva de clientes, Licera (2014) menciona que los indicadores son de calidad del servicios, ya que se procura por medio de los mismos obtener una evaluación de qué actividades son realizadas para el público, la percepción de este, el entorno en el que se desarrolla, la competencia que posee en entender las necesidades, entre otros. En general los indicadores de mayor utilización en esta dimensión son la satisfacción de clientes, solvencia a corto plazo y largo plazo,

utilización del circulante, la cuota de mercado y la evolución de la participación de la empresa en el mercado, a lo largo del tiempo.

La perspectiva de procesos internos, incluye, según Licera (2014) en indicadores de productividad, ya que en ella se analizan la capacidad de actividades, personas y procesos que se llevan a cabo en la organización, en general son indicadores relacionados con la eficiencia, minimización de costos, calidad, y aquellos esfuerzos tendientes a integrar las unidades de negocio, productividad total y parcial, ingresos y beneficios por empleado, rotación de activos fijos, propuestas de atracción y retención de clientes en segmentos específicos.

Por último, en relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Licera (2014) menciona que deben incorporarse indicadores de formación y crecimiento ya que estos revisarán la estructura de la organización, sus fuentes de recursos, humanos, sistemas y procedimiento, para explicar el circuito de información. Los principales indicadores según Kaplan y Norton (2014) son estudios de clima laboral, índice de variables que indican la valoración de los empleados de la empresa entre otros.

El Cuadro de Mando Integral es la expresión de la estrategia de una organización traducida en objetivos y el reflejo de un sistema de información para la toma de decisiones, es un conjunto de señales que indican la *performance* de una organización. El resultado del mismo dará comienzo a implementar acciones dinámicas para que se alcancen los objetivos estratégicos planteados.

Cáceres (2012) mencionó, a su vez, que esta herramienta debe incorporar la influencia que la misma tiene en la comunidad, como una nueva perspectiva. Esta perspectiva intentará, según el autor, la relación de la organización con el entorno, no solo en la influencia de la organización en el mismo, sino también en la incorporación del entorno en la toma de decisiones.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema Abordado

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L presenta una falta de integración entre las actividades principales; abastecimiento, recepción y venta como el proceso de comercialización esencial que se lleva a cabo en la organización. La falencia radica en que no existe un sistema de gestión integral que registre toda la actividad que se lleva a cabo por medio de un sistema de información. Esta falta de un plan de gestión de información interna, también ocurre a nivel externo, ya que no se integran las variables del entorno en la toma de decisiones.

El no registro de las actividades lleva a que no sea posible aplicar herramientas de control, lo que hace que la mejora interna de los procesos no sea posible sino se conoce el estado actual de la organización. La medición de las distintas actividades que se realizan en la organización se vuelve una tarea fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos; al fin y al cabo, sólo lo que es medido es posible de ser mejorado.

Entre los beneficios que se encuentran de esta aplicación se observa que el mismo resultará útil en la resolución exitosa de los problemas de gestión de la información, como así también del personal en el uso del mismo porque, quien la lleva a cabo tiene la posibilidad de observar al problema en un contexto mejor, que ayuda a la comprensión del problema por parte de los gerentes, su impacto negativo y su causas; aumentando la motivación a su relación con capacidad para trabajar con el personal de primera línea y los gerentes para resolver la cuestión.

Justificación de la relevancia del Problema

La relevancia del problema abordado se encuentra tanto en la identificación de las debilidades como de las fortalezas. En primer lugar se tiene que la organización está en un contexto o entorno dinámico, donde la situación económica presenta una recesión a nivel general donde la eficiencia económica es fundamental para que la organización resulte eficiente. Es necesario mantener una actividad estable y con un nivel de facturación que le permita a la organización sostener en el tiempo su posición económica, a la vez de que se debe incorporar herramientas y procesos que mejoren a la actual gestión.

