

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Plan de gestión interna y externa de

Alonso J. y José Redolfi SRL

Autor: Salomón Matías Javier

DNI: 38.365.217

Legajo: VCPB20462

Profesor Tutor: Nicolás Salvia

Resumen

Este trabajo consiste en la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Alonso J. y José Redolfi SRL. El mismo fue confeccionado para lograr solucionar falencias en los procesos internos y externos de los sectores de compra, ventas y almacenamiento con el objetivo de mejorar rentabilidad de la empresa, ampliar la cartera de clientes y mejorar su grado de satisfacción.

La base de la mejora de estos procesos se sustenta en la adquisición de un software de gestión integral desarrollado por la empresa Soft House. El mismo permite la digitalización de la información del ente, lo cual facilita la toma de decisiones por parte de los mandos gerenciales ya que cuentan con información actualizada, detallada y oportuna.

Las principales ventajas que se lograron con la implementación del sistema de gestión es que se mantiene actualizado y controlado el stock de la empresa, los listados de precios se encuentran actualizados y a disponibilidad inmediata del sector ventas, permite realizar estimativos de compras de acuerdo a reportes estadísticos, brinda información acerca de la rotación de los productos y los márgenes de rentabilidad que proporcionan, entre otros.

Estas acciones en conjunto con la capacitación del personal permitieron corregir fallas que presentaba la empresa, lo que trajo como consecuencia una mejora en la eficiencia para la lograr los objetivos propuestos.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, software de gestión integral, comunicación interna y externa, gestión estratégica, toma de decisiones.

Abstract

This work consists of the implementation of a balanced scorecard in the company Alonso J. and José Redolfi SRL. The same was made to solve shortcomings in the internal and external processes of the purchasing, sales and storage sectors with the aim of improving the company's profitability, expanding the client portfolio and improving its degree of satisfaction.

The basis for the improvement of these processes is based on the acquisition of comprehensive management software developed by the Soft House company. It allows the digitization of the entity's information, which facilitates decision-making by the management, since they have updated, detailed and timely information.

The main advantages that were achieved with the implementation of the management system is that the company's stock is kept up-to-date and controlled, the price lists are up-to-date and immediately available to the sales sector, allowing estimates of purchases to be made according to statistical reports , provides information about product turnover and the profit margins they provide, among others.

These actions, together with the training of the personnel, allowed us to correct failures that the company presented, which resulted in an improvement in efficiency to achieve the proposed objectives.

Key words: Balanced scorecard, comprehensive management software, internal and external communication, strategic management, decision making.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos.....	3
Análisis de situación.....	4
Análisis de contexto.....	7
Diagnóstico de organización general.....	9
Marco teórico.....	12
Perspectivas.....	12
Diagnóstico y discusión.....	14
Plan de implementación.....	15
Cuadro de mando integral.....	23
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	24
Referencias.....	26
Anexo.....	28

Introducción

A.J. y J.A Redolfi SRL una empresa histórica familiar de la provincia de Córdoba dedicada a la comercialización mayorista y distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, etc. Su desarrollo continuo a través del tiempo le permitió consolidarse como una de las empresas predominantes del mercado. Esto es consecuencia de los nexos comerciales realizados que le permite comercializar importantes productos a precios competitivos.

La empresa cuenta con su centro de distribución principal en la localidad de James Craik. Desde allí se realiza el gerenciamiento y administración de la empresa para proveer a las cuatro sucursales restantes ubicadas en las ciudades de Córdoba, San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto. Las mismas no solo cuentan con centro de distribución sino también con autoservicios mayoristas, con excepción de Córdoba en la cual se encuentra un punto de venta de productos Kodak.

La organización está compuesta por un plantel de 130 empleados y más 70 vehículos (desde utilitarios a camiones). Esto le permite satisfacer eficazmente a más de seis mil clientes distribuidos en la provincia de Córdoba, principalmente, y provincias aledañas. Los clientes en su mayoría son supermercados, farmacias, quioscos, restaurantes, comedores, perfumerías, bares, entre otros.

La estrategia empresarial apunta a un servicio altamente orientada a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Para lograrlo se realizan las entregas de los pedidos en un plazo máximo de 48 horas, ofreciendo asesoramiento a los clientes, descuentos por pago al contado y financiación a 30 días en algunos casos. Esto permite la fidelización del cliente ya que se cuenta con una alta competencia tanto a nivel distribución como en autoservicios.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa en los últimos años y tras realizar un análisis de información de la empresa, se encontraron debilidades en su sistema de información interna y externa. Los principales puntos críticos se manifiestan en los procesos de compras, ventas y manejo de stock, los cuales son fundamentales para la organización empresarial. Por lo cual es necesario reformular, formalizar y sistematizar dichos procesos para evitar que continúen afectando el desarrollo de la empresa.

Entre los problemas que presenta la empresa es que la información no se encuentra sistematizada de manera integral, lo cual afecta la toma de decisiones de los mandos gerenciales. Cada gerente lleva el manejo de su sector mediante planillas de Excel, por lo cual se dificulta la transmisión de información hacia otros sectores y se mantiene centralizada la misma. Esto trae como consecuencias que muchas veces se tomen decisiones erróneas afectando financiera y operativamente al ente.

Otra de las grandes dificultades que presenta la empresa es que no cuenta con un control monitoreado del stock, lo que lleva a que muchas veces se produzcan faltantes de mercaderías, quiebres de stock, pérdidas por vencimientos y roturas. Esta situación afecta directamente la rentabilidad de la empresa.

Para la dar una solución a este tipo de problemas muchas empresas implementaron el cuadro de mando integral, introducido al ámbito empresarial por Kaplan y Norton en 1992. El mismo se caracteriza por medir la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Finanzas, clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento las cuales se interrelacionan entre sí para cumplir el objetivo general de la empresa (Kaplan y Norton 2002). Esta herramienta se ha ido perfeccionando a lo largo de los años y ha tenido un notable éxito en el ámbito empresarial.

Uno de los ejemplos de implementación del cuadro de mando integral se puede observar en la empresa MIRAVASA, la cual surge de la fusión de dos empresas lácteas. Estas empresas venían con culturas organizacionales diferentes por lo que se necesitaba implementar una estrategia para lograr los nuevos objetivos institucionales de acuerdo a los recursos disponibles. (Nevado Peña 2002)

Luego de analizar la situación de la empresa, se plantearon los objetivos estratégicos a cumplir. A partir de allí se hizo un estudio de las áreas críticas de la empresa buscando los factores claves de cada una y estableciendo una relación causa-efecto. Una vez determinado esto se planteó mejoras desde las diferentes perspectivas desarrolladas y los indicadores para medir dichas mejoras.

