

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral A.J. & J.A.
Redolfi S.R.L.”**

Autor: D’Auvergne, César Damián

Legajo: CPB04439

DNI: 31.731.255

Director de TFG: Gonzales Torres, Alfredo

Diciembre, 2020

Resumen

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, especializada en la comercialización de productos de consumo masivo, presenta problemas en el uso de la información de manera interna y externa. Los problemas se encuentran relacionados a las áreas de ventas, compras, logística y distribución, generando el desaprovechamiento de las oportunidades y generando debilidades internas. En particular se observa, falta de registro de ventas y control en el stock, ausencia de indicadores de medición de tiempos del proceso productivo, falta de registro de las compras y su correlación con las ventas, ausencia de programas de capacitación y falta de un sistema de información. La confección de un Cuadro de Mando Integral se realiza a los fines de que la organización cuente con un orden en el registro de información que se plasmen en indicadores para alcanzar el crecimiento. A su vez, se adicionaron como herramientas complementarias planillas de ventas, de procesos internos, proveedores y una encuesta de satisfacción.

Palabras Claves: A. J. & J. A. Redolfi, Cuadro de Mando Integral, información, planillas, crecimiento.

Abstract

The company A. J. & J. A. Redolfi, specialized in the commercialization of consumer products, presents problems in the use of information internally and externally. The problems presents in different areas, such us, sales, purchasing, logistics and distribution The problems are, lack of registration of sales and stock control, absence of time measurement indicators of the production process, lack of registration of purchases, absence of training programs and lack of a system of information. In solution to these problems, the proposal is a Balanced Scorecard, as a way of register the information and reflect objectives to achieve. In addition, the proposal present complementary information as a sheet in sales, internal processes, suppliers and a satisfaction survey.

Key Words: A. J. & J. A. Redolfi, Balanced Scorecard, information, spreadsheets, growth.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación	5
Marco teórico.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de Implementación.....	21
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	31

1

1

Introducción

En el presente trabajo se tiene como objetivo principal analizar y realizar un control de gestión basado en la confección de un cuadro de mando integral en una empresa mayorista denominada A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, cuenta con 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En la actualidad A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene como principal desventaja en su funcionamiento que no dispone de registro alguno de sus principales actividades, abastecimiento, logística, distribución y ventas. El hecho de que la registración sea nula o bien se encuentre en diferentes áreas de la empresa, pero sin una articulación hace que la organización pierda información. La pérdida de información genera que dentro de la organización no se lleve a cabo, más allá del registro un control de gestión sobre variables claves de la empresa. En particular la organización afirma que el mercado en el que se encuentra resulta competitivo y desafiante, motivo por el cual seleccionó como estrategia de mercado la diferenciación por precio competitivos y el menor tiempo de entrega de los productos comercializados. Estas estrategias que se plantean en la actualidad no están concretamente plasmadas por medio de objetivos que resulten medibles, como así tampoco de indicadores que permitan llevar a cabo esa medición.

En este contexto, el control de gestión, es una herramienta muy importante para la mejora en la gestión de los procesos de una organización, valida la información y sus procesos de negocios. Esto conlleva a considerar y evaluar la existencia de los controles establecidos, a fin de detectar y disuadir cualquier tipo de acción irregular. Es por ello, que analizaremos el cuadro de mando integral como herramienta necesaria para un óptimo control de gestión. Es imprescindible entender, valorar y conocer en profundidad el motivo fundamental de existencia de la compañía, cuál será el camino a seguir y aquellas pautas y directrices que permitirán conservar su identidad.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Empresa líder en el mercado que se inició en el año 1959 de la mano de dos hermanos, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi quienes compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos, donde, mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino como viajante, visitando otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, Alonso Redolfi se separa de la sociedad con su hermano, y encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa, quedando conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

A pesar de su posicionamiento en el mercado y de su liderazgo en la Provincia, la empresa ha descuidado, por su gran expansión, un tema relevante relacionado a la gestión de Recursos Humanos en la estructura de control de gestión lo cual provoca la falta de control con mayor precisión la labor y confortabilidad de los empleados.

El objetivo del presente reporte de caso será, mediante la implementación de la herramienta del cuadro de mando integral, mejorar el control sobre el personal en cada sector de la empresa para de esta manera tener una mejora en la productividad de la misma, y también sobre el ambiente laboral en el que se desarrollan, en busca de mayor eficacia y eficiencia para el año 2020.

Lograr una estructura óptima de control de gestión es un punto fundamental a tener en cuenta por la empresa independientemente de su envergadura para mantenerse en el mercado y tener un equilibrio económico financiero.

Es de gran importancia mencionar algunos antecedentes referentes a la temática planteada, que dejan en evidencia la importancia de llevar a cabo un eficiente control de gestión empresarial mediante el modelo de Cuadro de Mando Integral.

Amat, Banchieri y Campa-Planas (2016) realizaron la aplicación de un CMI en un grupo alimenticio en España, donde se tiene que nuevos servicios y estrategias que deben ser traducidos en indicadores. El aporte se supedita a indicadores que relacionen, crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos, mejora en la productividad, utilización de los activos y estrategia de la inversión.

En la relación entre el CMI y el control de la gestión de una organización Anchez-Retiz y Rodríguez-Bello (2019) afirman que, los principales errores en la aplicación de

esta herramienta radican en que no se tiene determinada de manera correcta los objetivos de cada perspectiva, en especial cuando la organización tiene presencia en diferentes localidades, ya sea con distribución propia o bien mediante el método de franquicia. En este sentido el mayor aporte que realiza dicha investigación es la esquematización de cada objetivo con un indicador especial por tipo de perspectiva

Siguiendo a Jardel (2004) el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta poderosa de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta.

Consecuentemente, el CMI complementa indicadores de medición de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques: financiero, del cliente, de los procesos operativos internos, y del aprendizaje y crecimiento. Es decir, esta herramienta resulta más que un sistema de medición, al brindar la posibilidad de ser utilizada como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que tiene potencial para esquematizar esta información de manera que toda la organización se integre en las cuatro perspectivas correspondientes. Para ello es importante definir las dimensiones del cuadro de mando integral y establecer los indicadores de gestión más adecuados que formen parte del mismo.

Es por esto que se decidió diseñar esta herramienta a la empresa mayorista y preventista **A. J. & J. A. Redolfi** para ayudar al crecimiento y desarrollo del mismo, buscando detectar aspectos positivos y negativos, una mayor eficiencia, eficacia y control de la gestión actual.

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para A.J. & J.A. Redolfi ubicada en James Craik, Córdoba, que permita mejorar el desempeño de la gestión y evaluar los resultados para ser aplicado en el año 2020.

Objetivos Específicos

- Determinar las estrategias a seguir para la elaboración del Cuadro de Mando Integral de A. J. & J. A. Redolfi.
- Elaborar indicadores para A. J. & J. A. Redolfi otorgue información sistematizada útil para medir el rendimiento de la organización.
- Definir indicadores de control para la gestión interna integral de Redolfi, que permita por medio de los mismos alcanzar un buen uso de los recursos, correcta comunicación y uso de la información.
- Establecer para cada indicador el valor objetivo que se desea alcanzar sobre las diferentes dimensiones, su valor de aceptación y de no aceptación, para A. J. & J. A. Redolfi.
- Definir las acciones concretas que serán necesarias para la estimación de los diferentes indicadores del Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

En la descripción de la situación que rodea A. J. & J. A. Redolfi se puede observar su visión ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, con una cartera diversificada de proveedores que busca solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. En cuanto a su misión se propone atender las necesidades de los 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. Brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. En esta vía de cumplimentar con la visión y misión de la empresa el contexto que rodea a la organización es de competitividad en función del entorno que la rodea, tanto a nivel macro, micro como a nivel interno.