El proceso que mayor falencia presenta en la comercialización es el abastecimiento y lo que conlleva la recepción. El primero de ellos es carente de un

criterio basado en información fidedigna, la empresa toma decisiones sobre la gestión, de manera reactiva no teniendo una previsión de cuál es el futuro de la organización. A su vez, tampoco se conoce si los procesos actuales son los correctos porque no son medidos, lo que sucede por la falta de registro. En la recepción y el depósito, el desorden es la característica sobresaliente negativa, que hace, nuevamente al desconocimiento de la situación de la empresa. Estos problemas devienen en que la organización no realiza un proceso de venta eficiente y efectivos, porque las actividades primarias no son el sustento suficiente para llevarlo a cabo de manera correcta.

En sí el problema tiene su importancia en que la información es la base del crecimiento, si se desea crecer se debe realizar sobre el conocimiento de la situación actual, cuál es la proyectada y qué acciones potencian o no ese proceso.

Discusión

En función del diagnóstico realizado, la discusión sobre la cual se realiza la intervención profesional requiere de una herramienta traducir la estrategia de la organización, planifique un sistema de información y permita llevar a cabo un control de gestión. Las tres acciones, conocimiento, planificación y control resultan la base de la justificación de porqué se desea llevar a cabo la confección de un Cuadro de Mando Integral.

La solución de la problemática no es única, sino integrada entre los procesos claves, las perspectivas del CMI y dimensiones, empresariales, de procesos y de estructura de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En búsqueda de cumplimentar esta situación es que la aplicación de un CMI será la herramienta de gestión minimice los errores internos, amplifique las fortalezas, permita identificar amenazas para intentar neutralizarlas o bien las oportunidades para ser aprovechadas. Los resultados que se esperan obtener con la aplicación del CMI, son de progreso en las cuatro perspectivas tradicionales, con un sistema de información, decisión y control.

Plan de Implementación

Objetivo General

Planificar la confección de un Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., que le permita a la empresa poseer un plan de gestión de la información tendiente al crecimiento, a aplicar en los años 2020-2021.

Objetivos Específicos

- Diseñar los indicadores para cada una de las perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando integral con indicadores de satisfacción y resultados.
- Elaborar los objetivos a alcanzar para cada indicador de las perspectivas, su rango de aceptación y no aceptación, para indicador en qué intervalo existe o no alerta para la empresa.
- Monitorear la información provista por el Cuadro de Mando Integral de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para identificar el cumplimiento o no de los objetivos establecidos y el uso de la información disponible.

Alcance

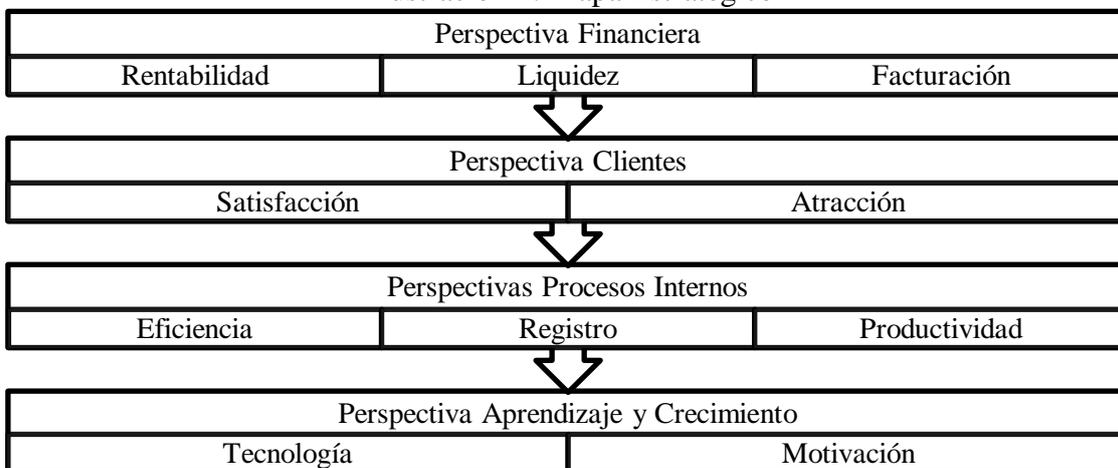
En función de que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L requiere de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, determinar su alcance es esencial para que la organización disponga de la intervención profesional para que la misma tenga a su disposición un plan de gestión de información que le permita crecer. En este contexto es que se planea que el alcance de la herramienta sea aplicable para la organización en su conjunto requiriendo la misma que se asuma, tanto para los representantes involucrados como para el caso de la herramienta en sí:

- Simplicidad en el sentido de que cada indicador utilizado resulte transparente en cuanto a la información requerida y las acciones relacionadas para la obtención de la misma.
- Compromiso en el desarrollo, aplicación, revisión y control de la herramienta.
- Formación y comunicación, la organización no puede comenzar a implementar la herramienta sin formar a los recursos que se encuentran involucrados en el uso de la herramienta, como así tampoco puede llevar a cabo la integración de toda la organización sino disponen de una comunicación oportuna para cada caso.

- Equipo de trabajo: la conformación del grupo de personas que formen parte de la empresa permitirá que exista autonomía para la toma de decisiones y estas se plasmen en los distintos aspectos de la misma.
- Participación de la organización: es esencial que se cuente con representantes de cada una de las áreas de negocio en las que se vaya a implantar la herramienta, en particular se desea que esta participación sea activa y proactiva, que cada uno de los representantes tengan la posibilidad de llevar a cabo un aporte sobre posibles mejoras.

En función de las características que se desean se encuentren disponibles en materia de contexto para la aplicación del CMI se seleccionan en primer lugar las estrategias que corresponden a la guía para la herramienta. La selección de la estrategia productiva se encuentra en que la organización con una mejora en el uso de la información interna tiene posibilidad de volver a la actividad, con la oportunidad que posee del contexto externo más productiva. En relación a la estrategia de crecimiento la misma tiene la intención de que se amplíe el nicho de mercado de la organización, su influencia como así también la satisfacción del cliente. Por último, en relación a la estrategia de posicionamiento la organización que ya se encuentra en las provincias alrededor de Córdoba, tiene la posibilidad de expandirse a otras localidades con una ventaja de una curva de aprendizaje creciente, por lo que se busca que con una nueva presencia se amplíe la facturación y se otorgue a la misma de mayor liquidez como así también de un impacto positivo en la rentabilidad. La expresión de las estrategias se plasma en la elaboración de un mapa estratégico para que la organización crezca en función de los horizontes planteados con las mismas.

Ilustración 2: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Cuadro de Mando Integral

Perspectiv	Obj	Indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Objetivo	Aceptación	No Aceptación	Frec. De medición.	Responsable
Financiera.	Rentabilidad	Rentabilidad económica	Evalúa la capacidad que tiene la empresa para generar un resultado con independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados	$\frac{\text{Beneficio bruto}^1}{\text{Activo total Neto}}$	%	25%	20%	15%	Anual	Varios responsables
		Incremento de ventas	Mide la variación de los ingresos por ventas entre periodos	$\left(\frac{\text{Ventas (periodo n)}}{\text{ventas (periodo n-1)}} - 1 \right)$	%	25%	15%	10%	Mensual, Trim, Anual	Encargado de Ventas
		Liquidez Corriente	Mide la capacidad de crédito de la organización. Relaciona el activo corriente con el pasivo corriente.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	%	85%	75%	65%	Trim	Encargado de Administración
		Margen de utilidad operativa	Mide si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas Totales}}$	%	20%	15%	10%	Trim	Encargado de Administración
Clientes.	Fidelización	Índice de nuevos clientes	Mide el % de nuevos clientes sobre el total de la cartera	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$	%	30%	20%	10%	Anual	Encargado de Ventas
		Fidelización respecto a las subas de precios	Indica el grado de fidelidad de clientes después de una subida considerable de precios	$\frac{\text{Nº cltes PI} - \text{Nº cltes}}{\text{precio final} - \text{precio i}}$	%	30%	20%	10%	Trim	Encargado de Ventas