La experiencia por parte de la empresa fue positiva ya que le proporciona un *feedback* acerca de si su estrategia está funcionando y si los objetivos estratégicos se adaptan a la realidad. Se transformó en una herramienta útil para la gestión por parte de los gerentes, permite el aprendizaje de los empleados y los resultados financieros de la empresa son positivos. (Nevado Peña 2002)

Otro caso fue el de la empresa de desarrollos de software Quipux, la cual luego de un crecimiento vertiginoso decidió implementar el *Balance Scorecard*. Esto se debió a que se comenzaron a detectar fallas que afectaban el normal funcionamiento de la empresa. Se presentaban demoras en los procesos, la información no era oportuna, se producían sobrecostos, no se conocía la capacidad y calidad de generar productos. (Ramirez Madrid 2013)

Una vez realizado el *Balance Scorecard* (BSC), a pesar de la resistencia al cambio y la dificultad para consolidar la información existió, se comprobó que tuvo una influencia positiva para la empresa. Permitted realizar importantes cambios en la estrategia empresarial, se modificaron y seleccionaron los indicadores más importantes para alcanzar las metas de las diferentes perspectivas, y mejorar notablemente la capacidad de comunicación y retroalimentación de la empresa (Ramirez Madrid 2013).

Objetivos

El objetivo general del trabajo es desarrollar un cuadro de mando integral para la empresa para ser utilizada como herramienta de gestión.

Los objetivos específicos son:

- Aumentar la rentabilidad neta de la empresa.
- Ampliar la cartera de clientes y su grado de satisfacción.
- Digitalizar la información de la empresa mediante un sistema de gestión.
- Capacitar a los empleados para aumentar la eficiencia de las tareas internas

Análisis de la Situación

Alonso j. y José Redolfi SRL es una empresa que ha tenido un gran crecimiento y desarrollo en los últimos años. Esto se debe a una ampliación de infraestructura y a la posibilidad de expansión que se presentaba en el mercado. Esto ha provocado que muchos procesos internos de la empresa hayan comenzado a presentar fallas y quedar obsoletos. Por lo cual se debe realizar un proceso de actualización de los mismos.

La empresa no cuenta con un sistema de gestión integral, sino que cada gerente realiza los controles internos de su sector mediante planillas de Excel y presenta informes individuales al gerente general. Esto lleva a que muchas veces se produzcan demoras y fallas en los controles. Por lo cual sería una gran oportunidad para realizar una inversión en un sistema informatizado.

Los sistemas de gestión digitales actuales cuentan con una gran cantidad de funciones específicas de cada circuito interno empresarial. Por lo cual podría ser de suma utilidad para los mandos altos, ya que les permitiría llevar un control más detallado de su sector y observar la información perteneciente a otros sectores para poder realizar recomendaciones. A su vez, permite contar con toda la información actualizada al instante, lo cual es de suma importancia para la toma de decisiones a nivel gerencial para las estrategias a desarrollar en los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa,

La empresa cuenta con cuatro circuitos de vital importancia que desarrollaremos a continuación.

Circuito de ventas

Este proceso puede tener dos comienzos, el primero es cuando el gerente de ventas realiza contactos con posibles clientes para ofrecerle los productos y comentarles acerca de los servicios de la empresa. La presentación ante los clientes se realiza con un listado de precios estimativos, lo cual sería uno de los aspectos que se solucionarían con un sistema de gestión integrado. Cuando el cliente se encuentra de acuerdo con nuestras condiciones se le pide que realice una orden compra para la confirmación del pedido.

La otra forma de contacto se da por iniciativa del cliente, el cual intenta establecer contacto mediante nuestras redes sociales, contacto telefónico o visitando las oficinas. La consecución del proceso prosigue de igual manera que el anterior.

Una vez realizada la orden de compra por parte del cliente, la misma debe ser enviada al sector de compras de la empresa. A partir de allí comenzara la coordinación

con el jefe de depósito para ver la mercadería que se encuentra disponible y, en caso de faltantes, comunicarse con los proveedores para adquirir los mismos. Una vez controlado la totalidad de la mercadería con el remito y orden de compra, se procede a la facturación del mismo y se envía al cliente.

Este circuito cuenta con una limitación importante para su accionar. La empresa no cuenta con una política clara de descuentos, bonificaciones y promociones, sino que depende de la autorización del gerente general. Esto produce que muchas veces se encuentren dificultades al momento de negociación con los clientes y la concreción de las ventas. Por lo tanto se debería incorporar esta herramienta a la estrategia de ventas.

Circuito de compras

Este proceso se pone en marcha una vez que el vendedor informa acerca de la orden de compra del cliente, con el detalle de productos, precio y plazos de entrega. Se produce la comunicación con el jefe de depósito, quien comunica los productos que se deben adquirir. A partir de allí, se produce la comparación de precios entre nuestros proveedores (en caso de que no sea un único proveedor) y se realiza orden de compra.

Actualmente no se cuenta con un sistema de gestión de compras, por lo cual no se puede consultar rápidamente el estado o evolución del proceso. Las órdenes de compras se realizan en planillas de Excel pre numeradas incluyendo fecha, nombre del proveedor, descripción del artículo, cantidad, precio sin IVA. Una vez confeccionadas se envían al proveedor seleccionado y se realiza la gestión del pago con administración.

En la mayor parte de las compras, la mercadería es retirada por la logística de la empresa. En estos casos, el cadete va hacia el local del proveedor y realiza el retiro controlando con la orden de compra. El control que realizan es ínfimo ya que no cuentan con conocimiento de la materia. Por lo cual, se debería capacitar a los mismos para que puedan realizar un control más exhaustivo con el fin de disminuir los inconvenientes con el manejo de mercadería.

En los casos en los cuales es el proveedor el que realiza la entrega. Los encargados de la recepción son el personal de depósito, quienes realizan el control únicamente con remito. Esto puede llevar a casos en los cuales la mercadería entregada no fuera la correcta o haya faltantes. Por lo cual debería realizarse el control con la orden de compra para poder informar al proveedor acerca de diferencias en las mercaderías.