Fundada el 1 de setiembre del año 1959, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, deciden separarse de común acuerdo, tomando diferentes caminos. Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. para productos congelados.

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión. Inaugurándose la segunda sucursal; En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María; luego se creó el segundo autoservicio en Córdoba.

En el año 2002 se incorpora una nueva unidad de productos kodak; tiempo después se incorporan los hijos de José a la empresa.

Siguiendo con la expansión se abren dos sucursales mayoristas más en la ciudad de Río Tercero y Río Cuarto;

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Esta expansión antes descripta a lo largo de su existencia, conllevó la necesidad de ampliar el número de empleados hasta alcanzar las 132 personas, dejando en evidencia ciertas fallas en la empresa en cuanto a la administración y control de recursos humanos; estrategias de corto y mediano plazo para desarrollar trabajos en esta área descuidando sus temas específicos, la empresa no cuenta con el área de Recursos Humanos, esto conlleva una inapropiada selección de sus empleados, falta de capacitación de los mismos en sus áreas específicas, lo que trae aparejado un mayor costo por falta de eficiencia en sus labores, tampoco cuenta con procesos de inducción de los empleados y los ascensos que se dan son por antigüedad y no por experiencia o capacidad en el cargo.

En relación a su perspectiva financiera, no tiene inconvenientes con su nivel de endeudamiento, ya que posee un alto nivel de liquidez en donde el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que

tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

A partir del organigrama presentado por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L., se observa que, a causa de su gran expansión interna en cuanto a sus recursos humanos se refiere, lacarencia de un sector de gestión de los mismos, quees de vital importancia para una empresa de tal magnitud, contar con personal de trabajo idóneo para cada puesto, en busca de eficiencia y eficacia, y fortalecer las relaciones a nivel personal y profesional entre los miembros de la misma, lo que se manifiesta en un ambiente de respeto, tolerancia.

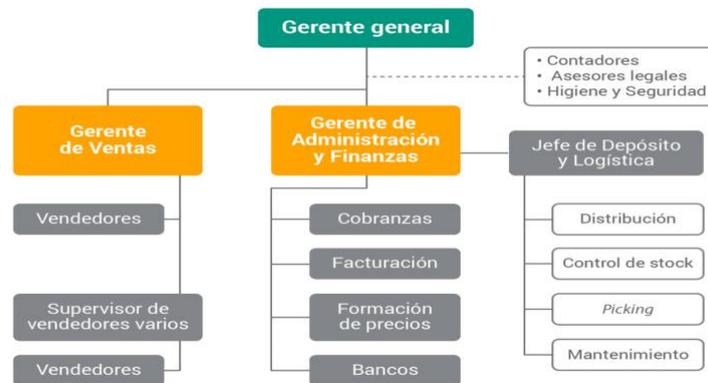


Diagrama N° 1. Organigrama de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L.

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva financiera.

La empresa tiene una gran rentabilidad debido al costo accesible de sus productos lo que le permite ganar cada vez más clientes y tener potencial para expandirse a nuevos lugares. Para de esta manera incrementar sus ganancias y llegar a lograr un prestigio nacional.

Respecto al sistema de cobranzas, la mayoría se realiza por cobro de contado en el momento del pedido, y el resto se realiza con plazos de cobranza no superior a los 21 días, de manera que no se produce el endeudamiento de proveedores ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. Esto le permite gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Perspectiva del cliente.

En la actualidad la empresa tiene el mayor foco de su mercado en la provincia de Córdoba, comercializando principalmente con farmacias, supermercados, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Aunque también se encuentra cada vez más presente en nuevos sectores a nivel nacional, traspasando las fronteras de nuestra provincia hacia Santa Fe, La Pampa y San Luis, buscando afianzarse totalmente en ellos para seguir con el constante crecimiento y evolución que viene teniendo hace años.

Cuenta con una línea de productos muy variadas y atractivos por tener precios competitivos, lo que facilita la expansión hacia nuevos mercados. Como contracara, la falta de facilidades de pago que ofrece, siendo en su gran mayoría “pequeños clientes” y no teniendo la posibilidad de negociar precios, en muchos casos, estos prefieren apuntar a proveedores que si se los ofrecen. Sería un detalle a tener en cuenta que sumado a la gran variedad de sus productos y competitividad de precios, le permitiría expandir y conquistar nuevos clientes de manera más rápida y eficaz, en pos de un crecimiento sostenido en el tiempo.

Perspectiva de procesos internos.

En relación a la perspectiva de procesos internos, se tiene que las actividades de mayor relevancia para la empresa son el abastecimiento y la recepción. En el caso de la empresa en cuestión la logística de la empresa está conformada por pedidos, recepción, movimientos, almacenamiento, egreso y distribución de la mercadería, lo que compone la principal falla en A. J. & J. A. Redolfi porque no tiene registro de las actividades, lo cual hace al desconocimiento de cuál es el stock, manejo y utilización del principal activo que posee la organización. Por otro lado, la ausencia de un departamento de recursos humanos conformado por profesionales capacitados para llevar a cabo el correcto encuadre y liquidación de haberes de la distribuidora, y líderes que soliciten reportes a toda la empresa para luego elevarlos a gerencia, elaboren encuestas de clima laboral y trabajen esa información transformándola en datos valiosos para la toma de decisiones.

Perspectiva de Formación y Aprendizaje.

Respecto a la perspectiva de formación y aprendizaje se conoce que debido a la falta de su área de Recursos Humanos la empresa no realiza correctamente la elección de los postulantes aptos y calificados para ingresar en la empresa, no realiza actividades de capacitación, evaluación de desempeños, ni otorga premios de motivación para sus empleados. Con respecto a lo anunciado anteriormente sería prudente tomar medidas para lograr una mayor motivación y capacitación en sus empleados y de esa manera encontrarse más preparados para lograr sus objetivos.

Se debe tener en cuenta que, si bien es una empresa familiar, y puede seguir siéndolo en su gran medida, vislumbra la necesidad de incorporación de profesionales específicos en diferentes áreas técnicas, principalmente en Recursos Humanos, en busca de una mejora al entorno laboral, mayor organización, eficiencia y productividad en el sector, a su vez mejorar el proceso de selección y capacitación. De esta manera al agregar tan importante área, aliviar el trabajo de la parte administrativa que actualmente se encuentra realizando esta labor, pudiendo enfocar y canalizar sus energías en lo que realmente le compete a su sector.

Por todo lo expuesto anteriormente, para que la empresa logre seguir creciendo, captando nuevos mercados, incrementar su competitividad y en el proceso mejorar en cuanto a productividad, eficacia y organización es necesario contar con el área de Recursos Humanos ya que es de gran importancia para que su gestión sea óptima en cuanto a resultados, y para ello se requiere un cuadro de mando integral que cumpla tal función.

