

Universidad Siglo 21



“Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

“Balanced Scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L”

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Autor: Gonzalo Exequiel Martínez

DNI: 32407138

Legajo: VCPB34528

Tutor: Rogelio Cristian Lombardo

Córdoba, Mayo 2021

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos	6
Análisis de Situación	7
Análisis de Contexto.....	7
Diagnóstico Organizacional	13
Descripción de la situación.....	14
Análisis profesional	16
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Declaración del Problema.....	20
Justificación del Problema.....	21
Conclusiones Diagnósticas	21
Plan de Implementación	22
Alcance	22
Recursos Involucrados.....	27
Acciones Específicas	28
Marco de Tiempo.....	31
Medición y Evaluación.....	31
Conclusiones y Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos.....	35
Anexo I: Clasificación de PyMEs	35

Índice de Gráficos

Grafico 1: Evolución de las Expectativa de inflación mensual	10
Grafico 2: Evolución del tipo de cambio	11

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA.....	16
Tabla 2: Cuadro de Mando Integral	25
Tabla 3: Elaboración e Implementación del CMI.....	27
Tabla 4: Presupuesto Final de la Intervención.....	28
Tabla 5: Control de Inventarios	29
Tabla 6: Acciones de Almacenamiento.....	29
Tabla 7: Reporte de Ventas	30
Tabla 8: Encuesta de Satisfacción	30
Tabla 9: Diagrama de Gantt.....	31
Tabla 10: Análisis Costo-Beneficio	31
Tabla 11: Evaluación del Plan	32

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa Estratégico	24
Ilustración 2: Clasificación PyMEs	35

Resumen

El presente reporte de caso desarrolló como tema principal la confección de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L radicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba. La empresa especializada en la comercialización de productos de consumo masivo, presentó como principales falencias la falta de un sistema contable de administración de las compras y relación con depósito. La falta de registro en el depósito y ausencia de una estimación correcta de las ventas afectó de manera positiva a una política de compras adecuada. El hecho de que el contexto macroeconómico no resultó alentador y en función de la conclusión diagnóstica de requerir un cambio interno para un mejor aprovechamiento de la información, se realizó una intervención profesional por medio de un Cuadro de Mando Integral. La propuesta incluyó la presentación de indicadores involucrados, como así también, sus costos económicos necesarios. El objetivo primordial consistió en la mejora en las ventas de la empresa, para aumentar su facturación, utilización adecuada de los recursos en el depósito, mejoras en las entregas de pedidos y mayor información para el crecimiento.

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

Abstract

The main issue of this case report was the preparation of a Balanced Scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L based in the town of James Craik, in the Province of Córdoba. The company specialized in the commercialization of products for mass consumption, presented as its main shortcomings the lack of an accounting system for the administration of purchases and the relationship with deposits. The lack of registration in the deposit and the absence of a correct estimate of sales positively affected an adequate purchasing policy. The fact that the macroeconomic context was not encouraging and based on the diagnostic conclusion of requiring an internal change for a better use of the information. The proposal included the presentation of the indicators involved, as well as their necessary economic costs. The main objective was to improve the company's sales, to increase its turnover, adequate use of resources in the warehouse, improvements in order deliveries and more information for growth.

Keywords: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, Balanced Scorecard, growth, sales, deposit.

Introducción

En el presente Reporte de Caso propongo realizar un estudio sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con epicentro en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, desde la visión de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Contador Público. En la intervención profesional, me propongo proveer a la empresa de una herramienta de diagnóstico que, por medio de indicadores, le permita manejar de manera correcta el uso de la información que dispone para la toma de decisiones y la gestión interna. La motivación que genero mi intervención fue ver que la empresa presentaba un potencial crecimiento debido a la unificación de sus depósitos.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se especializa en la venta en el sector mayoristas de productos alimenticios, perfumería y cigarrillos, con una trayectoria de 50 años, cuenta con una cartera aproximadamente de 6000 clientes distribuidos por toda la provincia de Córdoba, parte de Santa Fe, La Pampa y San Luis. El análisis de la situación en que se encuentra actualmente inmersa la empresa da cuenta de que la misma si bien forma parte de un contexto de crisis macroeconómica del país, que afecta a las ventas mayoristas y minoristas de bienes, mantiene su impronta en otorgar un servicio de calidad a su clientes, respaldado por la eficiencia en los tiempos de entrega, una financiación acorde a la situación económica y asesoramiento comercial de calidad, que le permite diferenciarse de los demás competidores.

En la actualidad la empresa cuenta con un total de 170 empleados distribuidos entre las localidades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, como así también en Córdoba Capital y una flota propia de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, utilizados para la distribución de mercadería y atención a sus clientes. La adquisición de un terreno de 84 hectáreas ubicado sobre la Ruta Provincial N° 10, a 2,5 km de la Autopista Córdoba - Rosario remplazará a todos los pequeños depósitos que la empresa posee en James Craik, permitiendo alcanzar nuevos horizontes de comercialización.

La empresa actualmente posee como estrategia fundamental un servicio al cliente con eficiencia en los tiempos de entrega, diversidad en la matriz de productos que posee la empresa, como así también, precios competitivos por el aprovechamiento de economías de escala. En este sentido, se tiene que la organización, proclama que existen estas ventajas competitivas dentro del mercado. Esta situación, se observa que la organización

tiene como estrategia el crecimiento sobre los distintos clientes que posee, por medio de los puntos de ventas de grandes superficies y de los preventistas.

Sin embargo, estas estrategias no necesariamente se encuentran bien implementadas dentro de las acciones realizadas por la organización. Un motivo por el cual se tiene que la organización no cumple con su visión, es la falta de información para indagar si los esfuerzos realizados están dando sus frutos.

Las principales falencias que se pueden observar dentro de la organización se destaca que, si bien existe un sistema informático para la realización de compras, no existe un sistema de información de control de stock en la recepción de mercaderías que permita realizar un cotejo en tiempo real del producto entregado y el solicitado. El control que se realiza en el depósito es manual, generando un proceso de abastecimiento con demoras, afectando a la cadena de ventas de la empresa. La falta de una adecuada gestión de compras hace que no sea posible proyectar de manera correcta las ventas, y se busquen nuevos clientes para ampliar la cartera de la misma. A su vez, la empresa posee a nivel de cliente, una situación que responde a un buen posicionamiento competitivo y estratégico en relación a sus competidores pero carece de un plan de financiamiento para satisfacer las necesidades de su clientela.

Entre los antecedentes relevantes a nivel de aplicación de la herramienta de gestión de la información, Meyer (2015) realizó como aporte información útil para la decisión de seleccionar al Cuadro de Mando Integral como herramienta ya que muestra que esta herramienta es esencial para que toda organización sin importar el rubro al que pertenezca, disponga de objetivos claros. El aporte del autor radica en realizar una revisión sintética de los KPI que debe seguir todo CMI.

Otra autora que realiza un aporte a la literatura de la Gestión de la Información es Gir (2016), quien aplica un Cuadro de Mando Integral para la empresa Multiconex S.A. que brinda servicios integrales de Call Center, quien distingue, la utilidad de este aporte radica en que se brinda a la presente investigación la relevancia de que la aplicación de este instrumento para diferentes rubros es esencial para que se pueda llevar a cabo una intervención útil.

Por último, un autor que realiza la aplicación de esta herramienta es Gutiérrez (2015) quien afirma que, la utilización de un tablero de gestión de la información a largo plazo, como lo es el Cuadro de Mando Integral, permite para la Droguería Cabrera S.R.L

plantee diferentes indicadores para medir problemas similares a los que actualmente se encuentran en A. J. & J. A. Redolfi S. R.L, como la falta de medición en los tiempos de respuesta a los clientes, la calidad de la atención al cliente y como así también la posibilidad de distinguir las diferentes aristas que tiene la organización.