Circuito de inventarios

La política de la empresa con respecto al inventario es similar a la de “*Just in time*”, por lo cual se cuenta con un mínimo de stock en los días de venta. Una excepción a esto, son los cinco productos de mayor rotación en los cuales se cuenta con un stock para abastecer a los clientes por tres meses aproximadamente.

Actualmente no cuentan con un control de stock actualizado por lo cual se dificulta realizar una auditoría de inventarios. Esto deriva que se puedan producir situaciones de faltantes, deterioro de mercadería, vencimientos, robos. Con respecto al último caso, se cuenta con un sistema de cámaras de vigilancia pero no se encuentran supervisadas de manera constante y el depósito es de libre acceso.

El control sobre el stock se dificulta ya que el sector no lleva un control de la mercadería que ingresa y sale del depósito. Por lo cual se debería realizar emisiones de remitos internos con el objetivo de un trabajo con mayor eficiencia en el sector y, en el caso de situaciones problemáticas, poder determinar el grado de responsabilidad del personal.

Circuito de cuentas por cobrar/pagar

Estos procesos se encuentran a cargo de la administración, realizados por la hija del dueño de la empresa.

Los pagos se realizan mediante cheques o transferencias, previo control con orden de compra y factura. Para ambos procedimientos se exige recibo posterior al proveedor. En el caso de pago con cheque es el cadete el que transporta el mismo cuando procede a retirar la mercadería. Con respecto a los plazos de pago varían de acuerdo con cada proveedor, aunque el máximo es a 30 días con la entrega del cheque en el momento.

A su vez cuenta con una fondo fijo de efectivo para poder realizar compras de algunos insumos. Estas compras son realizadas normalmente por el cadete, quien luego debe rendir cuentas a la administración con la correspondiente factura.

Con respecto a los cobros, este proceso se inicia con la facturación de los remitos conformados. Todas las facturas se cargan en una planilla de Excel, y se les coloca el estado en el que se encuentran (pagada, parcialmente pagada, impaga). Los cobros son realizados mayormente por transferencias o cheques y los plazos de los mismos varían de acuerdo a los clientes.

El hecho de no contar con un sistema de gestión de cobros, dificulta mantener actualizado el estado de las cuenta corrientes. Lo cual es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa y la autorización de nuevas ventas a los clientes, ya que actualmente no se realiza un análisis de solvencia económica a los mismos.

Análisis del contexto

Para analizar el contexto en el que se encuentra el mercado utilizaremos la herramienta de análisis PEST. La cual nos ayuda a comprender el crecimiento o declive del mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio por lo cual resulta de una gran utilidad realizar con anterioridad al análisis FODA. El PEST analiza la situación basándose esencialmente en cuatro factores externos: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos aunque depende el mercado en el que se desarrolla la empresa se pueden incorporar los factores ecológicos, legales e industriales (Chapman 2004)

Perspectiva política

Actualmente Argentina, y gran parte del mundo, se encuentran atravesando una crisis sanitaria y social sin precedentes en las últimas décadas. Esta situación es producida por el virus covid-19, el cual cuenta con un alto nivel de contagio y mortalidad. Por lo cual se dictó el aislamiento social, preventivo y obligatorio desde el día 20 de marzo de 2020, con excepción de determinadas actividades consideradas esenciales. (Fernandez 2020).

Esta situación llevo a una modificación de las políticas económicas y sociales que habían comenzado a marcar la planificación del nuevo gobierno, condicionado por la deuda externa. Entre las medidas que se tomaron para el apoyo a las pymes, está la reducción o postergación del pago de contribuciones patronales, asignación compensatoria al salario, garantía crediticia a las pymes.

Perspectiva económica

Argentina se encuentra en un proceso de crisis económica desde mediados de 2018. Basándonos en el análisis realizado por Pagina 12, “las medidas de apertura irrestricta de capitales, endeudamiento y ajuste del sector público que provoco el derrumbe de la economía real junta con una fuerte crisis financiera”. Lo consecuencia de este proceso fue la devaluación, aumento del desempleo y el avance de la inflación. (Pagina12 2020)

Una situación que mantiene con incertidumbre al país es la renegociación de la deuda. La oferta propuesta por el ministro de Economía, Martín Guzmán, fue rechazada por algunos grupos acreedores. El rechazo tuvo una consecuencia del mercado, haciendo caer las acciones argentinas y subiendo el valor del dólar, el cual actualmente cuenta con diferentes cotizaciones según el fin para ser utilizado. (Clarín 2020)

En relación al sector en donde desarrolla su actividad la empresa principalmente, los supermercados, tras catorce meses de retroceso hubo un crecimiento en febrero de 2020 del 5,3 % con respecto a igual mes del año anterior (Indec 2020). Una de las causas de este crecimiento es el lanzamiento del plan “Argentina contra el hambre” realizado por el gobierno nacional. El mismo está destinado a los beneficiarios de la asignación universal por hijo, a los cuales se les acredita en una tarjeta un monto fijo mensual que solo puede ser utilizado en comercios dedicados al rubro alimenticio.

Perspectiva social

La situación social a nivel país se ha deteriorado a gran escala. Según el último informe del INDEC, referido al segundo semestre de 2019, el 35,5% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza (Indec 2020). Esto trae como consecuencia que más de la tercera parte del país no pueda acceder a la canasta básica alimentaria.

Por lo tanto desde el gobierno nacional decidieron reforzar las ayudas económicas hacia los sectores más afectados. Este se da mediante aumento a nivel monetario de los planes de asistencia social, jubilaciones y pensiones mínimas, la puesta en marcha del plan “Argentina contra el hambre” y la entrega de medicamentos gratuitos a jubilados (Página 12 2020). Lo cual tiene como objetivo paliar la situación económica social en la cual se encuentran estos sectores.

Esta circunstancia social debe ser tenida en cuenta para plantear las políticas de la empresa ya que condicionan la situación del mercado. Se deberá mantener la competitividad a nivel de precios y fortalecer las ventas de productos de alta rotación, ya que la población intenta aprovechar al máximo la capacidad adquisitiva de su dinero.

Perspectiva tecnológica

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se convirtieron en herramientas de apoyo a la gestión empresarial, consolidando la construcción de estrategias orientadas a la competitividad y favoreciendo el alcance de los objetivos. Esto

se debe a su aporte a la estandarización de procesos que trae como resultado la reducción de costos (Sammur-Bonnicci y McGee 2002).