Análisis de contexto.

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método del PESTEL, es decir se analiza el impacto de los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal en Córdoba 2020.

Análisis PESTEL:

Político:

En el enfoque político es de vital importancia mencionar las medidas tomadas por el actual gobierno nacional, tendientes a amortiguar el impacto negativo, provocado por

la situación de pandemia que está atravesando el país, tales como, líneas de crédito Pymes con periodos de gracia, tendientes a soportar la caída de las ventas y el aumento de costos fijos, ampliación de la moratoria para paliar los efectos de la pandemia generada por el Covid-19, que establece la ampliación de la moratoria para paliar los efectos generados por la pandemia, contempla la posibilidad de afrontar mediante planes de cuotas, deudas previsionales, impositivas y aduaneras, compensación para los empleados, ayuda de pago de sueldos (APA), postergación de los pagos de aportes patronales. Además, se puede mencionar una gran flexibilidad para realizar sus tareas, extensiones y movilidad, ya que se encuentra amparada y apoyada por una ley municipal que le facilita tales actividades. También se puede notar que existe cierta incertidumbre tanto a nivel provincial como nacional, debido al cambiante clima económico en el que está inmerso el país, inflación, devaluación, etc. Este hecho hace que desde la política se tomen medidas de política fiscal tales como el cepo cambiario, cancelación de subsidios a empresas, cambios en impuestos, probabilidades de que el F.M.I. exija reformas estructurales con una incidencia importante en la planificación del control de gestión de la empresa, todo esto sumado podría perjudicar directamente a la organización en la toma de decisiones a largo plazo.

Económico:

Inmersa en un contexto pandémico, la inflación y el receso impactan en A.J. & J.A. Redolfi específicamente en su estructura de costos, relevante para mantener la competitividad. Además, el tipo de cambio fluctuante de la moneda extranjera impacta en la organización, entendiéndose que la devaluación de la moneda local disminuyó de manera considerable el poder de compra de la moneda local en poder de los ciudadanos. Esta situación impacta de lleno en la actividad de comercialización y distribución, ya que aumenta el costo de producción de los alimentos, como así también de diferentes puntos de la cadena productiva hasta llegar al consumidor final, reduciendo las ganancias del sector. La recesión económica, por las políticas graduales, es la causante del incremento en la tasa de desempleo.

Ilustración 1: Diagnóstico del sector de autoservicios mayoristas

Autoservicios mayoristas	
Ventas	Variación interanual %
A precios corrientes \$ 12.119 millones	72,1
A precios constantes \$ 3.862 millones	11,4
Online \$ 12 millones	-70,5
Con tarjeta de crédito \$ 2.046 millones	101,0
Ticket promedio \$ 3.603 pesos	28,5
Por m ² \$ 12.529 pesos	72,3

Fuente: INDEC (2020)

A modo de resumen el INDEC (2020) estableció un resumen de la situación que atraviesan los autoservicios mayoristas en el país con la siguiente ilustración, en la cual se puede ver que si bien a precio corriente el aumento de la venta alcanzó el 72,1% la distorsión de precios hace que a precios constantes el aumento fuera del 11,4%. Los resultados obtenidos dan cuenta de que el sector a pesar de la crisis y la distorsión general de la economía es un privilegiado en el sentido de que al ser el consumo de bienes de primera necesidad un gasto que difícilmente se resigne porque forma parte de la supervivencia

Social:

En relación al contexto social que rodea a toda actividad que se lleva a cabo dentro de la economía argentina, pero con mayor énfasis en las posibilidades de consumo, es necesario distinguir que se tiene, según IDESA (2020) los siguientes cuadros resumen de las condiciones de vida, tanto a nivel nacional como a nivel provincial. La siguiente ilustración permite dar cuenta de que la condición de vida de Argentina muestra una debilidad para la actividad productiva, ya que el 33,1% de la población se encuentra en el último trimestre de 2019 bajo la línea de pobreza y a nivel provincial dicho valor alcanza el 35,3%. En términos de hogares el porcentaje alcanza el 24,1% de las familias no pueden acceder a cubrir sus necesidades, mientras que el 23,7% en la provincia. Así también este instituto provocó según datos recogidos desde INDEC que desde la crisis del segundo trimestre de 2018 hasta el último trimestre de 2019, se perdieron más de 220.000 puestos de trabajo registrados del sector privado, básicamente de la industria, el comercio y la construcción.

En contraste, el empleo público creció levemente. Esta destrucción de empleo se da en simultáneo con derrumbe del salario real, lo cual actúa como efecto contención. Así, se tiene que el país debe tener en cuenta que toda actividad que lleve a cabo debe orientarse no solo a su público objetivo sino también a buscar integrar este grupo de la población que resulta más vulnerable.

Ilustración 2: Condiciones de Vida



Fuente: Elaboración Propia

A su vez, a nivel de la teoría económica se reconoce que el sector asalariado, que en este caso comprende a las familias que viven con un salario fijo, si este no alcanza para superar la línea de pobreza o si lo hace, no modifica el hecho de que esta población tiene una propensión marginal a consumir más elevada que el grupo de familias que no resultan asalariados, donde su propensión marginal a consumir es menor. Por lo que, si se tiene en cuenta esta relación, debido a que el ingreso es menor o incluso escaso para cubrir las necesidades, el destino será sobre bienes de consumo básicos donde la empresa en cuestión se encuentra englobada.

Tecnológico:

Redolfi cuenta con suficiente capital para acceder a las nuevas tecnologías que exigen la competitividad del mercado en que se desenvuelve. En la actualidad las redes sociales son de gran importancia, la gran masividad de las mismas permite contactar de forma más rápida y cuantiosa a consumidores que constantemente hacen uso de ellas, es por ello, que la empresa invierte en publicidad, promoción en dichas redes para tener mayor alcance en cuanto a potenciales nuevos consumidores se refiere y no perder terreno frente a un mercado sumamente competitivo. En un mundo totalmente globalizado las relaciones comerciales se forjan vía redes sociales, lo que vislumbra la gran importancia y dependencia que las empresas de la actualidad tienen en la adopción de estas nuevas tecnologías.

Ecológico:

Es un factor que se ha vuelto de gran importancia para la vida empresarial, dado el peso de las políticas de cuidado al medio ambiente, planteando un nuevo reto para el sector. Las nuevas leyes ambientales exigen a la sociedad ciertas medidas para evitar la contaminación, involucrando también a comercios e industrias, con la intención de que las políticas ambientales sean tomadas y que involucren estratégicamente a todo el negocio. La organización no posee un área dedicada a este aspecto, por lo que no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, existe un compromiso, cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen y acatan todas las recomendaciones técnicas que la ley les exige. En un contexto pandémico, donde los cuidados higiénicos y protocolos a aplicar para cada rubro empresarial son de vital importancia, el aumento de utilización de elementos y productos destinados a mantener una correcta higienización, ha dejado en evidencia la falta de políticas de higienización y tratamiento de los desechos causados por estos tipos de productos por parte de Redolfi, y la necesidad de el desarrollo de un área destinada al tratamiento ecológico de dichos desechos, esencial en cualquier empresa en los tiempos que transcurren.