La gestión de la información a largo plazo, de manera ordenada, por medio de un Cuadro de Mando Integral, generará ventajas a nivel microeconómico e interno, que le permitirá planificar a largo plazo una perspectiva de crecimiento. A continuación se listan algunas mejoras posibles de alcanzar con el CMI para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

- Clarificar la estrategia que si bien está delimitada, actualmente no se mide su cumplimiento como así tampoco se lleva a cabo un control de si la misma es la adecuada para el mercado.
- Integración y comunicación de los diferentes circuitos de la organización para que los mismos aúnen esfuerzos para encontrar la ventaja competitiva de la empresa. Actualmente cada circuito actúa de manera separada, sin medir si los aportes de cada uno de ellos afecta a otro.
- Mejorar la posición competitiva de la organización en el entorno actual.
- Identificar con el CMI que factores tienen más influencia o más poder en el mercado.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un Cuadro de Mando Integral para lograr crecimiento, en ventas, en el área de depósito y en la satisfacción del cliente, para junio 2020.

Objetivos Específicos

- Diseñar planes de acción para implementar en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para alcanzar el crecimiento, mantener su visión y misión de mercado, para diciembre de 2019.
- Elaborar indicadores para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y elaborar el mapa estratégico, a los fines de relacionar los distintos para diciembre de 2019.
- Implementar un sistema de control de inventarios para la organización, a medir en un indicador de reporte.

- Implementar indicadores de medición de la evolución de ventas para reconocer su comportamiento y anticiparse a los requerimientos de compras, como herramienta para el encargado de pedidos.
- Efectuar mejoras en la atención al cliente, para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L reconociendo los problemas en la entrega de mercadería mediante un indicador de reporte.

Análisis de Situación

El presente reporte de caso consiste en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para la empresa, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ubicada en la Provincia de Córdoba. Una herramienta posible de utilizar es PEST, por medio del cual se realiza un relevamiento de las distintas variables que componen la esfera política, económica, social y tecnológica. El análisis PEST es un instrumento de gran utilidad para conocer el mercado, su posición y dirección de los negocios que se quiera emprender en él.

Análisis de Contexto

Los factores políticos que son posibles de relevar a nivel del mercado son todas aquellas políticas de gobierno, implementadas o por implementar que modifiquen las relaciones entre los agentes económicos de la sociedad. En el caso particular del sector al cual pertenece A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se concentra el estudio en la realidad del comercio mayorista y en particular, de alimentos y bebidas, siendo uno de los principales productos que comercializa la organización. En primera instancia es posible realizar una clasificación de la empresa, debido a su facturación y siguiendo la clasificación del Ministerio de Producción de la Nación como una PyMEs, esta pertenece al sector de comercio, que se ubica en el tramo 1 de empresa mediana. En el Anexo I del presente trabajo se encuentra la clasificación brindada por dicho organismo institucional. El hecho que subyace a esta clasificación es que la misma recibirá aquellas políticas, tanto económicas como financieras, impositivas, por su calidad de PyME. Si bien no se encuentra disponible información respecto de si la empresa realizó el trámite para encuadrarse en esta clasificación, es una realidad que podría acceder a la misma de manera sencilla.

El análisis lleva a que sea necesario mencionar, que el estudio de las políticas públicas llevadas a cabo en el sector de venta de productos de consumo masivo, tanto a nivel mayorista como a salones comerciales se encuentran signadas por la situación económica que atraviesa el país. En este sentido, las políticas podrían clasificarse como reactivas, es decir responden a un shock que la economía generó por otras variables, y vienen a intentar solucionar un stress en la economía. En términos sintéticos, no existe, en la actualidad una planificación de políticas públicas para que el sector conjugue reglas de juego claras, con posibilidad de generar certidumbre para los decisores, sino más podría entenderse como soluciones paliativas. En esta línea de análisis el motivo por el cual se realizaron las medidas que a continuación se listan, según Muscatelli (2019) responde a que el consumo masivo ha presentado números negativos en los meses que transcurren del año 2019. El autor remarca que existió una caída en las ventas de supermercados en el mes de mayo del 13,5% mensual respecto del mismo mes del año 2018, manteniendo una persistente caída de once meses de merma. Si dicho valor expuesto se actualiza con el último informe técnico elaborado por INDEC (2019), los resultados resultan alarmantes. Infobae (2019), remarca que la baja en los centros de compra en el mes de julio, se mostró con una caída del 6,1%, mientras que en las grandes cadenas de supermercados la merma fue del 12,2%. Estos valores mantienen la tendencia negativa del sector, y teniendo en cuenta que el mismo es un reflejo de la situación que atraviesa el consumidor cotidiano, y para buscar aliviar el bolsillo de los argentinos, el actual gobierno decidió elaborar un paquete de medidas, que se encuentra vigentes en la actualidad para aminorar esta situación.

La más importante de ellas, es la quita del IVA para el consumidor final, de aquellos productos esenciales que forman parte de la canasta básica para el consumidor. Esta situación generó que existiera una modificación en las listas de precios de los alimentos, que con la última devaluación del dólar después de las elecciones primarias, alcanzaban aumentos de precios de hasta el 25%. Esta situación, implicó que los alimentos alcanzados por esta medida permanecieran con un precio inalterado, o bien que el mismo hubiera aumentado levemente. La influencia de esta política para las empresas del sector, implicó un esfuerzo extra dentro de la organización interna, debido a que debieron volver a marcar los precios, pero sería una señal, que el consumo, a pesar de encontrarse desalentado, la última devaluación tendría menor impacto que el esperado. El hecho, de que como

muchos economistas marcan, se haya disminuido el *pass trough* de algunos alimentos, daría entender que podría ocurrir un comportamiento de los consumidores de acudir al supermercado y consumir mayores cantidades de los bienes para realizar una política de stock y esto generaría al menos en términos nominales un alivio.

Esta situación particular para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L si bien no afecta su facturación porque el destino de sus productos no es al consumidor final, sino más bien a terceros que venden a la última línea de la cadena, implica que quizás pueda prever un cambio en los pedidos de los principales clientes sobre una mayor demanda sobre los productos que se encuentran bajo esta política.

Otra realidad que debió enfrentar la empresa, producto de malas políticas públicas que afectaron a su actividad, y generaron una incertidumbre es la falta de una previsión sobre los precios de aquellos productos de consumo con gran componente importado. La última devaluación ocurrida en Argentina, luego de las primarias implicó que según la BBC (2019), existiera una incertidumbre en cuanto al precio de venta de productos, debido a que los comerciantes no deseaban cobrar un precio por debajo del valor de reposición posterior de dicho producto, y tampoco se conocía en la turbulencia de la evolución del precio de la moneda, cuál sería el final de dicho aumento.

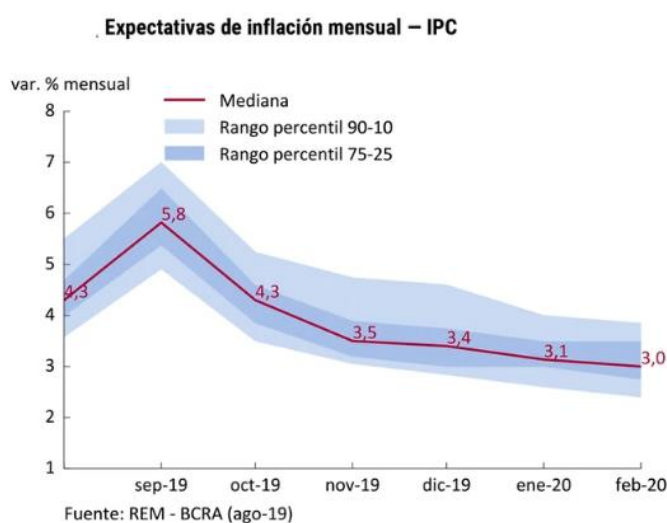
Por último, en relación a otras políticas llevadas a cabo por el gobierno que aún se encuentran vigentes y fueron publicadas en el Boletín Oficial del Poder Ejecutivo, son la ampliación de los planes de financiación para aquellas empresas que al mes de agosto presenten deudas impositivas con AFIP. Esta posibilidad de aumentar la cantidad de planes de pagos de 6 a 10 para cada empresa, resultaría un aliciente para el caso de las empresas que actualmente se encontraban en una situación financiera complicada. Para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L no se encuentra información de que exista un problema financiero que le requiera acudir a este tipo de financiación, sin embargo la disponibilidad de los mismos para eventuales necesidades es una política positiva de la cual puede beneficiarse la empresa.