La implementación de esta tecnología permite una mejora en los procesos internos, mediante la comunicación efectiva de información dentro de cada sector y entre los mismos. Esto permite que los altos mandos tengan a su disposición herramientas para la toma de decisiones. Y por otra parte, los vendedores necesitan contar con información actualizada para el momento de establecer el contacto con los clientes e informales sobre disponibilidad y precios debido a la gran competitividad que presenta el mercado.

Diagnostico organizacional general

Análisis FODA

Con la información recopilada de la empresa se realizó un análisis de situación mediante la herramienta FODA. Esta matriz, basándonos en informe realizado por Ramirez Rojas (2017), nos permite conocer el perfil de operación de la empresa mediante la recopilación y análisis de datos, y a partir de ello establecer un diagnostico objetivo para el diseño e implantación de estrategias para mejorar la competitividad. El análisis se basa en cuatro perspectivas que desarrollaremos a continuación, los cuales abordan aspectos internos y externos.

Fortalezas

- Es una de las principales empresas de distribución y comercialización de productos de la Provincia de Córdoba.
- Cuenta con una gran variedad de productos y de las principales empresas del mercado nacional (Massalín particulares, Arcor, Unilever Argentina, Kraft food Argentina, entre otros).
- El 80 % de las operaciones de venta que realiza son al contado.
- Cuenta con una cartera de más de 6000 clientes que abarcan diferentes rubros (Mini mercados, quioscos, restaurantes, farmacias, bares, entre otros).
- Entrega de productos a los clientes en 48 horas como máximo.
- La construcción del nuevo establecimiento permitió centralizar el manejo de operaciones de la empresa.

Oportunidades

- La infraestructura se vio favorecida con la construcción del nuevo depósito, el cual le permite mayor capacidad y organización.
- Incorporación de nuevas líneas de productos.
- Implementar una mayor presencia de la marca en las redes sociales para la captación de nuevos clientes.
- Implementar políticas de descuento y bonificaciones para que los clientes incorporen nuevas líneas de productos.

Debilidades

- Sistema de captación de clientes poco desarrollada, mediante escasa participación en redes sociales y principalmente por iniciativa del gerente de ventas.
- Centralización de las funciones en los mandos altos de la empresa.
- Ausencia de procesos de inducción para los distintos cargos y puestos, lo cual produce fallas internas en los procesos ya que los empleados aprenden sobre la marcha.
- Falta de un sistema de gestión integral de información.
- No cuentan con un sistema de inventarios, lo que lleva a que haya robo de mercadería, altos índices de roturas, quiebres de stock y pérdida de mercadería por vencimiento.
- Falta de política de bonificaciones y descuentos a los clientes.
- El depósito cuenta con libre acceso para todos los empleados pero no se encuentra vigilado a pesar de contar con un sistema de monitoreo por cámaras.
- No realizan análisis de la situación financiera de sus clientes, debido a que gran parte de sus ventas son al contado.

Amenazas

- Al encontrarse sus sucursales en importantes ciudades de la provincia de Córdoba, cuenta con gran competencia tanto a nivel distribución como venta mayorista. Por lo cual debe mantenerse competitivo a nivel precios y con alto grado de satisfacción hacia sus clientes.

- El aumento de los costos en los últimos años y la absorción de una parte de ellos por parte de la empresa llevo a una disminución de su rentabilidad.
- Importante desarrollo de marketing digital por parte de la competencia para la captación de mayor segmento de mercado.
- Algunos de sus competidores ofrecen plazos de financiación en el mercado lo cual es bien visto por los clientes.
- Parte de sus competidores comercializan sus mismo productos por lo cual se debe fortificar las políticas de compras y ventas para no perderé competitividad.

Las cinco fuerzas de Porter

Otro análisis que nos permitirá continuar comprendiendo a nuestra empresa y el contexto en el que se desarrolla son las cinco fuerzas de Porter. Michael Porter plantea que la competencia por las utilidades se basa sobre cinco fuerzas competitivas las cuales desarrollaremos según nuestra empresa (Porter 2008):

Rivalidad entre los competidores existentes: El mercado, tanto en mayorista como distribución, cuenta con un alto grado de competencia. Por lo cual resulta de vital importancia mejorar el proceso de compras, el cual permite la reducción de costos y aumento de la rentabilidad. Esto llevaría a que pueda implementarse en el proceso de ventas una política de descuentos, bonificaciones y promociones para aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente.

El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tienen un alto grado de poder en la relación, debido a que en muchos de los productos son monoproveedores. Esto lleva a que sean quienes imponen normalmente las condiciones de compras y formas de pago.

El poder de negociación de los compradores: En este caso el poder es relativo, dependiendo del tipo de producto al que apunten los compradores. En algunos casos, al tener la distribución exclusiva de determinadas marcas en la provincia el grado de poder de la empresa es alto. Por otra parte, se comercializa gran cantidad de productos en los cuales los clientes pueden realizar comparativos de precios con la competencia.

La amenaza de nuevos entrantes: El mercado requiere un alto nivel de inversión de capital inicial por lo cual el ingreso de nuevos competidores es poco probable.

La amenaza de productos o servicios sustitutos: En este caso hablamos de marcas sustitutas que pueden tener los productos comercializados, los cuales difieren en cuanto a calidad y precio. Está condicionado por el segmento de mercado que se pretende abarcar.

Marco Teórico

En esta sección desarrollaremos el cuadro de mando integral creado en el año 1992. El mismo es una herramienta que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores derivan de la visión y estrategia de la organización. (Kaplan y Norton 2002)

El cuadro de mando integral ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo. Surgió como una herramienta de control de gestión que incorporaba indicadores no financieros para explicar y prever resultados financieros presentes y futuros. A partir de 1996, se transformó en una técnica de gestión estratégica mediante la configuración de los mapas estratégicos. En el año 2001, incorporó la asignación de recursos y el alineamiento organizativo para lograr una correcta implementación estratégica. (Amo Baraybar 2011)

Para comenzar a desarrollar el mismo se establecen los objetivos de clientes y financieros, y a partir de los mismos se identifican los objetivos e indicadores para su proceso interno. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento es la que justifica la decisión de invertir en procesos de mejoras en los recursos humanos, procesos organizativos, tecnología y sistemas de información.