¹ Beneficio Bruto: es igual al valor de las ventas menos el costo de producción de los productos que fueron vendidos

Perspectiva	Obj	Indicador	Descripción	Formula	Unidad de medida	Objetivo	Aceptación	No Aceptación	Frec. De medición.	Responsable
Clientes	Satisfacción	Rentabilidad por cliente	Mide el aporte que cada cliente realiza a los ingresos totales de la organización	$\frac{\text{Ingresos por cliente}}{\text{Clientes totales}}$	%	15%	10%	5%	Trim	Encargado de Ventas
		Satisfacción de clientes	Mide el grado en el que la empresa satisface la satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción	%	80%	70%	60%	Anual	Asistente de Atención al Público
Proc. Internos.	Mejoras en procesos internos	Productividad	Mide el valor aportado por cada hora de trabajo en la empresa por parte de las actividades llevadas a cabo.	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Horas de trabajo}}$	Un	80%	70%	60%	Mensual, trimestral, anual	Encargado de venta
		Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas en cada mercado. La división de los mercados se realiza por localidad. El objetivo que se persigue es diversificar el mercado.	$\frac{\text{Ventas por mercado}}{\text{Ventas totales}}$	%	25%	30%	40%	Trimestral	Encargado de venta
		Duración del ciclo	Mide los tiempos del ciclo en particular de venta.	Día de ingreso de mercadería- Día de Egreso	Días	10	15	20	Trimestral	Encargado de venta y de Logística
Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollo	Numero de capacitaciones	Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.	Numero de capacitaciones dictadas (n)	Un	5	4	3	Anual	Encargado de Recursos Humanos
		Índice De Reducción de errores	Mide la reducciones de errores por la incorporación de tecnología nueva	$\frac{\text{Reducción de Errores}}{\text{Inversión de Tecnología}}$	%	15%	10%	5%	Anual	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Las perspectivas sobre las cuales se seleccionaron diferentes indicadores tienen la particularidad de que de manera conjunta tienen la intención de mejorar la situación general de la organización en dotar a la organización de un plan de gestión de la información. La elección del indicador de rentabilidad económica se seleccionó por sobre otros indicadores debido a que por medio de este se puede visualizar el rendimiento de cada venta en función de los activos tanto líquidos como no líquidos que dispone la empresa. Este primer indicador es sobre el cual se desea observar los mejores resultados de la intervención profesional. Por lo que, en la perspectiva financiera se encuentra acompañando al cumplimiento del mismo la medición de la evolución de las ventas de manera porcentual en diferentes momentos del tiempo ya que colaboran a la determinación del numerador del indicador. En segundo lugar en la organización, en función de los principales activos se encuentran en la mercadería, es que se decide la selección del indicador de liquidez para mantener un control y monitoreo de la cantidad de activo corriente en función del pasivo, a los fines de que por medio de este se sopesen de manera concreta la dirección de la empresa en la asunción de nuevas deudas con tercera y su respaldo líquido.

Por último en la perspectiva financiera se encuentra la mejora en la operación de la distribuidora debido a que se busca dimensionar la mejora en la actividad integral, neta de impuestos e interés en función de las ventas.

En cuanto a la perspectiva de clientes, se tiene que la selección del indicador de nuevos clientes tiene como principal interés complementar al de aumento de ventas dado que se busca la diversificación de la empresa en la búsqueda de nuevos horizontes cuando los procesos internos se encuentren bien ejecutados. Sin embargo, no se desea descuidar los clientes actuales, por lo que es necesario medir su fidelización con la empresa mediante un posible aumento de los precios que se refleja producto del contexto económico que atraviesa el entorno macro. A su vez, tanto de clientes nuevos como de clientes ya fidelizados se analiza como esencial el hecho de que cada cliente debe aumentar su consumo, para que la rentabilidad mejore, hecho que surgirá en función de reconocer el aporte que cada uno de ellos realiza. Estos indicadores de clientes deben ser evaluados en función de la satisfacción de los consumidores mediante una encuesta de satisfacción que constantemente se encuentre direccionado el accionar de la organización en el cumplimiento de los estándares del mercado.