Una vez analizadas aquellas políticas públicas que afectan de manera positiva o negativa a la empresa en el contexto macro de la industria, es necesario tener en cuenta que como se mencionó anteriormente los mayores desafíos se encuentran en materia económica porque se puede sintetizar la situación actual vivida en los siguientes ítems: elevada inflación (distorsión de los precios relativos), volatilidad del tipo de cambio,

inestabilidad económica sobre la toma de decisiones, y probabilidad de cesación de pagos de las obligaciones financieras.

En cuanto a la primera situación desde la visión del autor Sticco (2019), el duro camino que había comenzado la actual gestión del presidente se vio truncado con el último aumento del valor del dólar elevando las expectativas de descenso de los precios, por lo que se espera que la inflación del mes de agosto alcance un valor mensual de 5,8%, comparable con los valores finales de economías desarrolladas en un año. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de dichas expectativas según el autor.

Grafico 1



Evolución de las Expectativa de inflación mensual

Fuente: Sticco (2019).

El motivo que se encuentra detrás de esta situación es el descenso del poder adquisitivo del peso para la economía argentina. En este sentido, la BBC (2019), realizó una estimación con fuentes de Bloomberg de la evolución del tipo de cambio durante la gestión del actual presidente mostrando la situación de deterioro del valor de la moneda de curso legal en Argentina.

Gráfico 2:



Evolución del tipo de cambio

Fuente: BBC (2019)

Este desplome el valor de la moneda argentina generó una distorsión aún mayor en la economía que la que venía atravesando producto de la inflación. Así,

“El peso se desplomó casi 30% desde el lunes y la bolsa perdió en una sola jornada el 38% de su valor, la segunda mayor caída en la historia de los mercados. El Gobierno intentó contener la caída de la moneda local con tasas de interés de hasta 70% y la economía colapsó. El consumo se detuvo y crecieron la pobreza y el desempleo. Miles de pequeñas empresas cerraron.” (Diario El País, 2019, p 1).

Algunas de las políticas económicas que se llevaron a cabo para aminorar el impacto de la crisis económica implicaron, el aumento del mínimo no imponible del Impuesto a las Ganancias para los trabajadores en relación de dependencia, al menos por tres meses, reducción del impuesto a pagar total por monotributista, aumento a estos trabajadores de dos Asignación Universales por Hijo, congelamiento del valor de las naftas, y congelamiento en el pago del Impuesto al Valor Agregado de algunos elementos de la canasta básica esencial. En esta línea de análisis se puede afirmar que las políticas revisten el carácter de transitorias, y como tales deberán reverse a finales del presente año, y con el nuevo gobierno que asuma, con un panorama en esta dimensión incierto.

En relación a la situación social, es necesario mencionar que aquellos elementos y tendencias de la sociedad que impactan en el normal desarrollo del negocio, analizan sobre todo los cambios en los patrones de compra. Las expectativas e incertidumbres políticas en el año 2019 se encuentran como un obstáculo al crecimiento de Argentina.

Las últimas elecciones Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias generaron un clima de inestabilidad no sólo político, por el resultado favorable a la oposición, sino

que implicaron una devaluación del tipo de cambio, que afectó de manera negativa el poder adquisitivo de los trabajadores. En este contexto de inestabilidad y de respuesta negativa de los mercados hacia el actual resultado de las PASO, que debe ratificarse en octubre de 2019, llevó a que el actual gobierno debiera tomar medidas paliativas para mejorar el bienestar social de la sociedad.

Según Infobae (2019), las diez medidas anunciadas por el actual presidente y que seguirán algunas de ellas hasta el nuevo mandato presidencial se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- a) Aumento del salario mínimo, que abarcaría a 2 millones de trabajadores.
- b) Congelamiento del valor de las naftas por 90 días, para evitar el traslado del tipo de cambio al valor de la distribución en Argentina.
- c) Aumento del 20% del mínimo no imponible para el pago del Impuesto a las Ganancias en Argentina.
- d) Devolución de impuestos para aquellos contribuyentes en relación de dependencia que hubieran abonado el Impuesto a las Ganancias en lo que va del año.
- e) Eliminación del pago del componente impositivo a los monotributista del país.

Estas políticas se aplicaron, según Política Argentina (2019), en respuesta a las necesidades básicas no satisfechas durante los últimos 12 meses de la gestión del actual presidente. Los resultados de esta gestión generaron 10.000 nuevos pobres y aproximadamente 2.830 de indigentes, implicando un crecimiento del 34,1% de la pobreza y un valor de indigencia de 7,9%.

Esta dimensión analizada debe ser complementaria a la visión tecnológica de cuáles son los avances en materia de comercio por las nuevas plataformas online. En este sentido desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019), se afirma que la última estadística sobre los días de descuentos en Argentina conocidos como *Cyber Monday*, ocurrió un 47% más de facturación que en la misma edición en el año 2018, lo cual, según afirman desde la entidad se espera mantener para la finalización de las ediciones del año 2019. Si bien las expectativas sobre la actividad económica podrían llegar a parecer un cambio en las cifras esperadas, es una realidad que desde la organización creen que este tipo de consumo se encuentra en auge porque los consumidores comprendieron la importancia del tiempo que se ahorran al utilizar este servicio.

En búsqueda de mantener esta tendencia desde la cámara se menciona que existe un interés por parte de la Secretaría de PyMEs y emprendedores del Ministerio de Producción de la Nación en decretar vía reglamento por ley lo que se conoce como Economía del Conocimiento que afecta de manera positiva para el know-how de las políticas de comercialización vía interés, como así también el registro de estas actividades en materia de producción cuando todos los servicios o bienes se comercializan por Internet. Esta última dimensión afecta de manera positiva para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ya que la misma actualmente no se encuentra comercializando en materia de comercio electrónico, pero se espera que la adopción de nuevas tecnologías permita a la misma expandir sus horizontes de acción sobre estas variables.

Diagnóstico Organizacional

En la actualidad la empresa cuenta con una flota propia de rodados para la distribución y atención a sus clientes de la provincia, con un total de 170 empleados distribuidos entre las localidades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, como así también Córdoba Capital. El reciente crecimiento de la empresa por medio de la compra de un terreno donde se encuentran localizados los diferentes depósitos de la organización permitió alcanzar nuevos horizontes de comercialización.

El proceso de comercialización de productos que se lleva a cabo dentro de la empresa consta de tres actividades propias de la venta mayorista de alimentos, como lo son la venta al cliente, el abastecimiento, y la recepción de la mercadería. Estas requieren de una conexión de la información tal que aporte rentabilidad y permita mantener precios competitivos que otorgan posicionamiento y reconocimiento de sus clientes.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es una organización que como PyMEs tiene potencialidad en el sector debido a que si bien existen competidores dentro de la industria es una empresa que tiene una correcta relación con los proveedores del sector y puede alcanzar precios competitivos. Esta situación si bien beneficia a la empresa en su contexto cambiante, es necesario destacar que tiene la particularidad de que sus competidores actuales no son los únicos que tendrá, es decir existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado, y que esta situación llevé a la organización a ahondar más en su proceso de diferenciación.