El cuadro de mando integral permite evaluar a las empresas desde cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, del cliente, de procesos internos y la de formación y crecimiento. (Kaplan y Norton 2016)

Perspectivas

Financiera

Los indicadores financieros nos resultan importantes para resumir las consecuencias económicas. Los objetivos que persigue esta perspectiva acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el incremento de los niveles de venta, reducción de costos o la generación de *cash flow*. (Kaplan y Norton 2016)

La gestión financiera exige la formulación de un objetivo que se articule a la estrategia corporativa, basándose en las variables de competitividad del sector en el que se desarrolla. Esto le permitirá aspirar a un crecimiento mediante el desarrollo de las ventajas competitivas (Giovanni y Andrea 2010)

Los objetivos financieros deben ser evaluados periódicamente, con el fin de ver si se adaptan a la situación y estrategia financiera de la empresa. (Berrios y Flores 2017)

Clientes

Este análisis permite desarrollar una estrategia para aumentar los rendimientos financieros futuros. Los directivos realizan la segmentación de clientes y mercado en los cuales se pretende trabajar. Se realizan indicadores basados en la satisfacción y fidelización del cliente, generación de nuevos clientes, valor añadido de la empresa hacia el mismo. (Kaplan y Norton 2016)

La satisfacción del cliente podría comprenderse como "el nivel del estado de ánimo que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Kotler y Lane 2012)

Procesos internos

Esta perspectiva se centra en los procesos internos que permitirán un mayor grado de satisfacción de los clientes y la obtención de los objetivos financieros planteados.

La gestión de almacenes es un proceso crítico ya que es la que se encarga de la administración del inventario y, en algunos casos, gestiona las necesidades de los clientes. Para aumentar la eficacia y eficiencia de esta tarea, se implementaron las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) (Correa Espinal, Gomen Montoya y Cano Arenas 2010)

El mismo es un proceso clave ya que permite regular el flujo entre la oferta y la demanda y es de suma importancia para la optimización de los costos, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa. (Correa Espinal, Gomen Montoya y Cano Arenas 2010)

Formación y crecimiento

Se identifica la infraestructura que se debe construir para lograr una mejora y crecimiento a largo plazo. Se basa en tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. (Kaplan y Norton 2016)

Para lograr transmitir los planes propuestos, la razón de los mimos y las actividades a desarrollar, la estrategia comunicacional es una herramienta de vital importancia para

los mandos directivos. Una falla en la comunicación perjudica la eficiencia de la empresa ya que produce demoras en los procesos, reducción de calidad, baja productividad, desmotivación por parte de los empleados, entre otros factores. (Rivera, y otros 2005)

Diagnóstico y discusión

La empresa presenta deficiencias en su sistema de información interna y externa, debido al crecimiento constante que tuvo en los últimos años. Esto llevo a que muchos procesos hayan quedado obsoletos, produciendo fallas en la empresa y afectando la toma de decisiones por parte de los mandos gerenciales.

Entre los problemas que se detectaron encontramos los siguientes:

- La información no es oportuna ni exacta. Lo cual se puede observar al momento de presentar los precios de los productos a los clientes, cuando se deben tomar decisiones con respecto a las estrategias de la empresa y al momento de conocer el estado de avance de diferentes procesos.
- Falta de procedimientos para la capacitación de los empleados lleva a que no se tenga un control sobre el estado y calidad de los productos recibidos, fallas en los procesos internos de la empresa, dificultades para la captación de nuevos clientes.
- Falta de información acerca del grado de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios prestados por la empresa
- Ausencia de control de stock. La falla en este proceso puede llevar a producir graves inconvenientes para la rentabilidad de la empresa ya que se trabaja con una gran variedad de mercadería. Esto puede llevar a problemas con los vencimientos de los artículos, deterioro por malas condiciones de almacenamiento, faltante de mercaderías, quiebres de stock, entre otros.

Conclusión diagnostica

Luego de realizar la evaluación de la empresa y observando los fallos que se producen en su funcionamiento, se considera que la empresa necesita implementar un cuadro de mando integral. Esta herramienta le permitirá una reorganización de acuerdo a las dimensiones actuales que posee la empresa.

La empresa necesita incorporar principalmente un software de gestión integral y capacitar a sus empleados para el manejo del mismo. Esto le permitirá contar con

información actualizada, fundamental para el desarrollo de los procesos operativos de la organización y la toma de decisiones de los mandos superiores.

Los mandos gerenciales de cada sector con el objetivo de mejorar la eficiencia de los empleados de su sector y ampliar la delegación de funciones y responsabilidades, tendrán que implementar modificaciones en parte de los procedimientos. Para esto se basaran en su conocimiento en las actividades de la empresa y los reportes estadísticos que obtengan del sistema de gestión integral.

Este servirá para capacitar a los empleados acerca de su puesto específico a desarrollar y permitirá que tengan conocimientos acerca del funcionamiento integral del sector. Esto permitirá también en un futuro, en el caso de promoción interna o por cambios en los empleados, que la operatoria de la empresa no se vea afectada.

Plan de implementación

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad

Misión

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

De acuerdo al análisis empresarial realizado con anterioridad, considerando la visión y misión empresarial, se presentará ante los mandos superiores de la empresa un plan de implementación para buscar mejorar la eficiencia y rendimiento de la empresa. El mismo necesitara de un gran compromiso por parte de los gerentes ya que serán los

encargados de trasladar las estrategias, capacitar a los empleados y monitorear el desarrollo del plan para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Alcances

- Alcance de contenido: El plan se limitara a los procesos de compras, ventas y almacenamiento de la empresa para mejorar sus indicadores financieros y de satisfacción de clientes
- Alcance temporal: El mismo se desarrollará por un periodo de 6 meses.
- Alcance geográfico: El plan estará aplicado a la empresa A.J. y J.A. Redolfi SRL, dedicada a la comercialización y distribución de productos en la provincia de Córdoba y provincias vecinas. El mismo puede ser aplicado en PyMES nacionales que desarrollen la misma actividad comercial.

Limitaciones

Mediante la información recolectada sobre la empresa se pudo observar como limitación que el sistema de promoción interna que promulga la empresa muchas veces puede afectar el desarrollo de los procesos internos ya que no se evalúan concretamente las aptitudes y capacidades de los empleados por lo que muchas veces se debía dar marcha atrás con las decisiones adoptadas.

Recursos

Para llevar a cabo esta propuesta se necesita una inversión en un software de gestión digital. El mismo será una herramienta de vital importancia para el desarrollo del plan, ya que permitirá un manejo adecuado de la información de la empresa de manera actualizada.