Legal:

La organización se rige bajo la Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral que regula el accionar de la empresa en cuanto a, la responsabilidad de lograr un ambiente de trabajo seguro y saludable. A su vez, también contempla las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento.

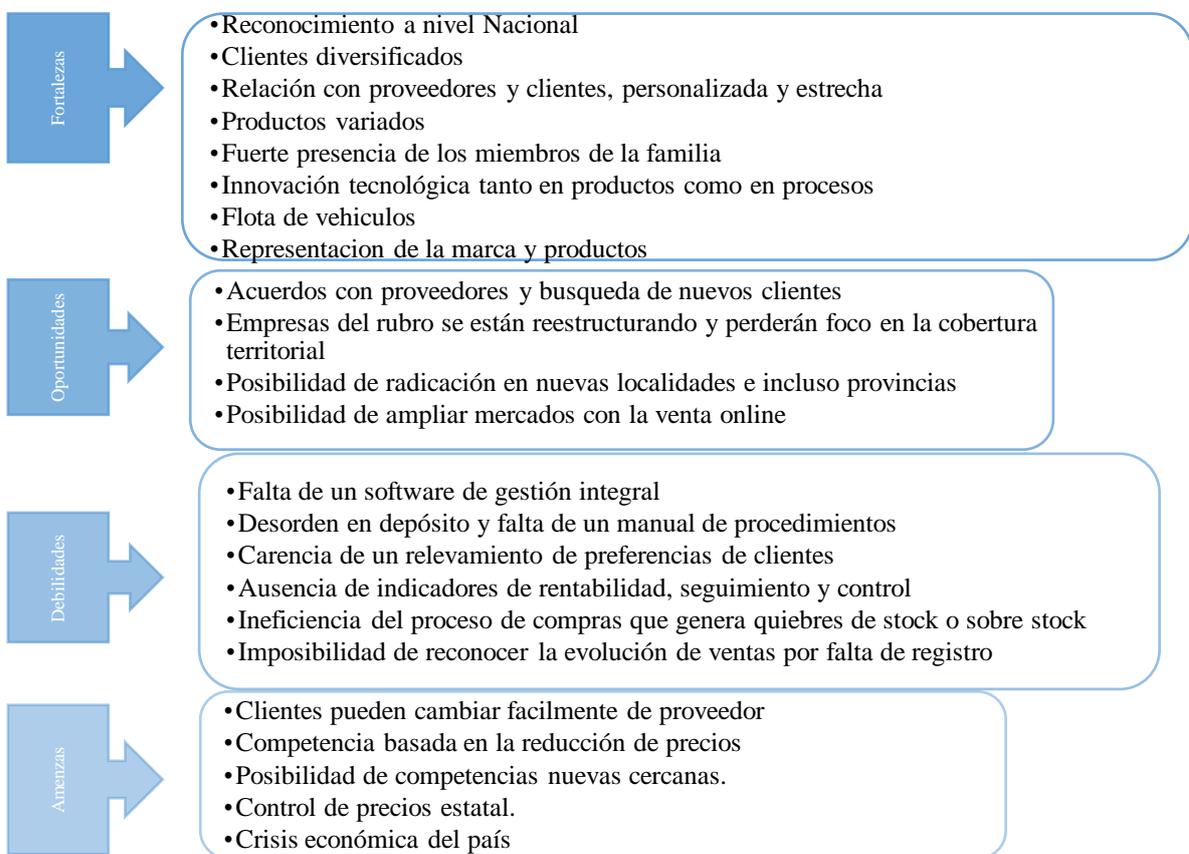
Normas, leyes, decretos y ordenanzas, rigen tanto a nivel Municipal, Provincial y Nacional, es por esto, que exige que la empresa se adapte y cumpla con los requerimientos exigidos. Es de vital importancia el análisis de aquellas normas que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Sin ir más lejos, la decisión final del proyecto de ampliación y centralización del depósito de la ciudad de James Craik se debió a la Ordenanza N° 1564/07. La ley 18284, denominada Código Alimentario Argentino, relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias se aplicará y harán cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Municipalidad. Otra ley de importancia para la empresa es la ley de transporte de productos alimenticios, a cargo de las distintas jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales y sus organismos

competentes, y debe continuar en la vía pública con verificación de las condiciones exigidas por la ley para los Alimentos transportados.

Diagnóstico organizacional

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis FODA, en el cual se identifican los factores internos que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro N°2: FODA



Fuente: Elaboración propia.

En virtud del análisis FODA realizado, se puede observar que tantos elementos internos como externos ejercen influencia positiva y negativa en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, pero especialmente es el factor económico el que lidera la necesidad de llevar a cabo un estudio de cómo mejorar la gestión de la información de manera que la misma no solo sea recabada, sino también utilizada a los fines de cumplir objetivos estratégicos.

Marco Teórico

En el presente apartado, se propone realizar la exposición de la herramienta que se utilizará para la intervención profesional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, el Cuadro de Mando Integral (CMI). El análisis de los conceptos se realiza en la búsqueda de identificar su definición, los beneficios de la herramienta, como así también las perspectivas o dimensiones que lo componen.

Revisión analítica de la bibliografía

Kaplan y Norton (2014), dos de principales exponentes del CMI, exponen que la herramienta comprende en su conjunto la posibilidad de brindar a quien la aplique, la gestión del ente en su conjunto. Bass Gaspar (2014) menciona que el origen de la herramienta se concentró en el control de gestión poniendo énfasis en la dimensión financiera de las organizaciones, pero con el avance de la dinámica de negocios se debieron incorporar las demás dimensiones que hacen al funcionamiento integral de toda empresa. Así, el autor afirma que esta herramienta integra los indicadores financieros tradicionales con la traslación de la visión a la dinámica de las organizaciones en temas que hacen a la estrategia que toda organización debe tener en cuenta, es decir clientes, su nicho de mercado y actuación, los procesos internos donde se exponen todos los esfuerzos para llevar a cabo la actividad económica, siendo el último de los aspectos el de aprendizaje y crecimiento sobre los activos intangibles de la organización que le agregan valor a la misma.

Si nos enfocamos en los objetivos que persigue el CMI, Kaplan y Norton (2014) afirman que, se con esta herramienta se aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia del negocio sobre el cual se aplique, comunicando y vinculando los objetivos estratégicos seleccionados con indicadores que los plasmen de manera objetiva. El CMI colabora en la planificación de los cursos de acción, es decir plantea iniciativas estratégicas para intervenir aquellas actividades que tienen desvíos de las acciones esperadas. En términos concretos, con la herramienta se alcanza una fluida retroalimentación entre las acciones internas de la organización con el entorno externo a la vez de que se busca que la empresa mantenga la formación estratégica.

Según Bass Gaspar (2014) el CMI tiene como principal composición la utilización de cuatro perspectivas de uso de información como alerta sobre la empresa, las mismas se encuentran guiadas por un mapa estratégico que relaciona los objetivos entre sí y retroalimentan a las dimensiones. Los componentes estrictos que forman parte de esta

herramienta son: las perspectivas, las metas estratégicas como la visión expresada de cada intención de la empresa, los factores claves de éxito, como aquellos críticos, los indicadores estratégicos y los planes de acción.