En este último punto es que si bien actualmente la empresa posee una misión y visión en la cual sus principales objetivos son la atención al cliente, precios competitivos,

diversidad y economías de escala, deberá incorporar otros elementos que le permitan diferenciarse. Una posibilidad en este sentido, y que actualmente la empresa no se encuentra realizando, es la utilización de la tecnología. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L no posee un sitio web que permita el *e-commerce* dentro del mismo. En este sentido, en función de los datos relevados actualmente sobre el futuro de los comercios de la mano de Internet, es necesario que la organización se actualice en este sentido.

En términos de su funcionamiento interno la organización concentra sus mayores esfuerzos, en el diseño del organigrama en las áreas de logística y ventas, debido a que las actividades que principalmente desarrolla son las de comercialización de productos y la distribución de los mismos. En este sentido, se destaca que existe una estructura que para la dimensión de la empresa, hasta el momento ha llevado a buenos resultados, pero que no necesariamente se encuentran bien definidas las tareas, y el circuito de toma de decisiones es necesario de modificar.

En términos financieros, no se observa que la empresa posea problemas para hacer frente a sus obligaciones presentes, y si bien no se dispone información al respecto, es una realidad que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L enfrenta una realidad similar al del sector, de una merma de sus ventas. Esta situación genera que la empresa requiera ser más eficiente a nivel interno.

Descripción de la situación

En cuanto a un análisis interno de la organización es posible mencionar que su posición dentro del mercado es acorde a su importancia dentro de la provincia, dado que la empresa debe mantener en su accionar cotidiano el reconocimiento de que no se encuentra sola en el mercado. Es más, existen aproximadamente 12 empresas adicionales que realizan actividades similares a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L por lo que la diferenciación, la atención a la satisfacción del cliente y la disponibilidad, como así también la rapidez en la entrega de los productos es esencial para que se alcance una posición de mercado acorde a la necesidad de la organización.

En este sentido es que si la satisfacción del cliente es esencial para la organización, la misma presenta falencias en materia de que existe dentro de la misma una falta de correcta gestión de inventarios. En este sentido si bien el concepto de inventario es conocido, su gestión dentro de la empresa se limita simplemente a la recepción de la mercadería y al control con factura de lo entregado. En sí mismo este proceso implica un

desarrollo más complejo que solo pensar en la mercadería recibida. El proceso óptimo implica la conjunción de acciones correctas que involucran desde las acciones de compra hasta las acciones de abastecimiento y logística, hasta la de ventas.

En primer lugar es necesario mencionar que la organización no tiene una política de compras que realice estimaciones sobre la demanda futura sobre los bienes en función de valores históricos. En términos concretos, no se conoce que la empresa tenga en cuenta que la actividad resulta cíclica para algunos bienes y que esta característica afecta de manera directa a la cantidad de bienes que se encuentran en stock y que por ende, debe implicar una atención especial. La ciclicidad de las ventas también debe ser analizada por el área de compras, que mediante reglas simples de pronóstico de situaciones futuras puede estimar que demanda tendrá. A su vez, esta acción le permitirá conocer con mayor profundidad en materia de información fiable, sobre la situación del mercado y actuar en consecuencia.

Una vez que se identificó la falta de una política de compra, ya que la organización practica una política de stock mínimo o bien de una visión de pedir *just in time*, hace que el área de logística y abastecimiento también posea problemas. Si bien la acción no se lleva a cabo de manera correcta debido a que no existe un orden dentro del depósito, tampoco existe una valoración de qué productos tienen mayor rotación y cuáles representan una mayor inversión para la empresa. En este sentido, la empresa podría llevar a cabo una política para identificar sus productos bajo un sistema ABC, esto implica reconocer cuáles son los productos de mayor inversión y por ende priorizar que los mismos no se encuentren mucho tiempo en el depósito, evitando que su precio no quede desactualizado.

En la realidad de toda organización la gestión de inventarios de compras se debiera focalizar en tener los niveles adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, pero esta empresa tiene un stock mínimo sin previsiones de demandas mayores en el futuro. Así posibles contingencias generan a la organización necesidades de desembolso de dinero que no estaban previstas, pudiendo generar problemas de rentabilidad coyunturales. En este último punto, la empresa demuestra una posición financiera sólida debido a la diversificación de sus ingresos con la compra del terreno del centro de distribución y los ingresos por rentas de la tierra.

A su vez, se puede observar que no existe una disposición ordenada del depósito para las actividades de carga y descarga, y como en esta actividad la movilidad de la mercadería se realiza por bultos, el hecho de que no se encuentre bien ordenada y tratada, hace que la misma llegue al cliente en malas condiciones y disminuya la satisfacción del cliente al respecto.

La falta de una medición sobre los tiempos de entrega y posibles contingencia para los clientes y en relación a los proveedores, para la empresa, es esencial para que la misma pueda prever no sólo el momento en que ingresarán o saldrán los productos de la contabilidad del ente, sino también que le permite indagar respecto de la conveniencia sobre los proveedores.

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de los depósitos • Gran cartera de productos • Buena cartera de proveedores. • Reconocimiento en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para mejorar la posición en el mercado por el e-commerce. • Políticas públicas de quita del IVA que podría aumentar el consumo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Stock Just in time • No estimación de demanda • No hay orden en el depósito • Falta de cálculo de contribución marginal por producto. • Mala entrega del producto, disminuyendo la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ingreso de nuevos competidores. • Disminución del poder adquisitivo de compradores. • Crisis económica • Falta de previsión sobre los precios.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis profesional

En una visión crítica de la situación que atraviesa actualmente A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en su mala gestión de la información aplica que no pueda cumplimentar de manera correcta sus pilares de diferenciación en el entorno. En particular, si bien afirma que posee una abocada vocación de atención al cliente y con los menores tiempos de entrega, la falta de una medición sobre los tiempos de entrega y posibles contingencias para los clientes, no demuestra esfuerzos en este sentido.

En relación a los precios competitivos como estandarte de la empresa se observa que si bien esto sucede, no existe una justificación interna por medio del análisis de la información que permita aseverar esta situación, ya que la empresa no posee una agenda de proveedores y un análisis respecto de la conveniencia sobre los proveedores. Actualmente la organización trabaja con proveedores de gran envergadura en el mercado, y si bien muchos de ellos son exclusivos en los productos que comercializa, su tratamiento en términos económicos y financieros. El hecho de que los proveedores con que trabaja se encuentren bien posicionados en el mercado implica que, como ventaja, la empresa dispondrá de la más actualizada cartera de productos que se encuentran disponible. Sin embargo se encuentra la desventaja de que el tamaño de los proveedores puede generar perjuicios a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L al momento de la negociación.

La repercusión de una mala gestión de compras, también afecta a las ventas por lo que si no conoce el correcto stock no podrá ampliar horizontes de nuevos clientes. En esta situación se observa que el mayor problema de la organización no es la falta de predisposición para el crecimiento porque su posición en el mercado es positiva, y existe una situación en la que se optimicen los recursos, pero la falta de información no permite un crecimiento ordenado.

La posibilidad de que la organización con un sistema de gestión interna y externa de información se traduzca en indicadores, en su objetivo de crecimiento hace que las decisiones sean precisas y se alcancen mejores resultados. Los indicadores pueden ser situaciones de mejor rentabilidad, mayor nivel de ventas, mejores costos en las compras, mayor rotación de mercadería y a su vez, mayor valoración sobre los productos de mayor contribución marginal a la organización.