Hay diversos software de gestión, de acuerdo a las actividades que realizan las empresas. Los mismo permiten una gran diversidad de funciones (pago de proveedores, estadísticas de compras y ventas, facturación, registros contables, manejo de cuenta corrientes, manejo de stock, etc.) que permitirán una mejora de los procesos de la empresa.

Para el correcto manejo del software, se deberán capacitar primariamente a los gerentes y personal contable-administrativo de la empresa ya que serán los principales responsables de manejar la información de la empresa y quienes se encargaran de capacitar a los empleados de mandos inferiores acerca de las modificaciones que habrá

en los procedimientos en función de la actividad que les toque desarrollar en cada sector de la empresa.

El software de gestión que se implementara en el ente es desarrollado por la empresa *Soft House*. El mismo será la principal inversión que deberá realizar la empresa ya que será la base informativa para el desarrollo de la gestión. El mismo presenta los siguientes costos:

- Costo de adquisición del sistema y capacitación de 5 empleados: \$120000
- Costo de mantenimiento mensual del sistema: \$2500

Otros recursos que se utilizaran para la implementación del mismo pero que actualmente ya se encuentran dentro de la estructura y funcionamiento diario de la empresa son los siguientes:

- Costo mensual contador en jornada completa: \$98000
- Costo mensual 5 empleados administrativos: \$365000
- Recursos tecnológicos existentes en la empresa: Computadoras, impresoras, internet.
- Insumos de librería inherentes al funcionamiento normal de la empresa: hojas, lapiceras, cartuchos de tinta, sellos, carpetas de archivo,

Acciones a implementar

Las acciones que deberá desarrollar la empresa se clasificaran en generales y departamentales. Las acciones generales estarán dirigidas hacia los mandos superiores de la empresa, quien son los encargados de las toma de decisiones. Las acciones departamentales estarán direccionadas a mejorar la eficiencia y eficacia de cada sector particular del ente.

Acciones generales

1. Capacitación del software a los mandos gerenciales, administrativos y contables quienes serán los encargados del manejo del mismo.
2. Digitalizar la información de clientes, proveedores y productos de la empresa
3. Realizar un control de stock, cargar la información en el software y realizar muestreos para comprobar que esté funcionando correctamente.

4. Capacitar a los empleados de cada departamento acerca de los nuevos procedimientos a implementar en las actividades de la empresa y realizar seguimiento del desarrollo de las mismas.
5. Elaborar encuestas de satisfacción mensuales a los clientes, para poder determinar su conformidad con respecto al servicio brindado.
6. Evaluar los reportes mensuales que presentara cada departamento para supervisar que las acciones llevadas a cabo nos permitirán alcanzar los objetivos. Los datos estadísticos son proporcionados por el software, por lo cual resulta de vital importancia la correcta carga de información.

A continuación presentaremos un diagrama de Gantt, el mismo permite determinar el tiempo que se le dedicara al cumplimiento de cada una de las acciones a desarrollar. Estas acciones nos permitirán consolidar la infraestructura que servirá de base para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

	Meses											
Acciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	■	■	■	■								
2			■	■	■							
3				■	■	■						
4												
5				■				■				■
6								■				■

Autor: Matías Javier Salomón

Acciones sector almacenamiento

1. Capacitar al personal del sector para el manejo de la mercadería. Control de fecha de vencimientos, almacenamiento adecuado de acuerdo al tipo de producto, verificar estado de la mercadería.
2. Realizar un registro mediante remitos internos de la mercadería que ingresa y sale del depósito. Estos remitos son confeccionados con el software de gestión, para mantener actualizado el inventario.
3. Realizar controles semanales de muestreo de stock.

4. Realizar informes a la gerencia acerca de productos próximos a vencerse para poder realizar acciones puntuales de promoción de dichos productos y evitar pérdidas.