En la perspectiva de procesos internos se encuentra un indicador complementario al de cliente, la productividad de los colaboradores por cada venta

realizada, en el sentido de que se busca medir los ingresos que se obtienen por cada hora trabajada, como así también las ventas por diferentes nichos de mercado nuevos que incurse la empresa. El beneficio logrará alcanzarse si se entrega el indicador de duración del ciclo de la organización teniendo en cuenta el tiempo transcurrido entre que ingresa mercadería a la organización y la misma es vendida. Por último, en función del aprendizaje y crecimiento que requiere la organización en los activos que agregan valor tanto económico como de sinergias positivas, se tiene que es necesario mantener al personal capacitado, por lo que se propone un mínimo de dictado de las mismas en la empresa, como así también la posibilidad de reducir errores en el uso de la tecnología.

Recursos involucrados

El diseño del CMI implica la contratación de un profesional de Ciencias Económicas que actúe como consultor o dentro de la organización para mejorar la aplicación del mismo y alcanzar con éxito el propósito final de la herramienta que es mejorar las ventas de la organización. La contratación de un Profesional de Ciencias Económicas implica que el honorario del mismo se encuentra reglamentado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, que estipula según la última homologación de los honorarios recomendados que el valor de la hora de asesoría, en aproximadamente \$1.860 pesos, que se encuentran vigentes.

Tabla 6: Presupuesto de Inversión para la implementación del CMI

Conceptos	Cantidad de horas	Honorarios por hora	Total de actividad
Elección de Estrategias	5	\$ 1.860	\$ 9.300
Confeción del CMI	40	\$ 1.860	\$ 74.400
Jornada de Capacitación	4	\$ 1.860	\$ 7.440
Procedimiento de clientes	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Procedimiento de ventas	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Procedimiento de activos intangibles	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Total			\$ 146.940

Fuente: Elaboración Propia

Acciones concretas

Las acciones concretas que se desean aplicar para el caso de la organización en cuestión comienzan con la implementación de una Jornada de Capacitación en donde se presenta la herramienta, junto con las acciones concretas de ventas, clientes y sobre activos intangibles. En relación a la acción de venta las acciones deben ser calaras y precisas para alcanzar resultados concretos en la mejora de la rentabilidad. En particular es necesario comenzar con la siguiente estructura de pasos a seguir;

- Contacto con el cliente y su registro. El contacto con el cliente luego de concretarse la venta se debe de remitir al área de logística quien deberá realizar. (Ver Anexo I para mayor identificación del ingreso)
- Cotejo de información de pedido con stock disponible
- Antigüedad del stock y registro para determinar el tiempo del ciclo de venta
- Conformación del pedido
- Fecha de entrega estimativa
- Fecha de entrega concreta

Al momento en que se realiza el proceso se desea que la tecnología se encuentra como el soporte primordial para que se disponga la información en tiempo real. En particular se tiene que el proceso en este sentido busca minimizar errores en los tiempos, en la carga de información y en la disponibilidad en el stock. A su vez, se desea que se especifica la necesidad de la acción concreta de capacitación en logística y venta para que el proceso se encuentre de manera fluido comunicado con altos niveles de profesionalización. Una vez entregada la mercadería al cliente comienza un segundo contacto con el mismo que consta en el desarrollo de una encuesta de satisfacción que resulta de un llamado telefónico donde se consultará sobre las siguientes dimensiones. (Ver Anexo II). Por último en relación a la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado y ampliar la cuota se propone la realización de alianzas estratégicas con empresas del sector de autoservicios de gran envergadura para que el proceso se encuentre con mayor afluencia de clientes. El procedimiento para alcanzar esta situación será;

- Elaboración de la propuesta para la empresa acorde de las necesidades relevadas en la primera aproximación sobre información disponible de libre acceso.
- Establecimiento de una reunión con el referente de la empresa.
- Presentación de la propuesta y devolución del potencial aliado. Este último punto implicará no necesariamente una sola reunión, ya que podrán ocurrir otros encuentros en función de devoluciones y contra propuestas por parte de cada empresa para adecuar los servicios a los requerimientos de cada uno de los casos en particular.
- Finalizar el cierre del servicio o bien en caso de que la respuesta fuese negativa, mantener dicho contacto para una futura posibilidad

Marco Temporal

Tabla 7: Diagrama de Gantt

Actividades /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elección de Estrategias	■	■										
Confección del CMI		■	■	■	■							
Jornada de Capacitación					■							
Procedimiento de clientes						■						
Procedimiento de ventas						■						
Procedimiento de activos intangibles						■						
Aplicación de las herramientas							■	■	■	■		
Revisión de los objetivos										■	■	
Ajustes de la herramienta												■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y Medición

Tabla 8: Cálculo del Cuadro de Mando Integral

Indicador	Formula	Objetivo	Aceptación	No Aceptación	Valor
Rentabilidad económica	$\frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Activo total Neto}}$	25%	20%	15%	20%
Incremento de ventas	$\frac{\text{Ventas (periodo n)}}{\text{ventas (periodo n - 1) - 1}}$	25%	15%	10%	16%
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	85%	75%	65%	89%
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas Totales}}$	20%	15%	10%	22%
Índice de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$	30%	20%	10%	Sin información
Fidelización respecto a las subas de precios	$\frac{\text{N° ctes PI} - \text{N° ctes PF}}{\text{precio final} - \text{precio inicial}}$	30%	20%	10%	Sin información
Rentabilidad por cliente	$\frac{\text{Ingresos por cliente}}{\text{Clientes totales}}$	15%	10%	5%	Sin información
Satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción	80%	70%	60%	Sin información
Productividad	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Horas de trabajo}}$	80%	70%	60%	Sin información
Cuota de Mercado	$\frac{\text{Ventas por mercado}}{\text{Ventas totales}}$	25%	30%	40%	Sin información
Duración del ciclo	Día de ingreso de mercadería-Día de Egreso	10	15	20	Sin información
Numero de capacitaciones	Capacitaciones dictadas (n)	5	4	3	Sin información
Reducción de errores	$\frac{\text{Reducción de Errores}}{\text{Inversión de Tecnología}}$	15%	10%	5%	Sin información

Fuente: Elaboración Propia

En la estimación de las diferentes acciones concretas a realizar como medida correctivas para llevar a cabo mejoras en la obtención de resultados se tiene la siguiente tabla.

Tabla 9: Acciones posteriores para el primer año

Conceptos	Cantidad de horas	Honorarios por hora	Total de actividad
Aplicación de Herramienta	40	\$ 1.860	\$ 74.400
Recolección de Resultado	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Revisión del cumplimiento del objetivo	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Ajuste de la herramienta	20	\$ 1.860	\$ 37.200
Total			\$ 148.800

Fuente: Elaboración propia

Los valores anteriores se utilizarán para la estimación de los años subsiguientes a la aplicación del plan, por medio de una actualización de valores por medio de la inflación estimada en la siguiente tabla.

Tabla 10: Inflación

Años	Inflación (REM)
2020	43%
2021	41%
2022	35%

Fuente: Elaboración propia

A su vez, para el caso de los ingresos que podría generar la aplicación de esta herramienta se realiza un supuesto de mejora en el resultado neto de un 3%, para estimar posibles ingresos, en base a la última información disponible en el año 2018 (\$ 10.417.452). En la siguiente tabla se tiene el flujo de fondos del proyecto de aplicación y corrección del CMI en los próximos años, actualizados por inflación. El período de recupero de la inversión ocurre en el primer año de aplicación del a misma

Tabla 11: Flujo de Fondos

Flujo de fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	-\$ 146.940				
Ingresos		\$ 312.524	\$ 446.909	\$ 630.141	\$ 850.691
Aplicación de Herramienta		\$ 74.400	\$ 106.392	\$ 150.013	\$ 202.517
Recolección de Resultado		\$ 18.600	\$ 26.598	\$ 37.503	\$ 50.629
Revisión del cumplimiento del objetivo		\$ 18.600	\$ 26.598	\$ 37.503	\$ 50.629
Ajuste de la herramienta		\$ 37.200	\$ 53.196	\$ 75.006	\$ 101.259
Resultado Neto	-\$ 146.940	\$ 163.724	\$ 234.125	\$ 330.116	\$ 445.656

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo del Reporte de Casos sobre A. J. & J. A. Redolfi S.R.L implicó llevar a cabo una secuencia lógica de pasos para determinar con éxito las principales falencias como así también las oportunidades que la empresa posee tanto a nivel macro, micro como interno. En esta búsqueda es que estableció que la organización tiene una ventaja en la determinación de sus actividades que es la posesión de una flota de camiones para la distribución propia. En este contexto, también se destacó el hecho de que la organización disponga de una ventaja competitiva clara y determinada a nivel interno y externo; precios competitivos, amplia cartera de productos y logística propia con cumplimiento en los tiempos de entrega.

A pesar de esta configuración de la organización a nivel interno de oportunidades a ser posibles de aprovechar es que se observó que el contexto macroeconómico afecta de manera negativa a la organización. En términos concretos se tiene que la crisis económica del país genera retrocesos en la actividad, debido en parte a la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, como así también el aumento de los precios y costos de producción. Esta descripción de la situación lleva a que toda actividad que se plantee dentro de la organización deba ser acorde a esta situación, teniendo en cuenta que la organización debe mantener su posición financiera sólida.

En el contexto microeconómico si bien la oferta de empresas en la industria con servicios similares existe, se observó que la organización tiene un posicionamiento adecuado, como así también acorde a la ubicación y situación que atraviesa para el crecimiento. Sin embargo, es constante la necesidad de que la organización sea fuerte a nivel interno para que sea posible llevar a cabo políticas de diversificación y ampliación de la cartera de clientes para mantener la rivalidad en la industria.

A nivel interno se tiene que las debilidades que se observaron dentro de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se concentraron en que la organización no dispone una planificación de la información que requiere para la toma de decisiones, en parte por la ausencia de un sistema de información, como así también por falta de una política que muestre la importancia de disponer de la información para la toma de decisiones.

En este contexto, los principales problemas que se detectaron que afectan a la rentabilidad de manera directa de la organización se encuentra el hecho de que la organización no contaba con un monitoreo de las ventas y compras, una relación entre las mismas y un uso eficiente de los recursos. A la vez de que los procesos internos no

tenían medición en el sentido de que la duración del tiempo de entrega, pedido y la comunicación con el área de logística no se realizaban. A la vez de que la organización no contó con un plan para aumentar el valor de los recursos humanos.

En esta configuración se tiene que el Cuadro de Mando Integral funcionó como un esquema de presentación de la información, para que la misma fuera esquematizada por medio de razones y cocientes para que la información se utilice como insumo para la toma de decisiones. A la vez de que el planteo de objetivos implicó un horizonte de planeamiento de hacia donde se desea dirigir la empresa. La utilización de esta herramienta implicó a su vez que existiera la necesidad de llevar a cabo una complementación con guías para establecer los criterios determinados para el registro de clientes, como así también la satisfacción de los mismos.

El desarrollo de la propuesta implicó que se integrara a toda la organización, motivo por el cual se destaca la fortaleza de que al involucran a toda la organización se observó que la comunicación en las áreas era necesaria de una forma esquemática, que en un futuro podría llevarse a cabo mediante un sistema de información. Sin embargo, el hecho de que se comience a establecer la necesidad de información entre las áreas y los circuitos para que el resultado alcanzado sea positivo es una fortaleza con grandes resultados financieros.

En cuanto a la debilidad de la propuesta de aplicación se observó que la misma carece de planes de acción para direccionar a la organización cuando la misma requiera establecer acciones para alcanzar objetivos. Si bien el aporte en cuanto al objetivo a alcanzar se estableció, no se realizó un aporte de cómo llegar a cumplirlo.

En próximas investigaciones y aplicaciones sobre la organización se propone que las mismas se orientes a establecer de manera más rigurosa un control interno para que la organización tenga mayores recursos al momento del trabajo, como así también para la capacitación de los empleados, lo que agregaría mayor valor a los servicios prestados que se refleja en las ventas más efectivas.

Bibliografía

- Argentina.gob. (2020). *Beneficios para PyMEs*. Consultado el 28/04/2020. Extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios>
- Cáceres, V E. (2012). *Cuadro De Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: ITAM-PLAS*. Trabajo de Investigación para el título de Contador Público. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Cuyo, Mendoza.
- Cadena 3. (2020). *Los salarios perdieron un 84% de poder adquisitivo en 2019*. Publicado el 03/02/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/ymDdd>
- Cisneros Martínez, M J y Álvarez Corrales, D F. (2015). *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo*. Tesis para el Magister en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Educador.
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Febrero 2020. Consultado el 28/04/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/zm9Lf>
- Infobae Económico. (2020). *El Banco Central bajó las tasas para las pymes del 40 al 35 por ciento*. Infobae. Publicado el 13/02/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/Ttl3i>
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Ediciones Gestión 2000. España.
- Licera, G. (2014). *Los indicadores y la formulación del cuadro de mando integral para lograr capacidad competitiva*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.
- Manzoni, C. (2019). *Qué proyectan las empresas para el 2020 al a hora de definir sus presupuestos*. Diario La Nación. Publicado el 03/11/2019. Extraído del URL: <https://url2.cl/i18Zm>
- Messina, M. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro de transporte de carga y logística*. Trabajo Final de Grado Licenciatura en Administración. Universidad Nacional de Cuyo.
- Santacesilia, F S. (2015). *Diseño de un sistema de medición estratégica de performance para una PyME. Caso Balanced Scorecard en Cookie TACLA*. Escuela de Administración y Negocios. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina.
- Reyes, G. (2020). *¿Qué podemos esperar para el nivel de actividad económica?* Editorial Informe de Coyuntura N 6 2020. IERAL de Fundación Mediterránea.

UTDT (2020). *Índice de Confianza del Consumidor*. Mes de abril 2020. Consultado el 28/04/2020

Anexo

Anexo I: Registro de Clientes

En complementariedad a la necesidad de información se tiene que el registro de cliente se propone en una planilla donde se encuentran diferentes variables consignadas

- Nombre del Cliente
- Día del pedido
- Monto del pedido
- Medio de Pago del pedido
- Fecha de entrega Estimativa
- Fecha de entrega Concreta
- Calidad en la entrega
- Sugerencias o recomendaciones

Anexo II: Encuesta de Satisfacción

- ¿Está satisfecho con nuestros productos?
- ¿Nuestro vendedor fue claro y amable al momento de comunicarse con usted?
- ¿Nuestro vendedor le hizo sentir que es un cliente valioso para la organización?
- ¿Nuestro vendedor le ofreció una solución / respuesta de manera oportuna?
- ¿Volvería a realizar una compra?
- ¿Se cumplieron con los plazos de entrega?
- ¿Dispone de alguna sugerencia a realizar para la empresa?