Marco Teórico

La herramienta que se utiliza para la intervención profesional de la empresa A.J y J.A Redolfi SRL, es el Cuadro de Mando Integral (CMI), presentado como modelo en 1992 por David Norton y Robert Kaplan, es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

El CMI plantea, según Kaplan y Norton (2014) las necesidades específicas de una empresa, en función de un diagnóstico de su sistema de gestión y de información, para definir los factores claves que hacen al éxito de la misma en el entorno cambiante en el

que se encuentra. Entre las funciones que cumple esta herramienta se distinguen, el diagnóstico de áreas, el control del rendimiento, la sistematización e integración de información, la detección de factores críticos, y el establecimiento de relaciones de causa y efecto.

Según Ayvaz y Pehlivanl, (2011), el CMI es un modelo que identifica cuatro perspectivas relacionadas con actividades que pueden ser críticas en las organizaciones, y en todos los niveles dentro de estas. Las cuatro perspectivas que componen el CMI son: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos, y de Aprendizaje y Crecimiento. Estas han sido introducidas por Kaplan y Norton (2014), para evaluar la actividad de una organización.

En una breve descripción de las perspectivas que conforman al CMI, se encuentra en primera instancia, la perspectiva financiera, cuyos ratios financieros miden los resultados económicos de las acciones realizadas, teniendo en cuenta su contribución a la estrategia diseñada por la organización, persiguiendo aumentar el valor de la empresa para los accionistas. Los objetivos que integran esta perspectiva sirven de enfoque para los indicadores de las demás perspectivas del CMI. Algunos de ellos son: aumentar el valor para los accionistas, incrementar la rentabilidad, aumentar los ingresos, entre otros. Según Ramos (2016) existe dos tipos de enfoques que se pueden utilizar para entender la herramienta, un enfoque limitado, que sólo se transmite por medio de indicadores, mientras que existe otra visión, complementaría, de entender la existencia de diferentes acciones para llevar a cabo el uso del CMI como una herramienta.

La segunda perspectiva es la relacionada a la visión que tienen los clientes sobre la organización. Los clientes son la fuente de los beneficios empresariales; por lo tanto, satisfacer las necesidades de los clientes es el objetivo perseguido por las empresas. La perspectiva del cliente, según Kaplan y Norton (2014), se ocupa de temas relacionados con la satisfacción de los usuarios y la retención de los mismos. Las mediciones a nivel de la organización deben incluir los datos de rendimientos desde lo formal, las encuestas de clientes, los índices de lealtad, el crecimiento del segmento del mercado y los impulsores de la satisfacción del cliente. Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

La tercera perspectiva es la de procesos internos, la cual estudia la adecuación de los procesos internos de la organización considerando la obtención de la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. La organización debe decidir en qué procesos y competencias es necesario sobresalir para desarrollar un nivel de eficacia general que se evidencie en la calidad de los procesos, logrando así un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en alcanzar los objetivos financieros establecidos.

La última perspectiva que integra el CMI es la de aprendizaje y crecimiento que se centra en aquellos aspectos que permiten valorar el grado de motivación y formación del equipo de trabajo y en variables que contribuyen al desempeño de los mismos, es decir los activos intangibles. A través de ella se pretenden desarrollar las herramientas necesarias para que los trabajadores puedan ejecutar la estrategia. Algunos de los objetivos perseguidos son, personal competente y capacitado, sistemas de información válidos, correcta estructura organizativa, entre otros. Es decir que en esta circunstancia, se pone de manifiesto la relación entre el capital humano y la organización. Al ser el motor de la empresa, se la considera como la principal inductora de la buena actuación con respecto a las demás perspectivas.

Según Ramos (2016) el análisis del CMI debe ser entendido desde la sustentabilidad que esta herramienta genera para la empresa. La sustentabilidad del CMI hace referencia a la posibilidad de que el instrumento se retroalimente internamente hasta alcanzar el objetivo último de servir de bases para la toma de decisiones. En este sentido es que el autor remarca la necesidad de generalizar el uso del mismo a todas las áreas de la empresa.

En esta misma visión, es que Rodríguez y Traconis (2012), analiza la aplicación del CMI hacia la posibilidad de que se aplique la herramienta como un medio para alcanzar la influencia de la empresa en el entorno. En esta dimensión es que los autores remarcan que el CMI al tener el concepto de inclusión antes mencionado, debe ser complementado con el de sustitución. Por sustitución los autores afirman que se entiende cómo es posible cambiar a lo largo del tiempo el enfoque de algunas de las perspectivas que se posee en la empresa.

En una visión crítica de los conceptos expuestos sobre el CMI, es posible dar cuenta de que su utilización se ha generalizado para esquematizar la visión de organizaciones que se encuentran en un punto de quiebre en su crecimiento. Así, esta

herramienta ha permitido realizar una revisión dentro de la empresa de la actual visión que disponía, hacia donde quiere direccionarse, y que nivel de influencia tiene en el mercado. Esta posibilidad, se ha modernizado, con una ampliación de la visión de las fortalezas del CMI, al incorporar como mencionan Rodríguez y Traconis (2012), con respecto a la inclusión y sustitución como dos dimensiones que deben siempre estar presentes dentro de la empresa. En relación a este punto es que resulta esencial que las empresas que implementen esta herramienta realicen una actualización de su aplicación, buscando que se incluya toda la empresa, con acciones comprometidas.

En una visión crítica de los desarrollos teóricos expuestos anteriormente es posible afirmar que en el actual desarrollo de la herramienta aún se continúan con indicadores rígidos sobre variables tradicionales. No existe una medición integral de la gestión de la organización por variables que no resulten financieras. Si bien el aspecto financiero es una variable de interés para el crecimiento, no existe el instrumento para medir el crecimiento interno más allá de variable de eficacia y eficiencia. Sería un aporte fundamental a la literatura la posibilidad de incorporar variables que midan el aporte en términos de activos intangibles y profesionalización de la organización de manera cualitativa. A pesar de esta situación es posible dar cuenta de que el CMI es una herramienta de esquematización pero no de planificación de las acciones, por lo que debe ser complementada, para alcanzar una correcta administración estratégica con pasos a seguir para el cumplimiento del objetivo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

El análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L permite vislumbrar de que la misma cuenta con información de su accionar que no es aprovechada por la gestión en la toma de decisiones. En relación a los procesos internos no registra información sobre los inventarios en depósito, la mercadería que ingresa a los depósitos, los tiempos de entrega a los clientes y cómo fue entregada la mercadería. Luego de la entrega de la mercadería no existe información sobre el estado de la misma, si se cumplió o no el tiempo estipulado y el nivel de conformidad del cliente.

En el área de depósito las compras se realizan en base a la intuición por lo que no se realiza un estudio de tendencia de lo ocurrido en la empresa años anteriores, o bien en

el mercado o en el rubro al que pertenece. Las compras no eficientes se traducen en precios no eficientes, y facturación no eficiente, por lo que se afecta la perspectiva financiera de la empresa. El problema central de la empresa es la falta de un sistema contable que integre todas las áreas, para que toda la organización disponga de información para la toma de decisiones. A su vez, esta incorporación implica una adecuación interna al uso de nuevas tecnologías, para eficientizar los procesos internos realizados entre las áreas.

Justificación del Problema

El análisis del problema detectado reviste importancia en función de que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es una organización que se encuentra en un entorno de crisis del país, afección del poder adquisitivo de los consumidores, aumento de costos e inflación. Esta situación del entorno afecta al nivel de ventas y además se observa una deficiencia en las mismas, producto de la errónea toma de decisiones la situación se agrava.