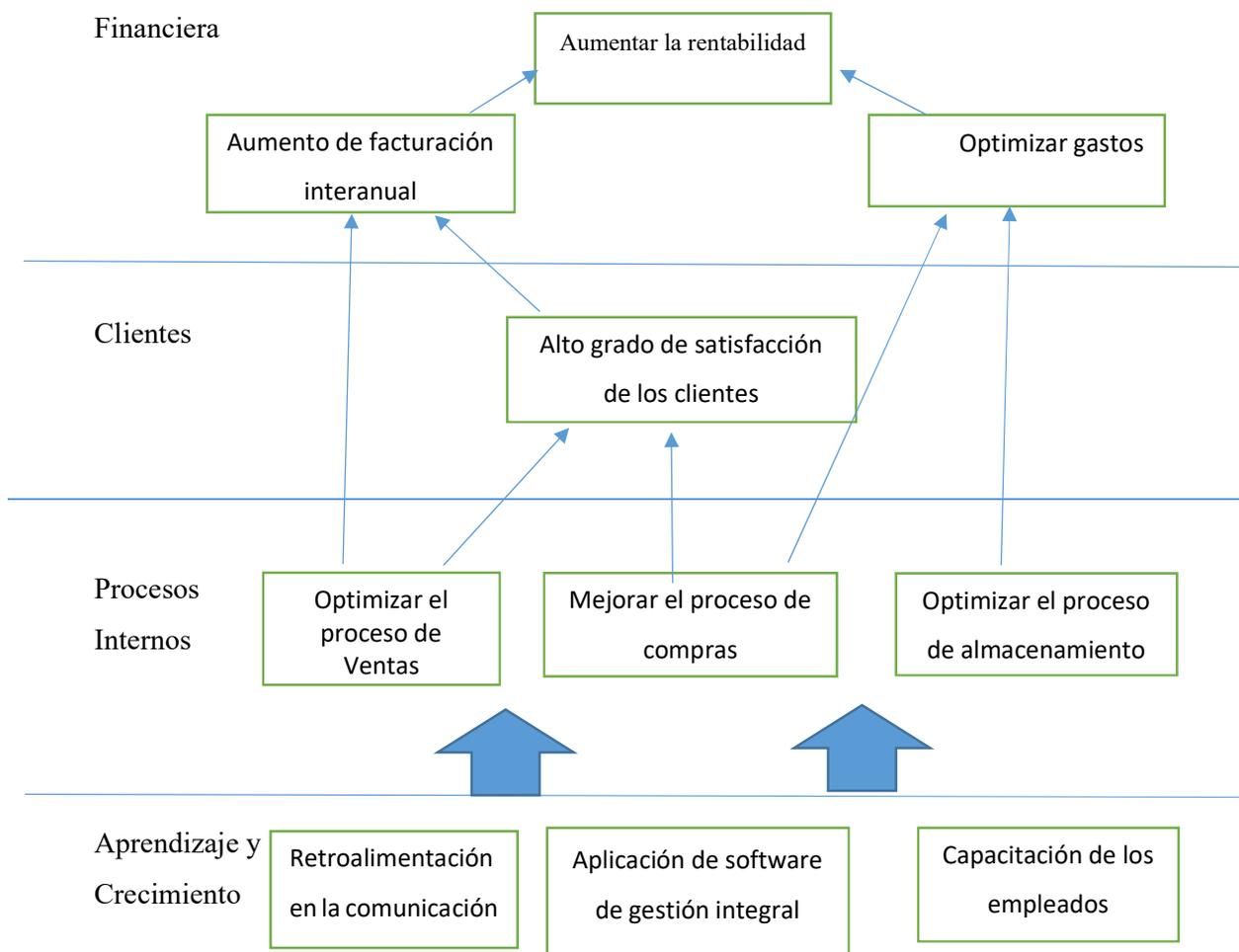
Acciones sector compras

1. Mantener actualizado el sistema de costeo y listado de precios de productos. Debido a la gran cantidad de productos comercializados, resulta de vital importancia debido al estado de constante inflación que se vive en nuestro país lo que lleva a que los precios varíen constantemente.
2. Analizar las estadísticas de venta de productos lo cual evitara que se produzcan pérdidas de ventas por quiebres de stock; al poder estimar una demanda se pueden realizar comprar por un mayor volumen y obtener mayor poder de negociación con nuestros proveedores.
3. Enviar copia de las órdenes de compras al sector de depósito, para que puedan contrastar información cuando realizan la recepción o retiro de mercadería.

Acciones sector ventas

1. Capacitar a los empleados del sector sobre las estrategias de ventas.
2. Implementar políticas de bonificación y descuentos a cliente para que incorporen nuevas líneas de productos, promocionar artículos con baja rotación o próximos a vencerse.
3. Administrar la cartera de clientes de cada vendedor por zonas, con el objetivo de que recolecte información para la fidelización de los clientes y oportunidades de clientes potenciales.

Diagrama de causa y efectos



Autor: Matías Javier Salomón

Mediciones

Para monitorear que las acciones implementadas por la empresa funcionan para la consecución de los objetivos se realizarán mediciones que permitirán ir evaluando si continuar con los mismos métodos o realizar intervenciones.

- Reducción de costos por roturas, vencimiento, devoluciones.

+70%	Optimo
Entre 50% y 70%	Aceptable
Menor a 50 %	Deficiente

- Reducción de cantidad productos vencidos y rotos en depósito.

+70 %	Optimo
Entre 50% y 70%	Aceptable
Menor a 50%	Deficiente

- Facturación interanual de la empresa en relación a la inflación oficial del sector.

+ 10%	Optimo
Entre un 5% y 10 % superior	Aceptable
Menor a un 5 %	Deficiente

- Aumento de la cartera de clientes de la empresa

+ 60 clientes	Optimo
Entre 40 y 60 clientes	Aceptable
Menor a 40 clientes	Deficiente

- Grado de satisfacción de los clientes. Para el mismo se utilizarán los puntajes utilizados en la encuesta mensual que se les realizará a los clientes. La cual se encuentra en el Anexo.

Se medirá primero el grado de satisfacción de los clientes a nivel individual para poder clasificarlos. De la siguiente manera:

+ De 14 puntos	Optimo
Entre 10 y 14 puntos	Aceptable
Menor a 12 puntos	Deficiente

Una vez clasificados se sacará el porcentaje que representa cada una de ellas y se determinará el grado de satisfacción unificando los porcentajes de las clasificaciones “Optimo” y “aceptable”. La suma de estos porcentajes se valuará con la siguiente escala.

+ Del 85 %	Optimo
Entre el 70% y 85 %	Aceptable
Menor al 70 %	Deficiente

- Muestreo de stock: El mismo consiste en un proceso en el que se seleccionaran 10 productos semanalmente y se corroborará la coincidencia de la cantidad que se encuentra en existencia con la información brindada

por el sistema. Esta información permitirá armar informes trimestrales acerca de la eficiencia en el control de stock.

90% o más	Optimo
Entre 80% y 90 %	Aceptable
Menor a 80%	Deficiente

- Capacitación y retroalimentación con el personal: Los responsables del sector de compras, ventas y almacenamiento realizarán reuniones semanales con su personal a cargo. En las mismas se informará acerca de las actualizaciones a implementar en los procedimientos de la empresa, se realizarán correcciones de las fallas que presente el sector, y por otra parte, permitirá una mayor *feedback* con los empleados para que puedan sugerir ideas, herramientas a utilizar, aspectos a modificar las cuales luego serán planteadas en las reuniones realizadas con el Gerente General.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral en el cual se plasmarán los objetivos a alcanzar para este plan de implementación y los indicadores que se utilizarán para ver el grado de cumplimiento de los mismos:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad neta	Reducción de costos de roturas, vencimientos y devoluciones	Porcentaje	Semestral	70%	70% o mas	Entre 50% y 69,9 %	Menos de 50%		Jefe de depósito y logística
Financiera	Aumentar la rentabilidad neta	Facturación interanual en relación a la inflación	Porcentaje	Mensual	10%	10% o mas	Entre 5% y 9,9 %	Menos de 5%		Gerente de ventas
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Porcentaje	Mensual	85%	85% o mas	Entre 70% y 84,9 %	Menos de 70%		Gerente de ventas y gerente de administración y finanzas
Procesos	Aumentar la eficiencia del almacenamiento	Reducción de productos rotos y vencidos	Porcentaje	Semestral	70%	70% o mas	Entre 50% y 69,9 %	Menos de 50%		Jefe de depósito y logística
Procesos	Incrementar la cartera de clientes	Cantidad de clientes activos en cartera	Nº de clientes	Annual	60	más de 60	Entre 40 y 60	Menos de 60		Gerente de ventas
Procesos	Aumentar la eficiencia del almacenamiento	Muestreo de stock	Porcentaje	Trimestral	90%	90% o mas	entre 80% y 89,9%	Menos de 80%		Jefe de depósito y logística
Capacidad de aprendizaje	Aumentar la eficiencia de los procesos	Capacitación y retroalimentación con el personal	horas	Mensual	8	8	Entre 5 y 8	Menos de 5		Gerente general

Autor Matías Javier Salomón

Conclusiones

La empresa Alonso J. y José Redolfi SRL había presentado un importante crecimiento en los últimos años a nivel por lo cual muchos de procesos comenzaron a presentar fallas que en un largo plazo afectarían de manera sustancial el funcionamiento de la misma.