En el desarrollo de las dimensiones que componen el CMI, Bass Gaspar (2014) afirma que la financiera canaliza las relaciones causa y efecto a buscar mayor nivel de rendimiento económico. Entre las metas estratégicas de esta perspectiva se encuentran; crecimiento y diversificación de los ingresos, utilizando la posibilidad de incorporar nuevos productos, aplicaciones económicas, mercados y relaciones, como así también es esencial la búsqueda maximizar el aporte de los diferentes canales de distribución. En esta perspectiva también se incorporan indicadores relacionados con la composición contable del negocio como; el ciclo de caja, la optimización en la utilización de los activos, entre otros.

Kaplan y Norton (2014), en la descripción de la perspectiva del cliente muestra que la clave de la misma es la posibilidad de identificar la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los diferentes segmentos de clientes seleccionados. En este sentido se tiene que el estudio de los clientes en la identificación del nicho de mercado al cuál se introducen los principales esfuerzos de la organización implica un estudio crítico de los competidores, para identificar cuál es aquel no explotado y sobre el que se tiene ventaja competitiva. Los indicadores de esta perspectiva responden a la identificación de los atributos producto/servicio como lo son; la funcionalidad del producto, la valoración de la calidad, imagen y prestigio de la organización.

La perspectiva de procesos internos según Bass Gaspar (2014) se expone la información referida a la identificación de los puntos críticos, estratégicos y claves para llevar a cabo la propuesta de valor financiera y de clientes. El autor divide la perspectiva en tres procesos que se deben tener en cuenta; innovación, operativo, pos-venta. El primero de ellos muestra la fase de diseño y desarrollo de productos y servicios que hacen a la organización, mientras que en el proceso operativo se encuentra la recepción de pedidos y la entrega del producto o servicio, siendo que todo ente debe incorporar en el proceso el paso hacia el servicio pos-venta. Este último muestra las expectativas del entorno externo en la atención de la empresa.

Por último, en relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se observa que Dávila (2012) menciona que en este punto se establecen las relaciones de causa-efecto

que intercambian los resultados de las anteriores perspectivas sobre los que se toman decisiones sobre la visión y la utilización de nuevas metodologías de gestión, tecnologías, capacitación entre otras variables. El autor define que en esta perspectiva se presentan todos indicadores que muestren la evolución del entorno en el que se desarrolla la empresa para alcanzar un mejor entendimiento del mismo.

Construcción propia

En la determinación de la postura que se adopta en el siguiente Reporte de Caso se busca mantener una característica básica del CMI que es la comunicación en la organización, su integración como así también la difusión de los objetivos en todas las áreas. La comunicación entre las perspectivas del CMI busca como objetivo trascender el uso de indicadores como métricas simplemente, sino como reflejo de los esfuerzos realizados por diferentes áreas para alcanzar el objetivo último de toda organización, maximizar sus beneficios con la minimización de los errores. En sí se seguirá tanto la visión de Kaplan y Norton (2014) en su visión más moderna que es una herramienta que también retroalimenta la planificación de las organizaciones para que la misma sea acorde a la visión que tienen en el mercado, generando a su vez una revisión de esta en caso de que la misma pueda ser mejorada o ampliada. En este sentido el CMI también se utilizará como una herramienta de identificación de la causa que genera una problemática y el posterior efecto negativo que genera a la organización, o en caso de que el efecto sea positivo, la causa de este para ser amplificado.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

El problema abordado en la presente investigación concentra las falencias observadas en las diferentes dimensiones producto de la falta de una gestión de la información. Es decir, la empresa que es objeto de este estudio tiene la particularidad de trabajar con una gran cantidad de stock y que, entre sus actividades las principales acciones encontramos a las de abastecimiento y recepción, donde la información juega un papel trascendental. Es por esto, que la gestión integral de la organización, debe concentrarse en realizar acciones coordinadas entre las actividades y la información, siendo esto clave para la consecución de los resultados perseguidos. No obstante, la organización vislumbra una severa falla en cuanto integración de las actividades respecta, provocando que no tome de manera adecuada sus decisiones.

En la actualidad el mayor problema radica en los procesos internos de la organización, específicamente en la gestión de la información sobre las compras, manejo de stock y ventas. Si bien la empresa tiene estabilidad financiera, no dispone de los mejores instrumentos para que estos procesos sean más efectivos y conlleve a decisiones más asertivas. La falta un sistema de información en la zona depósito, conlleva a una ausencia de control sobre el dinero destinado allí, como así tampoco permite que las ventas al momento de ser realizadas sean con el adecuado stock, y que las que mismas lleguen a destino de manera correcta.

Justificación de la relevancia del Problema

La relevancia del análisis del problema radica en que la organización se encuentra en un entorno competitivo, donde existen diferentes empresas que comercializan con la misma modalidad y otras ventajas en el mercado. A su vez, la actividad se vuelve cada vez más desafiante en cuanto a captación de clientes, ya que existe una profunda recesión económica global en la que no es, bajo ningún concepto posible, darse el lujo de desperdiciar recursos, a dar ventajas a sus competidores. En esta situación es que la toma relevancia implementar un sistema de control de las acciones, disposición de la información y planeamiento estratégico. Es por ello que el CMI, se plantea como un nexo

entre todas las perspectivas de manera que entre sí se van entregando información para volver más eficiente el funcionamiento de la empresa.

Discusión

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una organización que tiene claros sus objetivos, su ventaja competitiva, pero carece de indicadores en los cuales basarse para la medición de si se cumplen o no. Esta falta de información hace que sea necesario analizar el circuito de la misma por medio de indicadores que muestren el estado actual y con objetivo claros para analizar si los procesos cumplen o no los estándares de la organización.

El Reporte de Caso pone en discusión la importancia de que una organización disponga de información en tiempo real para la toma de decisiones, más aún cuando se trata de una organización donde el orden en la entrega de pedidos, manejo de la mercadería y el proceso de ventas es esencial para alcanzar el éxito

Los resultados que se esperan obtener con este CMI es brindar a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L un instrumento por medio del cual se organicen los principales ejes del proceso, en función de las falencias detectadas. Los indicadores resultan una alerta para conocer la evolución de las variables más relevantes en la toma de decisiones.

Plan de Implementación

Alcance

La implementación de un Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi requiere de intervención profesional en donde su objetivo principal es proveer a la entidad de información para la toma de decisiones. Para la confección de la herramienta, existe una secuencia de pasos lógicos a seguir, que comienza con la determinación de las estrategias que se implementan dentro de la organización.

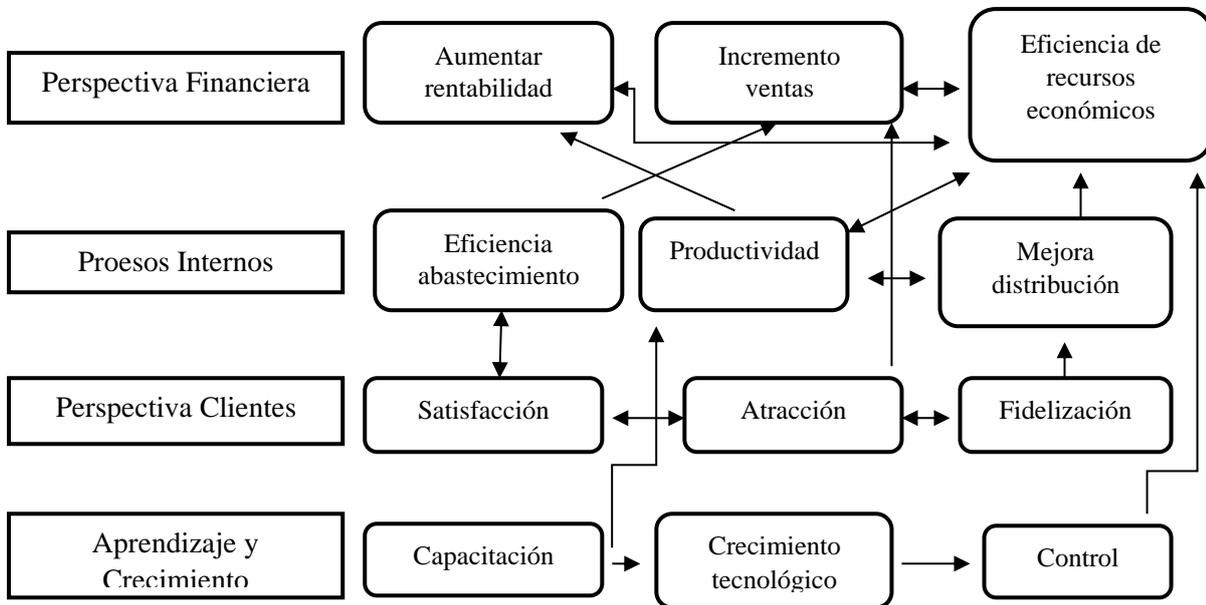
El momento de la selección de las estrategias a seguir es de gran importancia, ya que las mismas son las que se intentan expresar en cada una de las perspectivas del CMI. El presente plan de implementación se realiza bajo la premisa de que la organización pueda encontrar posibles soluciones a sus problemas, en este contexto las estrategias seleccionadas son de crecimiento interno y externo. El crecimiento interno se busca para realizar mejoras en lo que respecta a los procesos internos de la organización, ventas, compras, depósito, logística y la perspectiva de clientes en su satisfacción y retención. En el caso del crecimiento externo se busca que a partir de mejoras internas la organización pueda ampliar su capacidad de ventas y eficiencia en el uso de recursos.

En función de las estrategias seleccionadas el alcance de la intervención profesional debe contemplar a la totalidad de la organización, es decir las actividades de abastecimiento, logística y distribución, para cada una de las áreas. En cuanto a su alcance geográfico, A. J. & J. A. Redolfi se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, no obstante, la estrategia de crecimiento abarcará no sólo a la localidad sino también a las provincias en las que tiene presencia más posibles nuevos destinos. Si de limitaciones del plan de implementación nos referimos, podemos decir que, ante la falta de adaptación de la organización a los nuevos avances tecnológicos en cuanto a registro y control de actividades, la obtención de información se realizara de manera rudimentaria.

La aplicación del CMI será para A. J. & J. A. Redolfi una primera aproximación a un sistema de registro de información, ya que implicará que cada área tenga de manera organizada y sistematizada variables fundamentales para cada indicador. Una vez determinadas las estrategias a seguir, un CMI trae aparejado consigo un mapa estratégico

donde se plasmas las estrategias y sirve de guía de acción de los objetivos que se desean seguir en cada perspectiva.

Ilustración 3: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral

	Nombre	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable	Objetivo	Aceptación	No Aceptación
Perspectiva Financiera	Incremento de Ventas ¹	Mide la variación de los ingresos por ventas reales entre dos periodos de tiempo	$(\text{Ventas (periodo } n) / \text{Ventas (periodo } n-1)) - 1$	%	Mensual y Trimestral	Encargado de Ventas	15%	10%	5%
	Incremento de Costo de Ventas	Mide la variación de los costos por ventas reales entre dos periodos de tiempo	$(\text{Costo de ventas (periodo } n) / \text{Costo de Ventas (periodo } n-1)) - 1$	%	Mensual y Trimestral	Encargado de Compras	10%	15%	20%
	Proveedores	Indicador que evalúa el incremento de las erogaciones de dinero por cada proveedor de la organización entre dos períodos de tiempo	$(\text{Compras a proveedor } i \text{ (período } n) // \text{Compras a proveedor } i \text{ (periodo } n-1)) - 1$	%	Mensual y Trimestral	Encargado de Compras	25%	20%	15%
	Margen de Utilidad Bruta	Mide el porcentaje de cada venta después de que la empresa pagó sus productos.	$(\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}) / \text{Ventas}$	%	Trimestral y Anual	Encargado de Ventas	35%	30%	25%
	Margen de Utilidad Operativa	Mide el porcentaje de cada venta después de deducir los costos y gastos, intereses e impuestos.	Utilidad Neta / Ventas	%	Trimestral y Anual	Encargado de Ventas	10%	7%	5%
Perspectiva de Procesos Internos	Productividad	Muestra la relación existente entre la producción obtenida y los recursos utilizados para su obtención.	Utilidades / Gastos relativos al personal	%	Por ciclo del producto	Encargado de Logística y Encargado de Ventas	50%	40%	35%
	Ventas procedentes de nuevos productos	Muestra la participación de las ventas por nuevos productos sobre el total	Ventas nuevos productos/Ventas totales	%	Trimestral	Encargado de Ventas	30%	20%	15%
	Logística	Muestra la proporción de los costos operativos en función de los costos de ventas totales de cada venta, para buscar su minimización.	Costos operativos/Costos Totales	%	Trimestral	Encargado de Logística	15%	20%	25%
	Nombre	Descripción	Formula	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable	Objetivo	Aceptación	No Aceptación

¹En el caso de este indicador como así también en el incremento de los costos de venta la estimación se hace en términos reales, por lo que se deberán de deflactar cada indicador en función de la evolución del IPC informado por INDEC, serie mensual.

	Eficacia	Mide la eficacia que posee el personal para resolver los posibles problemas que se presenten en el servicio a un determinado cliente.	Número de casos resueltos / Numero de reclamos	%	Trimestra 1	Encargado de Ventas y Encargado de Recursos Humanos	60%	50%	40%
	Eficiencia del ciclo de producción	Mide el tiempo que demanda completar el ciclo de ventas	Día de comienzo de la pedido- Día final de entrega del producto	Días	Mensual	Encargado de Logística	5	7	10
	Tiempo de Respuesta	Mide el tiempo en que se demora la empresa en responder las solicitudes de un cliente	Día de Consulta-Día de respuesta	Días	Mensual	Encargado de Ventas	5	7	10
Perspectiva Clientes	Nuevos clientes vía acción promocional	Mide el grado de renovación de los clientes gracias a las actividades de promoción.	Nuevos clientes por promoción en el periodo n / clientela total	%	Mensual	Encargado de Ventas	15%	10%	7%
	Satisfacción de clientes	Mide el grado en que la empresa satisface las necesidades de los clientes.	Definir atributos de satisfacción ponderados y recopilar información a través de las encuestas.	%	Trimestra 1	Encargado de Ventas	80%	70%	60%
	Puntualidad en entrega de productos	Mide el grado de cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los productos.	Cantidad de entregas a tiempo / cantidad de entregas totales	%	Trimestra 1	Encargado de Logística	70%	60%	50%
Perspectiva Aprendizaje y	Capacidad de los colaboradores	Mide el grado de compromiso de cada colaborador en el desarrollo de sus actividades.	Actividades realizadas/Actividades totales asignadas	%	Trimestra 1	Encargado de Recursos Humanos	100%	90%	80%
	Capacidad de los sistemas de información	Mide la proporción de procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real	Proceso registrado en tiempo real/ Procesos totales	%	Trimestra 1	Múltiples responsables	100%	90%	80%

Fuente: Elaboración Propia

La selección del indicador de incremento de ventas tiene su justificación ya que el mismo brinda información a la empresa sobre la evolución de las misma a lo largo del tiempo, ya sea mensual como trimestralmente. Este indicador le permitirá a la organización contar con una herramienta para el control de su ciclo de ventas, como así también el indicador de incremento de costos de venta, a lo cual se suma la posibilidad de relacionarlo con el anterior indicador para analizar el margen entre ambos. En cuanto la utilización del indicador de proveedores se justifica en base a que, del mismo es posible dimensionar el gasto por proveedor para así reconocer si existe un aumento en el gasto de cada uno de ellos y analizar la conveniencia económica de dicha erogación. Si hablamos de indicadores de utilidad bruta y utilidad operativa los mismos tienen el objetivo de dar a conocer a la organización el aporte que las ventas que genera a la empresa y el cambio en la misma si se incorporan costos, gastos, intereses e impuestos.

Si nos referimos a la perspectiva de procesos internos se optó por el indicador de productividad, ya que muestra la utilidad del proceso productivo en cuanto a los recursos utilizados evidenciando si el tamaño de la empresa resulta acorde para su nivel de producción. En relación al indicador de venta de nuevos productos, el cual demuestra el esfuerzo de la organización en incorporar nuevas alternativas para los clientes. El indicador de logística sirve para reconocer cuál es el peso que los costos operativos tienen en el costo total de la producción para analizar si es posible o no disminuir el mismo en dicha área.

El indicador de eficacia busca medir la posibilidad de la organización de dar respuesta a los inconvenientes observados para indagar sobre su capacidad resolutive. De manera complementaria se plantea el indicador de tiempo de respuesta como una métrica de valoración de la capacidad de respuesta a inquietudes de los clientes. El indicador de eficiencia en el ciclo de producción permite reconocer en datos la duración del proceso final de entrega del pedido al cliente, para así poder dimensionar mensualmente cuál es el nivel de venta que puede, con el tamaño actual, llevar a cabo el área de logística.

En la perspectiva de clientes, se encuentra el indicador de nuevos clientes para demostrar en cantidad la adición de estos en la empresa, y la eficiencia de los costos incurridos en marketing y publicidad para la generación de nuevas ventas. En concordancia se encuentra la encuesta de satisfacción para medir el nivel de cumplimiento de la organización en el desarrollo de sus actividades. Para medir el cumplimiento en

eltiempo de entrega a los clientes se creó también el indicador de puntualidad en la entrega de los productos, como reflejo del compromiso de la empresa para con los mismos.

Por último, en relación a la perspectiva de activos intangibles, aprendizaje y crecimiento, se observa la capacitación de los colaboradores como indicador para incentivar la profesionalización y aumentar la productividad de los recursos humanos y la capacidad del sistema de información, entendiéndose a este recurso clave para la toma de decisiones.

Recursos

La implementación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa conlleva la necesidad de recurrir a ciertos recursos, como los son, contar con un profesional en ciencias económicas, capacitado en la implementación de esta herramienta, como así también la capacitación correspondiente a los encargados de obtener los diferentes indicadores. El Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, establece un monto mínimo por los honorarios de los profesionales y una cantidad mínima de módulos de trabajo por cada tipo de actividad que deba realizar cada profesional. Actualmente el valor de la hora se encuentra en \$1.570. El valor de dicho módulo se multiplica en función de la cantidad de horas requeridas para llevar a cabo cada una de las actividades.

Tabla 2: Presupuesto Estimado de la Propuesta

Concepto	Total de horas empleadas	Costo total
Recolección de información	5 horas	\$ 7.850
Diagnóstico de la organización	5 horas	\$ 7.850
Confeción del CMI	15 horas	\$ 23.550
Capacitación en el uso del CMI	4 horas	\$ 6.280
Elaboración de Encuesta de Satisfacción	5 horas	\$ 7.850
Aplicación de la herramienta	10 horas	\$ 15.700
Obtención de resultados	5 horas	\$ 7.850
Control de los resultados	5 horas	\$ 7.850
Costo de Mantenimiento CMI	10 horas trimestral	\$ 62.800
Aplicación de la encuesta de satisfacción	2 horas mensuales	\$ 37.680
Total		\$ 185.260

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, en el proceso de aplicación e implementación del CMI, se necesitan recursos físicos, como ser una oficina, una computadora con acceso a internet, impresora, escritorio y silla. El proyecto se plantea en una planilla de Microsoft Excel, por lo que no

se demanda un gasto extra por otra herramienta informática más que Microsoft Office que ya posee instalado la computadora utilizada.

Recursos	Detalle	Costos de implementación	Costos de mantenimiento
Muebles y útiles	-Mobiliario de oficina	\$18.000,00	
	-Útiles varios	\$3.000,00	
Equipos	-Computadora e impresora	\$50.000,00	
Empleado administrativo	-Sueldo (anual)		\$336.888,00
	-Cargas sociales y ART (anual)		\$196.856,88
Profesional Contador Público	Diseño de CMI y Asesoramiento inicial	\$185.260,00	
Profesional Contador Público	Asesoramiento anual		\$90.000,00
Subtotal		\$256.260,00	\$623.744,88
Costo total			\$880.004,88

Fuente: Elaboración Propia

Acciones Concretas

La aplicación del CMI en base al plan de implementación requiere acciones concretas complementarias, orientadas a que la organización pueda cumplimentar la aplicación esta herramienta a su modelo de empresa. En primer lugar, se planifica la realización de una jornada de capacitación por parte del profesional de Ciencias Económicas quien debe explicar a los diferentes responsables de las áreas la importancia que cada uno de estos en sus funciones. Luego, se comienza a diagramar las planillas soporte, indispensables para que la organización pueda disponer de la información para la estimación del CMI.

Tabla 3: Planilla de Proveedores

Proveedor	Producto	Valor	Peso	Costos Adicionales	Pedido Anterior	Diferencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Planilla de Clientes

Cliente	Frecuente	Pedido	Monto	Día de pedido	Día de Entrega	Días transcurridos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Planilla de Procesos Internos

Casos problemáticos	Resolución	Tiempo de resolución	Encargado de resolución

Consulta	Encargado de dar respuesta	Día de Consulta	Día de Respuesta

Fuente: Elaboración Propia

Empleado	Tarea Asignada	Tarea Realizada

Tabla 6: Encuesta de Satisfacción

Variables	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Tiempo de entrega				
Atención				
Calidad de entrega				
Servicio de post venta				
Diversidad de productos				
Flexibilidad en el plazo				

Fuente: Elaboración Propia

Marco Temporal

Tabla 7: Diagrama de Gantt

Actividades /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recolección de información	■											
Diagnóstico de la organización	■											
Confección del CMI		■	■									
Capacitación en el uso del CMI			■	■	■							
Elaboración de Encuesta de Satisfacción						■	■	■				
Aplicación de la encuesta de satisfacción						■	■	■				
Aplicación de la herramienta								■				
Obtención de resultados									■			
Control de los resultados										■	■	
Costo de Mantenimiento CMI												■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y Medición

En relación a la evaluación y medición de la propuesta se intenta realizar la estimación de la herramienta confeccionada anteriormente la cual se realiza sobre la base de los Estados Contables disponible de la empresa al año 2018.

Tabla 8: Aplicación del CMI

Nombre	Formula	Valor 2018	Cumplimiento	Objetivo
Incremento de Ventas	$(\text{Ventas (periodo } n) / \text{Ventas (periodo } n-1)) - 1$	16%	Si	15%
Incremento de Costo de Ventas	$(\text{Costo de ventas (periodo } n) / \text{Costo de Ventas (periodo } n-1)) - 1$	15%	Si	10%

Proveedores	$(\text{Compras a proveedor } i \text{ n} / \text{Compras a proveedor } i \text{ n}-1)-1$	Sin información		25%
Margen de Utilidad Bruta	$(\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}) / \text{Ventas}$	22%	Si	35%
Margen de Utilidad Operativa	Utilidad Neta / Ventas	3%	No	10%
Nuevos clientes	Nuevos clientes / clientela total	Sin información		15%
Satisfacción de clientes	Encuesta	Sin información		80%
Puntualidad en entrega de productos	Cantidad de entregas a tiempo / cantidad de entregas totales	Sin información		70%
Productividad	Utilidades / Gastos relativos al personal	46%	Si	50%
Ventas procedentes de nuevos productos	Ventas nuevos productos/Ventas totales	Sin información		30%
Logística	Costos operativos/Costos Totales	7%	Si	15%
Eficacia	Número de casos resueltos / Numero de reclamos	Sin información		60%
Eficiencia del ciclo de producción	Día de comienzo de la pedido-Día final de entrega del producto	Sin información		5
Tiempo de Respuesta	Día de Consulta-Día de respuesta	Sin información		5
Capacidad de los colaboradores	Actividades realizadas/Actividades totales asignadas	Sin información		100%
Capacidad de los sistemas de información	Proceso registrado en tiempo real/ Procesos totales	Sin información		100%

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi, encargada de la comercialización de bienes de consumo masivo, implicó la necesidad de realizar un diagnóstico de la organización, que vislumbró, en primera instancia oportunidades y amenazas, como así también la debilidades y fortalezas.

El desarrollo del diagnóstico sobre la empresa permitió dar cuenta de que la misma presentó una dinámica compleja, en cuanto al entorno macro de la organización, particularmente se observó que estuvo y continúa fuertemente marcado por la situación económica que atraviesa el país. La crisis económica que afecta a la actividad productiva general, también recae sobre la comercialización de productos de consumo masivos, aunque lo hace en menor medida, dado que son productos de carácter esencial. En este contexto es de vital importancia que los recursos involucrados en la organización se utilicen de manera eficiente, dado el esfuerzo económico que implicó cada uno de ellos que no puede ni debe desaprovecharse. A su vez, se observó una tendencia en cuanto los hábitos de consumo de los consumidores se refiere, debido a la caída en el poder adquisitivo de los mismos, lo que orientó sus preferencias hacia comercios de ventas mayoristas y autoservicios, tal como la empresa en cuestión, A. J. & J. A. Redolfi. En este contexto más allá de las amenazas se observan oportunidades para aprovechar que requieren de un crecimiento interno primero y externo después.

En un contexto que manifiesta una alta competitividad en el mercado, exige que la organización lleve a su eficiencia en ventas a su máxima expresión, como así también los servicios post-venta en cuanto a atención al cliente se refiere, sin dejar de aprovechar ninguna oportunidad, más allá de su diversidad de productos, precios competitivos y distribución propia, que son atributos valorados por los consumidores. En este contexto, las falencias internas requieren de mayor tratamiento para que no se generen cuellos de botellas que repercutan en pérdidas para la organización.

En términos internos el problema central de A. J. & J. A. Redolfi se detectó que la falta de información y la mala utilización de la misma, no permite una eficiente desarrollo de las acciones de monitoreo y control. En este sentido se distinguieron problemas en las áreas de ventas, compras y logística, donde no se registra la información ni al momento de ser generado ni a posterior. En este contexto es que una intervención profesional por medio

de la confección de un Cuadro de Mando Integral se justificó como medida para disponer de información para A. J. & J. A. Redolfi.

La elaboración de esta herramienta implicó como objetivo a alcanzar, la búsqueda de un crecimiento sostenido de la organización a partir de la información provista por la misma. Este crecimiento se planificó a alcanzar de manera interna con mayor registro de la información y planillas de control para que cada indicador seleccionado tuviera su respaldo correspondiente. En este sentido, los indicadores se presentaron para las cuatro perspectivas en torno a aquellos que hacen referencia al seguimiento, control y rentabilidad de la organización.

En sí mismos estos indicadores tuvieron la particularidad que al momento de llevarlos a cabo generaron también la determinación de objetivos a alcanzar donde fue posible plasmar de manera directa el crecimiento deseado. La realización del plan en su conjunto para la organización implicó que fuera necesario la contratación de un profesional de Ciencias Económicas para implementar el plan.

Como fortaleza a destacar en la implementación de un Cuadro de Mando Integral se evidencia que se analizó la organización como un todo, donde cada acción dentro de la misma debe ser medida para que la rentabilidad aumente. En ese sentido es que se intentó determinar en los puntos críticos del proceso mayores indicadores de control para evitar desviaciones. Sin embargo el punto débil o negativo de la propuesta es que la misma no planificó la articulación con un sistema de información, que sería la fuente concentrada del insumo del Cuadro de Mando Integral, por lo que los esfuerzos actuales de la organización para disponer de la información son mayores que si se contara con esta herramienta.

Por último, en la propuesta de implementación no se planificó la posibilidad de que se implementará dentro de la organización un plan de crecimiento que incluyera el marketing, el desarrollo íntegro de recursos humanos y un análisis financiero para la expansión a otras localidades, siendo estas posibles próximas líneas de investigación y estudio para A. J. & J. A. Redolfi.

Bibliografía

- Jardel, E. M.** (2004). “Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”. Mendoza: Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Económicas- UNCuyo.
- Amat, O., Banchieri, L-C. y Campa-Planas, F. (2016). *La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del Grupo Alimentario Guissona*. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XXIV N°1
- Anchez-Retiz, C A y Rodríguez-Bello, L A (2019). *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control*. rev.univ.empresa [online], vol.21, n.37, pp.228-262.
- Kaplan R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.
- Bass Gaspar, L. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Tesis para el Título de Administración de Empresa. Universidad Nacional de El Salvador.
- Dávila, A. (2012). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Revista A Fondo. IASE.
- IDESA. (2020). *Indicadores de Condiciones de Vida*. Consultado el 25/04/2020. Extraído del URL:<https://idesa.org/indicadores/>
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Comercio Volumen 4 N9. Ministerio de Economía de Argentina. CABA, Argentina.