El problema debe ser abordado dentro de una decisión propia de la empresa, de que debe rever su visión estratégica que actualmente se encuentra afirmando, analizado la correspondencia con las acciones llevadas a cabo. Actualmente se afirma que la empresa tiene como ventaja competitiva la entrega de productos en tiempo y forma, mientras que existen quejas de los clientes por el estado de la mercadería, hecho que permite no alcanzar dicha ventaja. En relación a la diferenciación en la variedad de producto, la empresa no cuenta con stock suficiente como para abastecer un pedido diverso, ya que su política de inventario es de stock en el momento, sin una posición precavida ante posibles oportunidades en este sentido.

Conclusiones Diagnósticas

La falta de información de las acciones realizadas en la empresa en general, con especial atención en el área de logística de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L como así también en el depósito, involucrando las compras realizadas, será abordada por el CMI que se propone en la presente intervención profesional. Esta herramienta desde su confección implicará la revisión de la visión estratégica de la empresa, a partir de la cual se definirá continuar o no con la misma e implementar una nueva. El CMI permitirá disponer de indicadores que revelen información en el momento de ser requeridos.

En función de la determinación de los problemas mencionados en el diagnóstico organizacional y el problema abordado, es explícita la necesidad de implementar un CMI

para que la organización mejore su situación interna, que se refleje en mejoras a nivel de mantener clientes actuales y mejorar los procesos internos.

El control de los aspectos claves de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, en base a la falta de información, es que requiere la implementación de distintas estrategias, que se plasmen en actividades para que el diseño e implementación del CMI, se convierta en una herramienta sustentable, inclusiva y útil para la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos de la aplicación del CMI para la empresa objeto de estudio son, mejora en la facturación producto de un adecuado manejo en depósito como así también de la incorporación de nuevos clientes. Ambas formas de aumentar la facturación provienen del hecho de que se conocerán las ventas de la empresa en función de las necesidades del mercado, los tiempos de manejo de mercadería en el depósito, y las nuevas posibilidades de venta cuando las ventas sean cíclicas.

Plan de Implementación

Alcance

En el cumplimiento del objetivo general del presente Reporte de Caso, es que se plantea la confección del CMI como el reflejo de la estrategia de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, para lo cual es necesario ver si la misma se mantiene o no.

El alcance geográfico de la aplicación del Plan de Implementación es la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, y se aplicará sobre toda la organización, con especial atención al área de depósito, como así también al circuito de compras y ventas. La duración del plan será de un año, aplicado desde noviembre de 2019 a noviembre de 2020. El alcance del proyecto se limita a medir la evolución del mismo de manera positiva o negativa en función de la evolución de la facturación.

La limitación del presente plan es que el mismo se aplicará en un contexto de crisis, por lo que se prioriza un estudio interno de mejorar las compras para ser más efectivas las ventas actuales, e incorporar nuevos clientes, pero este último punto se encuentra poco desarrollado debido la merma en la actividad económica, lo que conlleva a que el mismo no sea factible en el corto plazo.

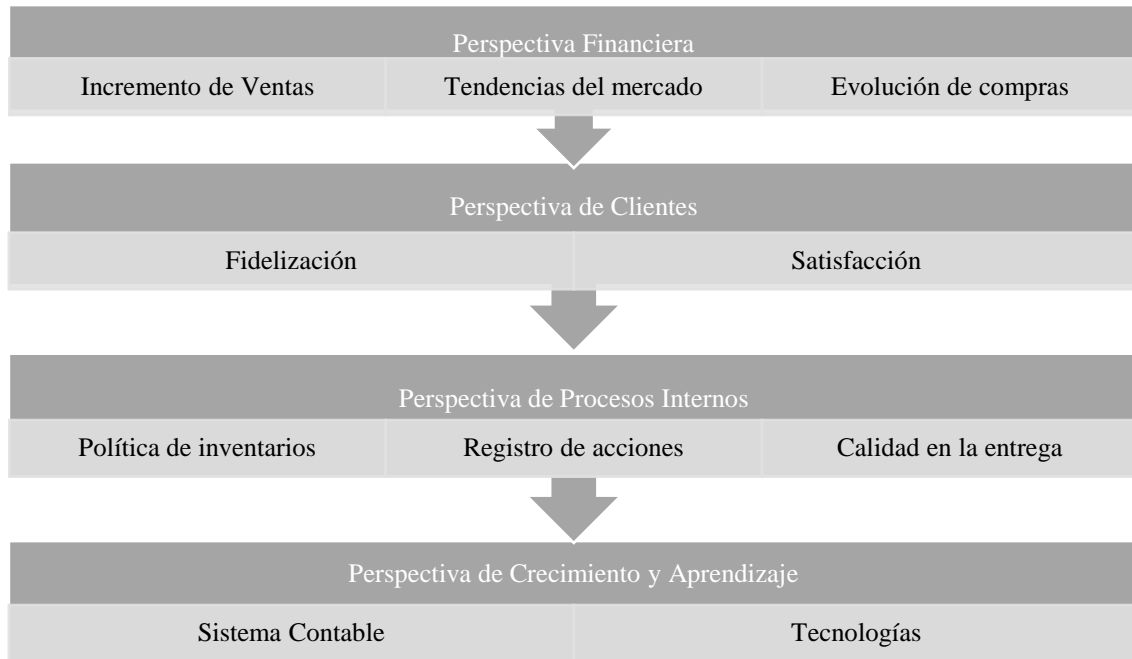
En el caso particular de la actual ventaja competitiva que se destaca de la gestión de la empresa, es que se distingue que la misma puede mantener con modificaciones dentro de sus acciones internas y alcanzar eficazmente.

En relación a la necesidad de mantener la misma ventaja competitiva, como visión general de la empresa, es que se plantean las siguientes estrategias para que se alcance dicho objetivo.

- Estrategia operativa, por medio de la cual se implementarán acciones de registro de información, más allá de la implementación de un sistema contable, que se llevarán a cabo en el área de logística y el encargado de pedido para control de las decisiones.
- Estrategia de ventas y compras, esta se selecciona para llevar a cabo la acción de implementar una correspondencia entre las compras realizadas, las ventas obtenidas y la tendencia del mercado. En relación a las ventas se analiza su evolución en el tiempo y en cuanto a las compras su correspondencia con los pedidos solicitados.

La elección de las diferentes estrategias que se utilizan para la confección del CMI lleva al planteo del siguiente mapa estratégico para la empresa. Una vez mencionadas las distintas características que se buscarán por medio de la aplicación de la etapa táctica del CMI, es necesario explicitar a qué estrategias responde la aplicación del mismo. En primera instancia se elige como herramienta el CMI para cumplimentar con una estrategia de mercado, en la cual se destaca particularmente el crecimiento de la organización de manera interna y externa. A continuación se presenta la elaboración del CMI junto con el mapa estratégico realizado sobre la empresa para una mejor aplicación de la herramienta.

Ilustración 1: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Ind.	Descripción	Formula	Obj.	Aceptación	No aceptación	Frec. De medición.	Responsable de medición	Responsable de Mejora
Financiera.	Rentabilidad económica	Evalúa la capacidad que tiene la empresa para general un resultado con independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados	$\frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Activo total Neto}}$	25%	20%	10%	Anual	Alta Dirección	Gerente de Ventas y Gerente Financiero
	Incremento de ventas	Mide la variación de los ingresos por ventas entre periodos reales	$\frac{\text{Ventas } t}{\text{ventas } (t-1)} - 1$	10%	7%	5%	Anual	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas
	Compras	Mide el tiempo a lo largo del flujo desde que se identifica la necesidad hasta que se recibe el producto o servicio requerido.	Día de necesidad-día de recepción del pedido	7	9	12	Trim	Gerente Financiero	Gerente de Ventas y Comercialización
	Desempeño de calidad de los proveedores	Miden la calidad de productos defectuosos sobre el total recibido por proveedor. Es un cociente que impactada en la gestión de calidad de los proveedores	Productos defectuosos/Productos Totales	5%	7%	10%	Men	Encargado de Logística	Encargado de Pedido
Clientes	Fidelización respecto a las subas de precios	Indica el grado de fidelidad de clientes después de una subida considerable de precios	$\frac{\text{N}^\circ \text{ cltes PI} - \text{N}^\circ \text{ cltes PF}}{\text{precio final} - \text{precio inicial}}$	15%	10%	5%	Trim	Encargado de Formación de precios	Gerente de Ventas

	Satisfacción de clientes	Mide el grado en el que la empresa satisface la satisfacción de los clientes	Definir atributos de satisfacción ponderados, y recopilar información a través de las encuestas	80%	70%	50%	Anual	Asistente de Atención al Público	Gerente de Ventas
Proc. Internos.	Política de inventarios	Aplicación del sistema ABC para la clasificación de productos	Cantidad de Productos clasificados/productos totales	70%	60%	50%	Por proceso	Gerente General y Gerentes de áreas	Gerente General y Gerentes de áreas
Aprendizaje y crecimiento.	Numero de capacitaciones	Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.	Numero de capacitaciones dictadas (n)	4	3	2	Anual	Encargado de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos
	Índice De Reducción de errores	Mide la reducciones de errores por la incorporación de tecnología nueva	$\frac{\text{Reducción de Errores}}{\text{Inversión de Tecnología}}$	30%	20%	10%	Anual	Encargado de Recursos Humanos	Encargado de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Recursos Involucrados

La aplicación de este CMI implica la contratación de asesoría externa que lleve a cabo la implementación del plan de capacitación para quien desempeñe el rol de llevar el control y seguimiento del mismo. La contratación de una consultora externa se justifica desde la visión de que la misma es requerida a los fines de llevar a cabo la puesta en marcha del mismo y que puede llegar a requerir modificaciones de los indicadores planteados en función del crecimiento de la empresa y el desarrollo del macroentorno. Los valores estimados para la aplicación de esta propuesta se calculan de un consultor externo, en función de los valores de mercado, estipulados por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económica de Córdoba, en la homologación de su convenio de trabajo para asesoramiento de empresas y capacitación.

Tabla 3: Elaboración e Implementación del CMI

	Tema	Cantidad de Horas	Responsable	Costo hora	Costo total
Capacitación	Capacitación al personal	4	Consultor Externo	\$ 1.700	\$ 6.800
	Elaboración del CMI	14	Consultor Externo	\$ 1.700	\$ 23.800
	Aplicación de herramientas	4	Consultor Externo	\$ 1.700	\$ 6.800
Total		22			\$ 37.400

Fuente: Elaboración Propia

La aplicación y utilización de la herramienta del CMI no es la única colaboración de un asesor externo que se necesita para la aplicación profesional de esta intervención, ya que se requiere la implementación de un sistema contable y el respaldo físico de planillas para el área de depósito. El sistema será el SDI para Distribución Mayorista, que integra la gestión de compras, distribución y venta, así como control de rentabilidad de clientes y productos. El costo de dicha implementación cuenta con la puesta en marcha del sistema que se supone será de \$115.000 pesos el primer año, más una cuota mensual de \$3.000 pesos de mantenimiento del software.

A su vez, en términos de soporte físico de dicho software se implementarán planillas de gestión, que tendrá un costo de su elaboración por parte de un asesor externo de 10 horas adicionales.

Tabla 4: Presupuesto Final de la Intervención

Actividades	Valor Final Anual
CMI	\$28.800
Sistema de Gestión	\$175.000
Planillas y ABC	\$17.000
Total	\$229.400

Fuente: Elaboración Propia

Acciones Específicas

Las acciones concretas que se llevarán a cabo se relacionan de manera directa con el cumplimiento de los diferentes objetivos específicos planteados en la presente intervención profesional. En primer lugar, a los fines de alcanzar el crecimiento y mantener la visión de la empresa, es que se plantea el hecho de mejorar el manejo de la mercadería en el depósito. Un correcto manejo de la mercadería implicará una mejor efectividad en las ventas y permitirá realizar de manera correcta las compras. En función de dicho objetivo es que se plantea la aplicación del Sistema ABC. El modelo ABC clasifica los productos que son utilizados en la empresa, el grupo de artículos A, son generalmente de poca cantidad pero de alto valor económico, el grupo B, que son de valor económico moderado, y el grupo C, que representan una gran cantidad de productos de un valor económico reducido.

- Artículos A, representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que ocupan el 80% de la inversión. Son los de mayor valor en el inventario y los más importantes a los efectos de control.

- Artículos B, un 30% de los artículos que requieren un 15% de inversión. Son productos de importancia secundaria.

- Artículos C, son aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario, pero representan sólo el 5% de la inversión de la empresa en el inventario. Productos de importancia reducida.

En relación al objetivo de implementar un sistema de control de inventarios para la organización, en función de la estimación de la ciclicidad de las ventas y compras, que

se controle a través de un indicador de reporte, se plantea la gestión de las siguientes planillas de gestión en depósito. En primer lugar como se incorporará un sistema de gestión la carga del monto y de la cantidad de productos a utilizar la dará el sistema y será menester del área de depósito controlar el inventario mediante las siguientes planillas.

Tabla 5: Control de Inventarios

Control Inventario					
Producto	Cantidad	Vencimiento	Daños		Observaciones
			Si	No	
Fecha					
Firma					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Acciones de Almacenamiento

Reporte de depósito	Almacenamiento	
	Si	No
1. Control cantidad que ingreso al depósito		
2. Control cantidad que egreso depósito		
3. Almacena producto de manera sectorizada		
4. Control de daños y vencimiento de los productos		
5. Inventario semanal de productos		
Fecha	Firma	

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la elaboración de indicadores para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y elaborar el mapa estratégico el mismo se realizó con anterioridad y responde la necesidad misma de elaborar el Cuadro de Mando Integral.

A los fines de implementar indicadores de medición de la evolución de ventas para reconocer su comportamiento y anticiparse a los requerimientos de compras, como herramienta para el encargado de pedidos. Esta acción se llevará a cabo por medio de un reporte de ventas, síntesis de los indicadores antes mencionados. En la siguiente tabla se resume la información respecto de los aspectos que deberán ser tenidos en cuenta para la elaboración de dicho reporte que se entregará de manera mensual por parte del área de ventas a las demás áreas, con especial atención para la gerencia.

Tabla 7: Reporte de Ventas

Reporte de Ventas		
Cantidad de Clientes		
	Valor	Participación
Cientes Nuevos		
Cientes Registrados		
Totales		
Indicadores de:		
Variación intermensual de ventas a precios corrientes		
Variación interanual de ventas a precios corrientes		
Variación del IPC INDEC		
Variación intermensual de ventas a precios constantes año base 2010		
Variación interanual de ventas a precios constantes año base 2010		
Ratio de compras/ventas		
Cálculo de la tendencia de ventas		
Evolución de la ciclicidad de ventas		

Fuente: Elaboración Propia

En relación al objetivo específico de efectuar mejoras en la atención al cliente, mediante la incorporación de una encuesta de satisfacción en el servicio de post-venta de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para reconocer los problemas en la entrega de mercadería mediante un indicador de reporte. A continuación se presenta la acción concreta para el cumplimiento de este objetivo.

Tabla 8: Encuesta de Satisfacción

Atributos	Excelente *****	Muy Buena ****	Buena ***	Regular **	Mala *
Diversidad de productos					
Relación precio-calidad					
Tiempos de entrega					
Estado del Producto recibido					
Eficacia en las consultas					
Servicios de Post-venta					

Fuente: Elaboración Propia

Marco de Tiempo

Tabla 9: Diagrama de Gantt

	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Capacitación al personal												
2	Elaboración del CMI												
3	Aplicación de herramientas												
4	Sistema de Gestión												
5	Clasificación ABC												
7	Introducción de Planillas												
8	Revisión												

Fuente: Elaboración Propia

Medición y Evaluación

En relación a la evaluación y medición de la propuesta se espera que se alcance con estas mejoras una repercusión positiva dentro de los ingresos de la organización en un 5%, y se obtenga el análisis costo-beneficio.

Tabla 10: Análisis Costo-Beneficio

Ingresos (2018)	\$ 318.857.647
Mejora (5%)	\$ 15.942.882
Costo Anual	\$ 229.400
Costo-beneficio	\$15.713.482

Fuente: Elaboración Propia

En función de que el plan de implementación se mide simplemente en función de la facturación de la empresa en términos anuales, es que realiza la revisión del plan de manera anual, y se obtendrá como parámetro para aplicar de manera correcta el mismo la posibilidad de que se acepte o no el plan, en función de la siguiente tabla resumen.

Tabla 11: Evaluación del Plan

Facturación	Valor Objetivo	Resultado
Interanual a precios corrientes	5%	Aprobado
Interanual a precios corrientes	3%	Regular
Interanual a precios corrientes	1%	Malo

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

La empresa de estudio del presente Reporte de Caso fue A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. encargada de comercializar y distribuir productos alimenticios, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. El análisis de esta implicó la detección de diferentes falencias que forman parte de la configuración actual que tiene la empresa y que no le permiten ampliar su cartera de clientes por falta de organización en el uso de la información.

En relación al análisis interno se detectó que existe la falta de un sistema informático de control de stock de la mercadería, perjudicando así la estimación del actual nivel de demanda y de compras. Esta situación se solucionó con la aplicación de un sistema informático SDI para Distribución Mayorista, el cual permite la conexión entre los diferentes circuitos de la organización.

En relación a las acciones de compras y su relación con el área de depósito se observó una falencia en la relación entre ambos circuitos. En términos concretos, las compras no son las adecuadas debido a la falta de un registro en el depósito y control en el inventario, lo cual no permite dimensionar las necesidades de futuras compras. A su vez, si a esto se le suma la falta de conocimientos sobre las ventas en la empresa, se observa que la organización presenta un defecto importante que afecta a su rentabilidad. Con el objetivo de mejorar esta situación se planteó en la organización la intervención por medio de diferentes acciones. En primer lugar la incorporación de un sistema ABC de orden en el depósito en función de la inversión en cada producto. En complementariedad se plantearon planillas de control de inventario y de relación con otras áreas.

Por último, en la visión estratégica de la empresa sobre la relación con los clientes se observa que la misma plantea la diversidad de productos y la calidad en la entrega,

hechos que no se encontraba realizando. Esta situación llevó a que se planteará como acción complementaria al CMI y reflejada en el mismo, la incorporación de una encuesta de satisfacción al cliente.

Las condiciones actuales de mercado para este rubro son positivas ya que se encuentra con rendimientos crecientes y la empresa está en la búsqueda constante de nuevos clientes, por lo que la aplicación del Cuadro de Mando Integral, resultó una herramienta esencial para que la organización pueda por medio de la misma aplicar acciones sobre los puntos débiles, con el objetivo de que la empresa mejore a nivel interno, dado que el sector si bien presenta síntomas de reactivación se enfrenta a una crisis económica general del país.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral implicó que la organización incurra en una inversión con un valor de \$ 229.400, generando una mejora en la facturación del 5%. El análisis costo beneficios arroja que la implementación de la intervención en un año resulta factible y que los resultados que arroja son positivos.

El análisis realizado en la presente investigación carece de un análisis de cómo implementar políticas para la atracción de nuevos clientes, que es el fin último de la empresa, crecer. En próximas líneas de acción será necesario abordar temáticas de estrategia de marketing y penetración de mercado para un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo en que se encuentra. En esta misma línea de análisis se recomienda para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., un estudio de mercado, sobre posibles nuevos clientes que se encuentren fuera de la Provincia de Córdoba, para indagar sobre la fuerza de los competidores, nuevos horizontes y mercados de aplicación de estrategias de marketing.

Referencias

- BBC. (2019). *PASO: el dólar se dispara en Argentina tras las elecciones primarias en las que arrasó el kirchnerismo*. Publicado el 12/08/2019. El texto es recuperado de: URL: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49324917>
- CACE. (2019). *Crece el E-commerce en el primer semestre del año*. Recuperado el 28/08/2019. El texto es recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-crece-el-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano>
- El País. (2019). *Crisis Económica Internacional*. Recuperado 16/08/2019. El texto es recuperado de: https://elpais.com/internacional/2019/08/15/argentina/1565832758_522354.html, publicado el.
- Gir, S. (2016). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de indicadores claves de gestión*. Trabajo Final de Aplicación para Maestría en Dirección de Negocios. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Graduados, Córdoba, Argentina.
- Gutiérrez, C. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera SRL*. Trabajo final de Graduación para Lic en Administración. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Infobae. (2019). *Antes de la devaluación, las ventas en supermercados y shoppings registraron una caída consecutiva de 12 meses*. Recuperado el 23/08/2019. El texto es recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/23/antes-de-la-devaluacion-las-ventas-en-supermercados-y-shoppings-registraron-una-caida-consecutiva-de-12-meses/>
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Ediciones Gestión 2000. España.
- Meyer, J E. (2015). *Creación del Cuadro de Mando Integral (OPI Y KPI), análisis de resultados y gestión de mejoras*. Trabajo Final de Aplicación para Maestría en Dirección de Negocios. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Graduados, Córdoba, Argentina.
- Ortiz Ricaurte, L P. (2014). *Diseño de Cuadro de Mando para el área de logística y compras de distribuidora RAYCO S.A.S*. Trabajo final para la especialización en gerencia de mercadeo y logística. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial Santander.

Política Argentina. (2019). *Antes de las PASO, los datos sobre los que Macri pidió ser evaluado: en un año creó 4 millones de nuevos pobres*. El texto es recuperado el 03/08/2019 del URL: <https://www.politicargentina.com/notas/201908/30012-antes-de-las-paso-los-datos-sobre-los-que-macri-pidio-ser-evaluado-en-un-ano-creo-4-millones-de-nuevos-pobres.html>

Rodríguez, R., y Traconis, G. (2012). *Economía, gestión y desarrollo. Gestión ambiental de la vitivinicultura: aplicación del cuadro de mando*.

Sticco, D. (2019). *El duro camino de baja de la inflación que prevé el mercado tras el pico esperado para septiembre*. Diario Infobae. Recuperado el 04/09/2019, del URL: <https://www.infobae.com/economia/2019/09/04/el-duro-camino-de-baja-de-la-inflacion-que-preve-el-mercado-tras-el-pico-esperado-para-septiembre/>

Suárez Kimulra, E B, De Marco, M y Prat, M. (2015-05). *Sistema de información: cuadro de mando integral en una empresa eléctrica integrada*. Cuad. CIMBAGE Nro. 17.

Anexos

Anexo I: Clasificación de PyMEs

Ilustración 2: Clasificación PyMEs

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 5.900.000	\$ 4.600.000	\$ 15.800.000	\$ 13.400.000	\$ 3.800.000
Pequeña	\$ 37.700.000	\$ 27.600.000	\$ 95.000.000	\$ 81.400.000	\$ 23.900.000
Mediana tramo 1	\$ 301.900.000	\$ 230.300.000	\$ 798.200.000	\$ 661.200.000	\$ 182.400.000
Mediana tramo 2	\$ 452.800.000	\$ 328.900.000	\$ 1.140.300.000	\$ 966.300.000	\$ 289.300.000

Fuente: Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción (2018) para la clasificación de empresas por cantidad de empleados y facturación anual.