Debido a la creciente competitividad que existe en el sector en el cual se desarrolla el ente y a la profunda crisis económica-social en la que se encuentra el país, resulta de vital importancia para el desenvolvimiento de la empresa contar información interna y externa de manera oportuna y detallada para que los mandos gerenciales puedan tomar decisiones acerca del rumbo que debe seguir la empresa.

Por esto se decidió el desarrollo de un cuadro de mando integral para mejorar la eficiencia de tres procesos vitales para la empresa: Compras, Ventas y Almacenamiento.

Como medida principal se decidió la incorporación de un software de gestión integral el cual permite contar con toda la información digitalizada, emitir reportes estadísticos para evaluar el estado de la empresa, ver el grado de avance de los procesos, mantener actualizado el stock, contar con listados de precios actualizados los cuales son la principal herramienta para que los vendedores puedan captar y fidelizar clientes, realizar estimativos de compras, entre otras funciones.

Contar con información oportuna y realizar un uso eficiente de la misma permitió la optimización de los procesos de compras, ventas y almacenamiento lo cual resulta de vital importancia para lograr la captación de nuevos clientes, fidelizar nuestra cartera de clientes y reducir los costos por roturas, vencimientos y devoluciones. Lo cual se verá reflejado en el aumento de la facturación de la empresa y un crecimiento de la rentabilidad neta.

Recomendaciones

La empresa cuenta con una gran diversidad de clientes por lo cual debería realizar una segmentación de los mismos. Esto permitiría brindarles un servicio enfocado en las necesidades particulares de cada segmento de clientes, detectar posibles debilidades que puede presentar la empresa y aprovechar sus fortalezas para lograr ampliar su participación en determinados sectores del mercado.

La segmentación de clientes y el estudio de los mismos permitirá también establecer políticas de financiación para los clientes ya que actualmente no se encuentra definida

esta situación. Para poder aplicar esta política resulta de vital importancia el análisis de la estructura financiera de la empresa.

Referencias

- Amo Baraybar, Francisco. *El cuadro de mando integral*. Madrid, España: Esics, 2011.
- Berrios, Ramon, y Roxana Flores. «Cuadro de mando integral.» *Serie Creacion n°27. Facultad de Economia y Negocios*. Universidad San Sebastian Ediciones, 2017.
- Chapman, Alan. «Análisis DOFA y Análisis PEST.» *Degerencia.com*. 22 de Agosto de 2004. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/.
- Clarín. «El rumbo de la economía.» *clarin.com*. 21 de Abril de 2020. https://www.clarin.com/politica/martin-guzman-renegociacion-deuda-rechazo-esperable-vamos-ofrecer-_0_GBHgJongt.html.
- Correa Espinal, Alexander Alberto, Rodrigo Andres Gomen Montoya, y Jose Alejandro Cano Arenas. «Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC).» *Estudios Gerenciales*, 2010: 145-171.
- Fernandez, Alberto. *Decreto 297/2020*. Buenos Aires, Buenos Aires, 19 de Marzo de 2020.
- Giovanni, Reyes, y Briceño Andrea. «Propuesta de modelo financiero para crecimiento corporativo sostenible.» *revista finanzas y politicas economicas*, 2010: 57-64.
- Indec. «Estimador mensual de actividad económica febrero 2020.» Buenos Aires, 2020.
- Indec. *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos-segundo semestre 2019*. Buenos Aires: INDEC, 2020.
- Kaplan, Robert S., y David P. Norton. *El cuadro de mando integral*. España: Ediciones Gestion 2000, 2016.
- Kaplan, Robert, y David Norton. *El cuadro de mando integral (Balance Scorecard)*. Barcelona: Gestion 2000, 2002.
- Kotler, Philip, y Keller Kevin Lane. *Dirección de marketing*. Pearson, 2012.
- Medina Salgado, Sonia, Carmen de Pablos Heredero, Jose Joaquin Lopez Hermoso Agius, y Santiago Martin-Romo Romero. *Organización y transformación de los sistemas de información de las empresas*. ESIC, 2019.

- Nevado Peña, Domingo. «*Aplicacion practica del cuadro de mando integral.*» *Estrategia financia N° 188*, 2002: 47-55.
- Pagina 12. *Pagina 12*. 14 de Febrero de 2020. <https://www.pagina12.com.ar/247653-el-aumento-a-los-jubilados-y-la-auh-numero-por-numero>.
- Pagina12. «No levantaba y llego el coronavirus.» *Pagina 12*, 28 de abril de 2020.
- Porter, Michael. «*Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.*» *Harvard Bussines Review America Latina*, 2008.
- Ramirez Madrid, Juan Pablo. «Implementacion del balance scorecard en una empresa de desarrollo de software-caso quipux.» Medellin: Universidad de EAFIT, 2013.
- Ramirez Rojas, Jose Luis. «Procedimiento para la elaboracion de un FODA como una herramienta de planeacion estrategica en las empresas.» 2017. <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.
- Rivera, Alix Belen, Luis Rodolfo Rojas, Fanny Ramirez, y Teresita Alvarez de Fernandez. «La comunicacion como herramienta de gestion organizacional.» *Negotium 1, no 2*, 2005: 32-48.
- Sammut-Bonnicci, Tanya, y John McGee. «Network Strategies for the new economy.» *European Bussines Journal Vol 14*, 2002: 174-185.

Anexo

Encuesta de satisfacción del clientes.

Estimados clientes a continuación le realizaremos una breve encuesta para que puedan expresar su grado de conformidad con los servicios brindados por nuestra empresa. Cada pregunta se debe puntuar de la siguiente manera.

Grado de satisfacción	Puntaje
Totalmente conforme	5
Altamente conforme	4
Normal	3
Parcialmente disconforme	2
Disconformidad total	1

- ¿Cómo evaluaría los servicios brindados por el personal del departamento de ventas?
Puntaje:
- Con respecto al tiempo de espera del pedido, ¿Cómo calificaría a la empresa?
Puntaje:
- ¿Cuál es su opinión con respecto a la diversidad de la cartera de productos?
Puntaje:
- ¿Considera que la empresa presenta un nivel competitivo de precios?
Puntaje: