

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de graduación**

**Reporte de Caso**

**Gestión de Sistema de la Información**

**“Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de  
información de A. J. & J. A. Redolfi”**

**Autor: Juan Marcos Quiroga Kevorkian**

**Legajo: CPB02455**

**DNI: 35.572.848**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, marzo, 2021**

## **Resumen**

En el presente Reporte de Caso se propuso la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que permitió dotar a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de una herramienta de gestión de información para la designación de objetivos e indicadores que hacen a la estrategia empresarial de la misma. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una PyME de la Provincia de Córdoba cuya actividad se centra en la comercialización y distribución mayoristas de mercancías alimenticias, de higiene y cigarrillos. La empresa atravesó problemáticas recurrentes que no permiten alcanzar los objetivos propuestos. Las principales carencias residían en la ausencia de indicadores medibles de la actividad empresarial, la falta de registración de información en el área de compras, ventas y depósito. Así también las falencias en la comunicación y procesos internos como la centralización de tareas afectaban directamente la actividad productiva. El desarrollo de esta herramienta y sus estrategias permitió a la empresa una gestión eficiente de recursos tanto económicos como intangibles, que mejoró el proceso de toma de decisión.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, consumo, información, toma de decisión, estrategia

## **Abstract**

In this Case Report the application of a Balanced Scorecard allowed A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. an information management tool for the designation of objectives and indicators that make up its business strategy. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L is an SME of the Province of Córdoba whose activity is focused on the marketing and wholesale distribution of food, hygiene products and cigarette merchandise. The company went through problems that do not allow it to achieve the proposed objectives. The main shortcomings lay in the absence of measurable indicators of business activity, the lack of recording of information in purchases, sales, and warehousing. Likewise, the flaw in communication and internal processes such as the centralization of tasks directly affected the productive activity. The development of this tool and its strategies allowed the company an efficient management of both economic and intangible resources, which improved the decision-making process.

Key words: Balanced Scorecard, consumption, information, decision making, strategy.

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis del Contexto .....	4
Análisis Interno .....	8
Marco Teórico .....	14
Revisión analítica .....	14
Construcción propia .....	16
Diagnóstico y Discusión .....	17
Declaración del Problema.....	17
Justificación del Problema.....	18
Discusión .....	18
Plan de Implementación.....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Alcance .....	19
Indicador de Margen Bruto.....	20
Indicador de Liquidez y Solidez .....	20
Indicador de Ventas y Compras.....	21
Indicador de Tiempos de entrega y tiempos de carga.....	21
Indicador de control de abastecimiento.....	21
Indicador de control de proveedores .....	22
Indicadores de Clientes .....	22
Indicadores de Comunicación.....	22
Indicadores de Nuevas Tecnologías.....	22
Indicadores de Inducción.....	23
Recursos Involucrados.....	26
Acciones Concretas.....	27
Marco Temporal.....	28
Evaluación y Medición.....	28
Conclusiones y Recomendaciones.....	30
Referencias .....	32
Anexos .....	33
Anexo I: Información del mercado .....	33
Anexo II: Planillas de Soporte del CMI .....	33

## Introducción

El presente Reporte de Caso se aplica a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., situada en la localidad de James Craik, en el Departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, Argentina. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se caracteriza por ser una empresa de carácter familiar, habiendo superado dos sucesiones desde su creación, hace ya 50 años, hasta la fecha. Las actividades que hacen al resultado económico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. son abastecimiento, recepción y ventas, a más de 3.500 clientes a lo largo de las provincias de Córdoba, Santa Fe, San Luis y La Pampa, de productos de consumo masivo como lo son productos alimenticios, de perfumería y limpieza, refrigerados y cigarrillos, entre otros. Actualmente, los focos de distribución mayorista residen en cuatro autoservicios ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, y ciudad de Córdoba.

La empresa, a lo largo de los años ha ido incrementando su número de empleados, hasta el actual que ronda los 140, que se distribuyen en distintas localidades de la Provincia de Córdoba. Así también cuenta con flota propia de alrededor de 83 vehículos, autos para supervisar, camiones y montacargas, y utilitarios pequeños y de mayor tamaño. Algunas de las empresas a las cuales A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa sus productos son Arcor, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene desarrollada una estrategia con el objetivo de marcar una ventaja competitiva frente a sus competidores, y se enmarca en prestar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Sin embargo, en la búsqueda de ese objetivo existen problemáticas en diferentes áreas y con distintos factores en juego.

En particular cabe mencionar que la organización tiene una falencia relacionada a la falta de un sistema de información o software que genere un registro y control de las actividades de compra y venta, y en la salida e ingreso de mercadería. En este si la empresa pudiera revertir esta situación podría mejorar el proceso de toma de decisiones al tener más información y modificar de manera positiva el curso de acción de la empresa.

En el caso del área de compras, no se presenta un plan de acción que permita el mejor rendimiento del dinero, sino que la compra se realiza en el momento (inventario

*just in time*), o bien almacenan productos con un stock mínimo. Así mismo, con relación a esto, otro problema que presenta la empresa se encuentra en el área de depósito, donde se carece de un sistema de inventario que permita tener a disposición información sobre los stocks. Con respecto al proceso de ventas, el mismo carece de organización, puesto que la empresa no cuenta con salones propios para la venta, sino que realizan la oferta de sus productos a través de preventistas que no siempre disponen de stock actualizado.

Cabe destacar también que, en el área de logística, uno de los mayores problemas reside en el cumplimiento de los tiempos de entrega para los clientes, cuyo aspecto central tiene que ver con la falta de medición de estos. Este problema tiene su fuente en un problema general del proceso productivo de falta de medición de tiempo entre la emisión de la orden de compra y la recepción del producto final por parte del cliente. En el mismo sentido, la influencia de los clientes es significativa en la empresa, y el mayor problema que esto presenta es el número alto de quejas que se presentan por entrega de mercadería en mal estado o con defectos.

Es a partir de la descripción de estas falencias, y entendiendo la importancia del uso de la información, que es vital desarrollar estrategias e indicadores, a partir de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que permitan integrar las áreas de trabajo y mejorar la performance de la empresa

La aplicación de la herramienta de Cuadro de Mando Integral ha sido incorporada por otros investigadores para el análisis de diferentes empresas. Un caso relevante al análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es el realizado por Bogino (2019). En el trabajo la autora manifestó sus esfuerzos en el diseño de un CMI para el supermercado Santa Ana ubicado en la Ciudad de Berroarán, con el objetivo de medir el desempeño de la empresa que presentó como principales falencias la informalidad en las tareas y la falta de sistema que organice y procese información financiera y no financiera para la mejor toma de decisiones. Para ayudar a solucionar las falencias de la empresa, Bogino (2019) utilizó indicadores de gestión que ayudarán a medir objetivos propuestos en las cuatro perspectivas del CMI, financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Otro antecedente a nivel nacional consiste en el diseño de un CMI por parte de Tessore (2019) para la empresa distribuidora Rodo S.R.L. ubicada en la provincia de San Luis. Rescatando principalmente que los beneficios asociados a la implementación del CMI significan “el desarrollo y fortaleciendo del conocimiento mediante las

capacitaciones propuestas, mejoras en la política de control de inventarios, al igual que el perfeccionamiento en las estrategias de ventas permitiendo mejorar y afianzar la relación para con el cliente” (Tessore,2019, 26)

Por último, y tomando una referencia a nivel internacional, el trabajo titulado “Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para medir y gestionar el capital intelectual de la empresa Comercial Leo E.I.R.L.”, si bien centra su objetivo en la creación de un CMI para una empresa minorista en la ciudad de Arequipa, los problemas presentados por la empresa fueron similares a los que presenta A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Uno de los mayores problemas que la autora Kjuro Sivincha (2017) encontró en la empresa peruana es la deficiente capacidad para planificar y organizar la actividad interna de la empresa. El CMI permitió desarrollar estrategias para aumentar la fidelización de los clientes ofreciendo servicios posventa, así como la reducción de costos gracias a una adecuada administración de los inventarios.

En función de los problemas enunciados con anterioridad dentro de la empresa, y dada la ausencia de indicadores formales que permitan dar a conocer información relevante de control y diagnóstico para la misma, es que es esencial utilizar la herramienta de CMI para revertir la situación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, y siguiendo el objetivo general de confeccionar un CMI para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. pueda elaborar indicadores que le permitan ser más eficientes y desarrollar objetivos claros a mediano y largo plazo para su crecimiento, es que el presente trabajo toma relevancia. Analizando a la organización desde una perspectiva del contexto en el que se encuentra inmerso, como también desde sucesos internos que marcan el rumbo de los últimos años, como es la unificación de sus depósitos en una sola locación, es que se buscará que la herramienta propuesta sea relevante para mantener el nivel de ingresos y mejorar la situación financiera de la empresa.

## **Análisis de Situación**

La situación en la que se encuentra la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se debe analizar desde dos enfoques, uno que responde al macroentorno, y otro, que responde a los aspectos internos a la empresa. El enfoque del macroentorno que rodea a la misma se analizará a partir de la implementación de un análisis PEST, para analizar proveedores, competidores, aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El análisis del microentorno supone el análisis mismo de la empresa hacia su interior respecto de las situaciones posibles a mejorar con intervención profesional.

### *Análisis del Contexto*

El desarrollo de la dimensión política debe analizarse teniendo en cuenta la situación de crisis actual que afronta la Argentina, sumada a las consecuencias que presenta la pandemia del Covid-19, el Gobierno Nacional ha decidido establecer medidas que afectan de manera directa a las PyMEs. Encuadradas en la Ley de Emergencia Productiva, que puede encontrarse en [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar) (2020), se busca incentivar la actividad productiva como también disminuir las cargas para las PyMEs. Las políticas se enumeran a continuación:

- Alícuotas del 18% de contribuciones patronales de Seguridad Social para aquellas empresas registradas en MiPyMEs.
- Incremento salarial 14/20. Las pequeñas y medianas empresas que cuenten con certificado MiPyMEs en vigencia, quedan eximidas del pago de las contribuciones patronales cuyo destino sea el Sistema Integrado Previsional Argentino.
- Exención del impuesto al retiro en efectivo para micro y pequeñas empresas
- Exención de la comisión bancaria por depósito de efectivo, es decir que los bancos no podrán cobrar comisiones a la PyMES al realizar depósitos en efectivo en sus cuentas bancarias.
- Pago de IVA a 90 días.
- Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias
- Simplificación para solicitar el certificado de no retención de IVA
- Beneficio para PyMEs sobre Derechos de Exportación
- Descuento de cheques de pago diferido a tasa subsidiada
- Prorroga de la suspensión de los embargos para las pymes y la no iniciación de ejecuciones fiscales

- Extensión de los beneficios en materia de tasas de interés, cantidad de cuotas y calificación de riesgo previstos para la adhesión temprana a planes permanentes
- Extensión de las condiciones para regularizar obligaciones y la prórroga de la adhesión al régimen de facilidades de pago de planes caducos
- Beneficios BCRA: el plazo máximo para que las entidades financieras le acrediten al comercio el importe de cada venta realizada en un pago mediante tarjeta de crédito o de compra será de 10 días hábiles.

Así mismo, el pasado 2 de septiembre, en la celebración por el día de la Industria, el Presidente Alberto Fernández y el Ministro de Desarrollo y Producción, Matías Kulfas, anunciaron medidas para reforzar a la industria, en base a cuatro ejes: financiamiento productivo, desarrollo de proveedores, industria 4.0 y programa nacional de desarrollo de parques nacionales. En primer lugar, una de las medidas que impacta de manera directa a las PyMEs, tiene que ver con un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por US\$500 millones, que llegarán alrededor de \$248.000 millones a 87.000 PyMEs. Así mismo, el Gobierno Nacional aseguró que habrá un apoyo de \$1400 millones a empresas nacionales que sean o aspiren a ser proveedoras en sectores estratégicos y de alto impulso, y las PyMEs recibirán Aportes no Reembolsables (ANR) por parte del Ministerio de Desarrollo Productivo por hasta un 70% del proyecto. Y, por último, se lanzará un Plan de Transformación Digital PyME y Plataforma Industria Argentina 4.0 con financiamiento público por \$2500 millones a tasas bonificadas e incentivos fiscales para proyectos de adopción de tecnologías 4.0. (La Nación, 2020)

Las medidas adoptadas buscan dar alivio a las PyMEs, no debe dejarse de lado que se atraviesan dificultades en distintos sectores, y en la cual A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no queda exenta, para sostener el empleo con caída de ventas y retracción de la actividad, sumado a problemas para acceder a divisas y las restricciones en materia de financiamiento que genera problemas en la cadena de pagos. Tanto las medidas de ajustes mencionadas primero, como las nuevas políticas de salvataje, se trasladan de manera directa a una caída en la inversión, que afecta en el caso particular de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. puesto que la empresa se encuentra en medio de una política de financiamiento de su expansión.

Con respecto a los aspectos económicos que rodean a la Argentina y sus empresas, se puede decir que según Reyes (2020) la magnitud de la recesión, el contexto externo que no beneficia la actividad económica del país, la falta de confianza y fragilidad de la

macroeconomía, son factores que dejarán secuelas profundas en la economía. Sin embargo, las causas de la crisis no son materia analizable en el presente trabajo, pero si sus efectos a cause de malas políticas públicas. Con un riesgo país que ronda los 2500 puntos, control cambiario, incertidumbre relacionada a la sustentabilidad de la deuda, presión tributaria y escaladas inflacionarias, la situación de crisis en diferentes sectores es apremiante. En específico en el sector de venta de productos de consumo masivo en autoservicios y materias, la evolución hasta el mes de junio de 2020 relevado por INDEC (2020) muestra una recuperación con respecto al trimestre anterior en términos de ventas a precios constantes, ver Anexo I los gráficos de evolución de ventas.

Los productos que mayor comercialización presentan son los de consumo masivo, mostrando una variación positiva que parece incrementar a buen paso desde abril 2020 hasta junio del mismo año. Sin embargo, en este contexto no debe dejarse de lado que el si bien el aumento en términos reales es un aspecto positivo, la inflación pega de forma directa a la estructura de costos de la empresa.

Otro dato a tener en cuenta, son los canales de comercialización, y de acuerdo a INDEC (2020) en junio de 2020 las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron considerablemente, lo que representa un 99,3% de las ventas totales y muestra un aumento del 51,1% respecto a junio de 2019. Por su parte, las ventas por canales online solo representan un 0,7% de las ventas totales, sin embargo, suponen un aumento de 25,8% respecto al mismo mes del año anterior. Ahora bien, si bien la venta en salón de los mayoristas sigue siendo predominante, existe un mercado que va en aumento para realizar ventas por e-commerce y, se espera que el avance tecnológico y la inversión en ese ámbito, impacten de manera positiva al desarrollo de esas plataformas.

Así mismo, otro factor que habrá que tener en cuenta es el desafío que se le presentan a las empresas en el mercado interno y que, Manzoni (2019) sostiene que las mismas no podrán alcanzar un diferencial debido a la evolución del tipo de cambio. Así mismo, otro aspecto para tener en cuenta es el de los salarios. Existe una brecha entre la inflación y los salarios que, si bien busca ser paleado por medidas que adoptó el gobierno nacional, no serán suficientes para reducir la presión sobre los empresarios. Las múltiples variables que se presentan débiles en la economía generan incertidumbre en el entorno en el que se desarrollan las actividades económicas, por lo que a nivel interno habrá que generar certezas que permitan mejorar la situación organizacional.

Al describir los factores sociales que rodean al entorno de la empresa es casi imposible disociarla de la realidad económica y política. Como se mencionó en el apartado anterior, la situación salarial no ha mejorado pese a los esfuerzos tanto nacionales como propios de la empresa. Si bien de acuerdo con INDEC (2020) el índice de salarios total registrado acumula en los últimos 12 meses un aumento de 37,0%, como consecuencia del incremento de 37,9% del sector privado registrado. Sin embargo, esto no alcanza el aumento en el nivel general de precios, lo que afecta de manera directa el poder adquisitivo de los consumidores.

Por otro lado, otra cuestión a tener en cuenta tiene que ver con los ingresos de las familias argentinas. En esta área, Jueguen (2020) sostiene que “(...) el 57,6% de las familias sufrió una caída en sus ingresos derivada de la cuarentena y creció la inseguridad alimentaria severa a pesar de la ayuda que el Gobierno destinó a los segmentos más empobrecidos de la sociedad. Si se toma solo la población ocupada, el 19,8% directamente no tuvo ningún ingreso” (p 1)

La caída abrupta de los ingresos y la falta de equilibrio entre los salarios y el nivel general de precios genera que el consumo disminuya, y que la actividad de comercialización este en amenaza y haya disminuido. Estos fenómenos impactan de manera directa los márgenes de precios y la rentabilidad de la empresa, así como también sumarle la limitación del establecimiento de los precios máximos.

Así mismo, cabe remarcar que el Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA), de la Universidad Católica Argentina (UCA), decidió no realizar medición sobre la pobreza para el segundo trimestre. Sin embargo, en las conclusiones expuestas en el informe del mes de mayo, se afirmó que “(...) el impacto de la crisis económico-sanitaria en materia de pobreza que habría elevado dicha tasa a un valor de entre 40-45%” (p 2) La situación anterior muestra que si los consumidores presentaron una merma en sus salarios productos de la recesión, aumento de la inflación y falta de actualización al mismo ritmo de los salarios nominales, el ingreso disponible para el consumo de productos masivos como los que comercializa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. disminuyen pudiendo observar una merma en las ventas, generando así mayores esfuerzos internos para que la organización retenga a sus clientes.

Con respecto a los factores tecnológicos que rodean a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es vital remarcar que la misma se encuentra inmersa en un entorno cambiante. En la actualidad se le presenta la oportunidad de incorporar estrategias de

venta online, o e-commerce, y mejorar su plataforma en la web. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico anunció en su informe MIDTerm (2020) que en los primeros 6 meses del año, el e-commerce en Argentina facturó más de \$300.000 millones de pesos, lo que significa un incremento del 106% con respecto al mismo período del 2019. Así mismo el informe elabora un ranking sobre las 5 unidades más vendidas, encabezada por alimentos y bebidas. Esta aliento desde el sector externo permite dar una señal para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de que los productos que comercializan tienen un mercado para la sociedad argentina, y que si bien sus principales clientes son mayoristas y autoservicios, la posibilidad de que a ellos también les comercialice vía web y disminuya el tiempo que transcurre entre la visita del preventistas y la compra, por medio digitales, las ventas online de ellos serán más redituables y A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se mantiene como un proveedor de referencia.

En conclusión, se entiende que es fundamental el desarrollo de una estrategia que incorpore a las nuevas tecnologías. En sí el canal de ventas mayorista sufre un auge en ventas de productos debido a la situación económica del país, que podría aprovecharse aún más con la incorporación de la modalidad online.

#### *Análisis Interno*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., realiza tres actividades principales: abastecimiento, recepción y ventas. Para realizar un análisis hacia dentro de la institución, respecto a ese proceso, se tendrá en cuenta cuatro perspectivas, una financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, sobre las cuales, a futuro, se buscará desarrollar una intervención profesional.

Con respecto a cada una de las actividades, se encuentran falencias que, si bien ya han sido explicadas con anterioridad, serán enumeradas y desarrolladas con mayor profundidad. En el proceso de abastecimiento, podemos encontrar falencias en dos áreas: el depósito, que presenta falta de organización y una carencia de control del stock; y el área de compras que carece de falta de gestión. En el proceso de recepción de los productos, los mayores problemas se encuentran en el proceso de descarga, debido a la falta de control y a la falta de un sistema de información. Si bien ésta es la mayor falencia, también deben ajustarse la gestión y conveniencia con los proveedores. Por último, en el proceso de ventas, la gestión de las mismas se ve debilitada por procesos sin tecnología para los preventistas y la falta de un registro inmediato de los pedidos. En el mismo proceso, se presentan falencias en la eficiencia tanto en la contribución marginal de cada

compra, como en la cantidad de comercialización. Un aspecto transversal a todas las áreas, pero que afecta de manera directa a las ventas, es la ausencia de una estrategia de marketing y seguimiento post-venta.

El análisis de los procesos que se llevan a cabo dentro de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se realiza en el siguiente cuadro de resumen de cada etapa con sus debilidades que integran a nivel general, para luego realizar las relaciones en cada perspectiva.

Ilustración 1: Análisis interno de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

<p>Abastecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No registra compras digitales</li> <li>•No realiza cotización previa por pedido</li> <li>•Control de inventario manual y no periódico</li> <li>•Falta de orden en el almacén</li> </ul>
<p>Recepción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No se lleva a cabo un registro estado de la mercadería</li> <li>•No hay un orden interno sobre la disposición de productos</li> <li>•No se realiza estimación de tiempos de carga y descarga</li> <li>•No hay estimación de rotación de stock, quiebre o sobrestock</li> </ul>
<p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de política activa de atracción de clientes en ventas</li> <li>•Falta de medición de los ciclos de ventas</li> <li>•Ausencia de servicio post-venta</li> <li>•Falta de registro de clientes, ventas, frecuencia</li> <li>•Falta de indicadores de seguimiento de rentabilidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En base a los problemas mencionados anteriormente es posible visualizar que la organización presenta falencias en lo que respecta al registro y uso de la información para que las ventas de productos de consumo masivo se maximicen. Sin embargo, estas fallas repercuten en las perspectivas, financieras, procesos internos, clientes y crecimiento, de diferentes maneras.

En cuanto a la influencia en el ámbito financiero y contable de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. puede comenzar realizándose por medio del estudio de sus Estados Contables.

- El rubro que mayor liquidez le otorga a la empresa es cuentas por cobrar, el 40% del total del activo del año 2018, donde los deudores por ventas son su mayor fuente de activo corriente. El hecho de que la organización sienta su liquidez sobre esta cuenta genera cierta inestabilidad al momento de hacer frente a sus obligaciones, ya que, si bien tiene un índice de liquidez para ese año de 1,51, el riesgo que asume en depender de la voluntad de sus clientes en el pago de las cuentas es alto.

- Otro rubro de alto porcentaje en el activo es el de bienes de uso, lo cual era de esperarse siendo que el capital de mayor importancia de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es su flota propia de camiones. Esta situación es posible de revertir para la organización si dispusiera de un proceso de identificación temprana de deudores y planes de financiación que le asegurarán bajar este valor dentro del activo y que dicha disponibilidad se encuentre en el rubro más líquido como caja y bancos, pudiendo así proyectar un mejor crecimiento.
- En cuanto a la composición del pasivo, para el año 2018, el rubro que mayor participación tiene dentro del mismo es cuentas por pagar, donde a pesar de que los proveedores forman parte del 90% de las obligaciones, el último año se incorporó la obligación que cubrió un total de \$6.936.083 en el Banco de Córdoba y en el Banco Santander. Este cambio en la composición demuestra que la organización si bien no tiene un elevado nivel de endeudamiento, ya que en el año analizado el mismo alcanza un valor de 1,61, la realidad es que no plantea una política de financiamiento en el mercado, por lo que pareciera que agotó la posibilidad de financiarse con los proveedores y debió acudir a otra fuente de financiamiento.
- Si bien la situación financiera de la empresa es sólida, en cuanto no se observa la posibilidad de que quiebre, si debe analizar de manera integral su gestión interna para modificar grandes pesos en cuando a obligaciones como un préstamos al Banco Macro con un saldo de \$10.000.000, entre los otros inconvenientes mencionados anteriormente, porque si desea proyectar su crecimiento en el mediano plazo, estas variables que hoy no resultan un impedimento pueden convertirse, y los esfuerzos realizarse ser en vano.

En el análisis de la perspectiva de procesos internos, las falencias son;

- La ausencia de un control en el abastecimiento y la recepción. En el caso de Redolfi, los mayores inconvenientes residen en que al no tener un sistema de inventario, no solo las políticas de compras no concuerdan con las de ventas, generando problemas de liquidez (falta de stock o sobre stock), sino que no hay tampoco un registro de información contable que permita analizar la rentabilidad de la empresa.

- No existe un proceso de cotización a distintos proveedores, por lo que disminuye la variedad de alternativas posibles, generando la ausencia de una adecuada relación con los proveedores. Si bien todas estas falencias generan una debilidad para la empresa, una fortaleza del proceso interno es que poseen un circuito definido de compras, por lo que la empresa no pierde todo su margen de negociación, presentándose esto como una oportunidad para mejorar en el área.
- A su vez, la organización no presenta medición de los tiempos de entrega y de la implicancia que este tipo de problema genera para la empresa.

Con respecto a la perspectiva de clientes, se observa;

- La empresa no posee un registro de los clientes, lo que afecta de manera directa a las políticas de marketing.
- No existen políticas para la atracción de clientes los mismos acuden a la organización por la recomendación de otros clientes.
- La empresa no cuenta con un área específica que ayude a maximizar estrategias de marketing para aumentar las ventas. En la misma línea, no poseen canales de venta externos, como páginas web o compra online, lo que genera hoy en día una limitación para la llegada de nuevos clientes.
- La ausencia de un servicio post-venta, y de un análisis de satisfacción de los clientes muestran una debilidad interna en la organización.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento,

- La empresa no posee un área de Recursos Humanos que maneje la totalidad de empleados (140), lo que genera problemas de comunicación y un mal ambiente laboral.
- La empresa carece de una política de motivación a los empleados. Sumado a esto, la carencia de un proceso de selección trae aparejado problemas como la falta de aptitud para el puesto o personal poco involucrado en su puesto de trabajo.
- No hay un proceso de inducción para los cargos, y que los nuevos empleados son “capacitados” por los empleados con más experiencia.
- La organización no dispone de nuevas tecnologías para implementar dentro de los procesos, motivo por lo cual tiene planillas rudimentarias o inexistentes.

En términos de resumir la situación que enfrenta la empresa, tanto a nivel interno como externo, se tiene la siguiente situación respecto del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento fuerte en el mercado</li> <li>Unificación del centro de distribución</li> <li>Excelente relación con los proveedores.</li> <li>Amplia cartera de productos</li> <li>Asesoramiento comercial de los vendedores.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores puntos de venta en autoservicios</li> <li>Venta de productos de consumo masivo</li> <li>Posibilidad de explotar nuevos mercados a través del e-commerce</li> <li>Buena posición financiera respecto a otros sectores de la economía</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de política de compra y estudio de mercado</li> <li>Ausencia de un sistema de gestión de información integral.</li> <li>Ausencia de una política de inventario.</li> <li>Falta de un manual de acción ante la llegada de mercadería.</li> <li>Dificultades con la entrega de mercadería.</li> <li>Canales de ventas online débiles</li> <li>Carencia de servicios posventa</li> <li>Baja satisfacción en los clientes</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación de crisis macroeconómica agravada por la pandemia de Covid-19</li> <li>Incertidumbre en medidas del gobierno</li> <li>Pérdida del poder adquisitivo, nuevos comportamientos de los consumidores</li> <li>Surgimiento de nuevos competidores</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. implica entender a la empresa como un todo, donde no sólo es necesario volver a la misma más eficiente, sino que cada objetivo que se plantee tenga la intención de colaborar al cumplimiento del objetivo superior que es el crecimiento. La empresa tiene oportunidades y fortalezas que hoy no se encuentra aprovechando, pero que con un orden a nivel interno puede reconocerlas de manera más clara y aumentar su provecho. En tanto cada alternativa de mejora sea aprovechada, las debilidades deben ser contrarrestadas. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene definidos sus procesos, reconoce cómo es el circuito para prestar sus servicios, pero no los registra como debe, no utiliza la información de ellos, por lo que los circuitos no se actualizan, no se mejoran.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una organización que tiene oportunidades para mantenerse en un estado competitivo en el sector, sin embargo, las falencias que se distinguen por no disponer de información hace que sea necesaria que la organización

revea cuáles son los indicadores que darán señales claras para que sea posible aplicar un control de gestión activo.

Algunos de los problemas latentes que no se reconocen por la empresa son la falta de una gestión financiera que mejore los deudores por venta, controle la financiación bancaria que eleva los costos financieros por pago de intereses, el aumento en el pago de impuesto a los débitos y créditos bancarios, siendo una empresa que debiera de disponer de flujo de efectivo y que si se asigna correctamente esto cuellos de botella desaparecería. Algunas de las falencias más importantes en el uso del dinero concretamente se encuentran en las áreas de compras y ventas, que en una intercomunicación entre ellas, por medio de un software de gestión adecuado podría minimizarse la falta de control.

A su vez, quizás el problemas que en los Estados Contables no se visualiza pero que genera mayores inconvenientes es el hecho de que la organización no controle el stock y su manejo, lo que se traduce en un problema silencioso que desgasta a los clientes, en la satisfacción de lo entrega y en el tiempo pactado, que luego se traduce en las ventas.

En sí no es posible mejorar lo que no se mide, porque no se reconoce el estado actual de la situación, así el CMI sería la herramienta que permitiría medir. El CMI no solo es un conjunto de indicadores para dar señales, es una herramienta de control en la cual se incorporan ratios, objetivos, horizontes de manera constante que traducen una estrategia que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene clara, crecer. La empresa posee ventajas en cuanto a su reconocimiento es positivo en el mercado y tiene ventajas para crecer por su propia flota de camiones, por lo que el esfuerzo no sólo es válido sino también justificable porque tiene cuota de mercado que abarcar en otras provincias y posibilidad de crecer tecnológicamente con la certeza de explorar nuevos mercados.

## Marco Teórico

### *Revisión analítica*

En la siguiente sección del trabajo se desarrollan teorías, conceptos y definiciones que rodean el entorno de la herramienta seleccionada para el análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, que es el Cuadro de Mando Integral. El objetivo de esta sección es contextualizar la herramienta, su uso, beneficios y ventajas, para poder luego realizar el nexo con la empresa específica.

Los principales referentes del concepto de Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2014) sostienen que el CMI es una herramienta para el control y monitoreo de la organización y que, en complemento, actualmente se entiende como una herramienta de expresión de la visión estratégica. Seguí Mas y Valls Martínez (2017) mencionan que el CMI comprende un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia competitiva en toda la organización, haciendo participe de la misma a los diferentes actores, y teniendo como base el compromiso y responsabilidad en la búsqueda del éxito.

A su vez, los autores ven al CMI como un instrumento proactivo y dinámico que interactúa en todas las dimensiones más relevantes de la empresa exigiendo todo el provecho de la información interna y externa de las organizaciones. Según Seguí Mas y Valls Martínez (2017) la implementación del CMI tiene ventajas relacionadas con; la posibilidad de clarificar los objetivos de la organización, la obtención de información sobre las actividades que lleva a cabo la empresa, el conocimiento de los resultados de la performance general, la rendición de cuentas de cada proceso, el control en el uso de los recursos que dispone toda organización y la posibilidad de realizar acciones.

En la elaboración del CMI intervienen diferentes instrumentos que permiten que el mismo resulte útil para su aplicación. Uno de estos instrumentos es el mapa estratégico, mediante el cual según, Kaplan y Norton (2014) se expresan de manera clara y concisa, los diferentes objetivos que la organización quiere alcanzar, en función de la estrategia previamente seleccionada, mostrando la retroalimentación entre ellos. Los objetivos que se persiguen en la organización se vinculan entre todas las perspectivas que conforman a la herramienta. En sí estas perspectivas son cuatro; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La determinación de los objetivos por perspectiva tiene como punto de partida relaciones causa y efecto, y donde se busca indagar respecto de qué actividades tienen mayor o menor influencia en generar valor en el producto que la empresa presenta al mercado.

Seguí Mas y Valls Martínez (2017) sostienen que los indicadores que conforman a cada una de las perspectivas deben cumplir cualidades como; ser útiles, eficientes, relevantes a la empresa, fiables, verificables, comparables y factibles de ser aplicados, sin importar el objetivo que estén expresando. En esta misma de análisis, los autores afirman que debe existir un equilibrio entre las perspectivas para el correcto funcionamiento de la herramienta, pues debe darse un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento.

En la perspectiva financiera específicamente, autores como Ganesh, Mohapatra y Nagarajan (2014) sostienen que la principal intención es mostrar el rendimiento del capital invertido a los accionistas, por medio de la confección de indicadores que expresen el estado del *cash-flow* del proyecto. En otras palabras, la perspectiva es la expresión de la propuesta de valor para los accionistas. Los indicadores financieros muestran la posición de la empresa frente a las obligaciones, las expectativas de crecimiento de ventas, entre otros. Por último, los indicadores de rentabilidad muestran conceptos como beneficios brutos, ROE, ROI, entre otros.

Amo (2017) sostiene que la perspectiva de clientes expresa el valor de la empresa en la satisfacción sobre los servicios prestados a los clientes. Siguiendo la línea planteada por Kaplan y Norton (2014), el autor plantea que los indicadores que hacen a la perspectiva son de calidad de servicios. Los mismos buscan identificar los segmentos de clientes, las cuotas de mercado, la calidad del servicio en sí, y la valoración del cliente. Así mismo, Amo (2017) sostiene que la perspectiva de clientes es la retroalimentación del accionar interno en el entorno externo.

La perspectiva de procesos internos aporta desde el CMI una visión que, según autores como Behery, Jabeen y Prakandi (2014), permite vislumbrar cuáles son los circuitos que mayores dificultades presentan en la organización, para así intervenirlos. En esta perspectiva se aplica el modelo tradicional de contabilidad de gestión, que se plasma en indicadores que responden a la pregunta; cuáles son los procesos críticos en lo que los costos y la calidad se incrementan, para así utilizar los recursos mejor.

Entre las perspectivas tradicionales que desarrollan Kaplan y Norton (2014), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se analiza tanto las habilidades de los empleados, como la información que se recolecta y la confección de una estructura adecuada para el cumplimiento de la estrategia. En esta misma línea, el aporte de autores como Seguí Mas y Valls Martínez (2017) es sustancial debido a que mencionan que la

misma debe ser analizada desde una dimensión de personas, donde se desarrollan las competencias estratégicas de estas. Así mismo, se analiza la perspectiva desde una dimensión de sistemas de información y de procedimientos de diseño estratégico, que hacen a la visión de la organización más clara.

A modo de resumen, el CMI es la expresión de la estrategia de una organización traducida en objetivos y el reflejo de un sistema de información para la toma de decisiones, que tiene como insumo indicadores relevantes y confiables que se enmarcan en cuatro perspectivas. El resultado de este da comienzo a la implementación de acciones dinámicas para que se la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

### *Construcción propia*

Las teorías y enfoques de diversos autores desarrollados en la revisión analítica no presentan inconsistencias ni contradicciones. Por el contrario, los autores se complementan y es a partir de recuperar sus aportes, que puede construirse conceptos e indicadores más completos que hacen al CMI y al mapa estratégico. Los autores concuerdan en algunos de los beneficios que ofrece la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa. Entre los beneficios encontramos que el CMI clarifica cómo las acciones del día a día en una organización afectan tanto a corto como a largo plazo a la misma. Así mismo, la herramienta permite explicitar un modelo de negocio con indicadores para generar consenso en la empresa, tanto en la dirección de la misma como en la manera de ejecutar los objetivos. El CMI también es utilizado para un control más exhaustivo de los indicadores, que permite detectar las desviaciones en el plan estratégico e incluso analizar más en profundidad los datos operativos de la compañía para detectar la causa que origina esas desviaciones. No obstante, los autores también sostienen que existen algunos riesgos en implementar un CMI y el principal, gira entorno a la selección de los indicadores. A la hora de seleccionarlos, se debe realizar con mayor atención, ya que un indicador mal seleccionado impacta de manera directa en el CMI y por tanto, en la comunicación de un mensaje que no es el que se quiere transmitir.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del Problema*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa cuya actividad se centra en el abastecimiento, recepción y ventas de productos de consumo masivo como productos alimenticios, de perfumería y limpieza, refrigerados y cigarrillos, entre otros. Una de las mayores falencias de la empresa es la falta de un sistema que proporcione información adecuada al momento de tomar una decisión. La falta de información se debe a que no existen indicadores sencillos de acción que permitan traducir las expectativas y objetivos en el mediano y largo plazo, cuestión que puede verse plasmada en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La falta de información repercute en distintas áreas de la empresa, más específicamente en el área de compra y venta. En la primera, puede verse que no se realizan compras inteligentes y eficientes, situación que tiene como punto de origen la desinformación del encargado. Así mismo, esto tiene un impacto directo en la política de inventario, siendo el mismo del tipo *just in time*. Siguiendo la lógica de que todas las áreas se encuentran interconectadas, la desinformación lleva a que las ventas carezcan de organización, y que no siempre se disponga de los productos requeridos por los clientes.

En general, la empresa no cuenta con una integración del circuito de comercialización. Estas falencias generan impactos desde la perspectiva financiera y de procesos internos, ya que no permiten alcanzar los rendimientos estipulados a nivel financiero, ni tampoco permiten establecer objetivos claros en los procesos propios de la empresa. La falta de medición en aspectos centrales de la empresa no permite la corrección de errores en el proceso productivo ni tampoco la mejora en la capacitación del personal.

Otro punto relevante es que la empresa, si bien cumple los estándares de entrega de los productos, no es ese proceso medido en indicadores que permitan mejorar. En este sentido, la empresa tiene quejas de clientes por demora en las entregas o que reciben la mercadería en mal estado, cuestión que tampoco registran para su mejora, y para su seguimiento en la resolución de esas situaciones. La perspectiva de clientes en este aspecto tiene como principal desafío mejorar las estrategias de seguimientos del proceso de venta y de la satisfacción del cliente sobre el producto adquirido.

### *Justificación del Problema*

La intervención en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. resulta crucial para la visualización de las falencias en los diferentes sectores de la empresa, cuestión que afecta de manera directa el rendimiento de esta. En la actualidad la situación financiera es prometedora para el sector, aunque presenta ciertos grados de incertidumbre.

En el presente Reporte de Caso, se muestra que la información es la base fundamental de la empresa, puesto que gracias a esta se puede visualizar el estado actual de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. Es a partir de esto que se puede proyectar diferentes cursos de acción para el cumplimiento de objetivos que desea alcanzar. La rivalidad en la industria es una variable que adiciona motivos para que la organización sea intervenida por medio de una herramienta que integre todas las actividades y le otorgue un orden en la toma de decisiones, sobre la base de un correcto uso de información. En el mercado que se encuentra inmersa la empresa existe una gran cantidad de competidores y es muy inestable la cantidad de clientes, ya que hay mucha competencia en los precios.

### *Discusión*

El CMI permite la traducción de la visión de la organización en el entorno cambiante y desafiante que se encuentra, con el objetivo de que la misma mantenga o cree una ventaja competitiva en el mercado. El resultado que se espera obtener con la implementación del CMI es que la organización mejore la entrega de productos minimizando el reclamo de clientes y mejore el control del depósito, para optimizar el uso de la mercadería, su principal activo. Así se podrá ampliar la cartera de clientes, con mayor presencia a nivel nacional, aumentando la satisfacción del cliente e incentivando la atracción de estos. En la búsqueda de mejorar como organización, el desarrollo de indicadores en las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral será el medio para alcanzar objetivos específicos de la empresa. El CMI se utiliza tanto como herramienta para transmitir una visión de negocios así también como variable de control para la continua mejora de la organización.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Confeccionar un Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. que permita medir y control la organización para el crecimiento en su comercialización y cuota de mercado, en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos como así también de crecimiento y aprendizaje, a aplicar desde noviembre 2020 a noviembre 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Diseñar los indicadores a utilizar en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral reconociendo cuáles son los más relevantes en función de las falencias mencionadas, para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Determinar los objetivos estratégicos y numéricos que se desean alcanzar en cada uno de los indicadores, como así también sus responsables como herramienta de gestión de la información de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Analizar el grado de cumplimiento de los indicadores y las acciones necesarias para que sean implementados cambios en mejora de los resultados obtenidos, para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

### *Alcance*

La presente investigación se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para la cual se propone la confección y aplicación de un Cuadro de Mando Integral que abarque a la totalidad de la empresa en todas las áreas y en las tres acciones fundamentales, abastecimiento, logística y distribución, siendo esencial el compromiso y la responsabilidad de cada integrante de la organización en la obtención de los indicadores. Así mismo, se espera que todas las sucursales y destinos geográficos que hacen a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se comprometan en la realización de este cambio integral, que si bien tiene un tiempo de implementación estipulado de Noviembre 2020 a Noviembre 2021, sentará las bases para el continuo uso de la herramienta. Actualmente la organización no posee un sistema de gestión de los recursos disponibles y acciones concretas de la empresa, recursos que con un cambio integral y correcto uso, harán que la rentabilidad de la empresa aumente. En sí misma la ventaja que dispone esta propuesta es que tiene como intención que la organización realice cambios significativos con la información y recursos que se poseen, haciendo pequeñas inversiones que se cree facilitarán el desempeño de la actividad productiva.

El primer paso para la incorporación de las diferentes relaciones entre las causas y efectos de las debilidades y fortalezas se propone la siguiente estructura de un mapa estratégico.

Tabla 2: Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la solidez de la empresa</li> <li>- Disminuir el endeudamiento</li> <li>- Incorporar el análisis de ventas y compras</li> <li>- Aumentar la liquidez de la empresa</li> </ul>
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el control en el abastecimiento</li> <li>- Medir los tiempos de entrega para minimizarlos</li> <li>- Comparar la conveniencia de los proveedores</li> <li>- Medir el poder de negociación de la empresa con los proveedores</li> </ul>
Perspectiva de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar la medición de los clientes</li> <li>- Medir el impacto de las políticas de marketing</li> <li>- Incorporar un servicio de post-venta</li> </ul>
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la comunicación entre los empleados y los responsables</li> <li>- Aumentar la inducción en los nuevos colaboradores</li> <li>- Incorporar nuevas tecnologías</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La selección de los indicadores se justifica desde la necesidad de alcanzar que los objetivos estratégicos planteados en el mapa anterior sean posibles de alcanzar.

#### *Indicador de Margen Bruto*

Este indicador que se plantea como el cociente entre el resultado bruto y las ventas se desea que alcance un valor del 30% para que las operaciones básicas de la organización se alcancen a cubrir con las ventas y aún reste un porcentaje para los demás costos operativos. El valor se estimó en base al último resultado contable observado.

#### *Indicador de Liquidez y Sólidez*

En primer lugar la selección de los indicadores de solidez y liquidez, responden a la necesidad observada entre las diferentes falencias de la organización en la que ambos indicadores financieros fueron disminuyendo a lo largo de los últimos años y la empresa no dispone de este cálculo como diagnóstico de lo presentado. El rango delimitado para los indicadores resultan los mínimos para cualquier ente, reconociendo que el sector en el que está inmerso la empresa, el retail, presenta un margen de liquidez elevado porque la ganancia del sector se encuentra en el volumen de ventas. En ambos casos la delimitación de los valores límites que se utilizaron para los diferentes rangos de aceptación de los mismos provienen del análisis del último Estado Contable, en el que se observa que se buscan que tanto el activo corriente como el pasivo corriente sean al menos iguales y con el interés de que dicho valores también correspondan en una situación estable cuando ambos conceptos se analicen en términos totales.

### *Indicador de Ventas y Compras*

A su vez, en la necesidad de obtener una proyección de ventas y compras es que se utilizó un indicador de seguimientos de ambos para analizar si la evolución en valor monetario de las mismas, en términos nominales permite alcanzar los resultados que se desean por parte de la organización. Con los rangos de cada uno se buscó que siempre la evolución de ventas supera a la evolución de compras, no con una diferencia elevada, sino más bien con un margen pequeño, ya que como se mencionó el retail, a nivel general presente márgenes bajos. En este sentido se estipuló como valor aceptable para la variación de las ventas un valor del 30% mientras que para el caso de las compras se decidió que este alcanzara un valor de diez puntos porcentuales por debajo para que se mantenga el rango de precios.

### *Indicador de Tiempos de entrega y tiempos de carga.*

En cuanto a los indicadores de procesos internos estos se realizan a los fines de sentar precedentes respecto de cómo incrementar el control en el área de depósito y en el circuito de abastecimiento. En ambos se plantea la medición y registro de las solicitudes de compra y el tiempo en que se realizaron los pedidos, para derivar en indicadores de reporte que permitan disminuir aquellas variables que afectan a la prestación del servicio. El control de abastecimiento busca constantemente disponer de un stock mínimo en función del stock disponible para evitar quiebres de stock. La delimitación del porcentaje se realizó en un promedio de las necesidades para cada uno de los productos, reconociendo que el mismo puede ser mayor o menor dependiendo de la rotación del producto. En cuanto al indicador de tiempos de entrega, como así también el de carga y descarga, ambos buscan minimizar en términos de tiempos los recursos allí destinados, a nivel de procesos internos para abarcar otros envíos. La delimitación de los rangos de aceptación se realizó en pos de alcanzar la mayor satisfacción del cliente con la entrega y el tiempo de carga en su propio depósito.

### *Indicador de control de abastecimiento*

Este indicador muestra la correspondencia entre el stock solicitado y el stock disponible, para lo cual se estableció como valor aceptable para dicho indicador que el mismo alcance un valor del 30%, mientras que en el caso de valores inferiores a esto pondrían en problema a la organización para hacer frente a los estándares establecidos con los clientes.

### *Indicador de control de proveedores*

En cuanto al indicador de proveedores, este intentó establecer que la organización, con la cartera actual de productos, busque maximizar aquellos que ofrecen descuentos o bien intentar alcanzarlos para así ser más competitivos en los precios. Este indicador se estableció en un 60% mostrando la intención de que la empresa comience una política de gran envergadura para poseer los precios y condiciones más competitivas sobre los productos.

### *Indicadores de Clientes*

En tercer lugar se encuentran los indicadores de clientes los cuales a diferencia de los anteriores en los que la organización poseían algún grado de conocimiento de lo que ocurría en la empresa, no por ellos sino por otras variables que le daban indicios, estos resultan totalmente nuevos. El indicador de clasificación de clientes tiene como principal intención llevar a cabo un registro de cada segmento de su demanda, para así reconocer si existe un riesgo o no de que ante la baja de uno la empresa se encuentre en una necesidad financiera. La intención es a su vez, medir la segmentación para diversificar el riesgo de colocar todos los esfuerzos en un solo tipo de cliente. Las políticas de marketing en este sentido, colaboran en el objetivo, requiriendo que alcancen una mejora, teniendo en cuenta la situación económica del país. Para cuidar a los clientes actuales se propone, como medida del nivel de satisfacción de los mismos una encuesta en la que se valoren los aspectos esenciales del servicio de la empresa. Los valores estipulados en los rangos de aceptación de los mismos se observó un objetivo a alcanzar en el futuro, sin ningún valor en particular, para así disponer de una referencia de cuál es el horizonte que se desea alcanzar con los mismos.

### *Indicadores de Comunicación*

El indicador de comunicación se implementó como comienzo de establecer un programa de comunicación para que la organización comparta información entre las áreas. El valor de dicha comunicación se estableció para ser parametrizado en reuniones para tener referencia sobre un valor específico de los encuentros, con un mínimo de 5 para considerarse aceptable.

### *Indicadores de Nuevas Tecnologías*

Este indicador se complementa con el de nuevas tecnologías ya que estas permitirán, junto con el software que la comunicación resulte más fluida. El nivel objetivo de tecnología implica una modernización elevada, dado que el sector de retail es

dinámico, cambiante y los tiempos de procesamiento de información son cada vez más cortos.

*Indicadores de Inducción.*

Por último, para una correcta aplicación de todos los anteriores indicadores se propone una inducción a todos los empleados que se incorporen y los actuales para reconocer cada uno sus responsabilidades ya que deberán responder sus acciones en el cumplimiento o no de los objetivos anteriores. El establecimiento del 60% del personal bajo esta acción se encuentra justificada en la necesidad de disponer de personal que conozca el rol, funciones y responsabilidades que tiene dentro de los diferentes circuitos de la empresa.

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Descripción	Medida		No aceptable	Aceptable	Óptimo	Frec	Responsable
				Objetivo						
Financiera	Liquidez	Activo corriente/Pasivo Corriente	Indica la cantidad del activo líquido que permite hacer frente al pasivo inmediato	Ind	Máx	Menor a 1	1	1,5	Anual	Gerente de Finanzas
	Margen Bruto	(Ventas-Costos de Ventas)/Ventas	Muestra el margen de las ventas neto sin los gastos de comercialización y de administración respecto de las ventas	%	Máx	25%	30%	35%	Anual	Encargado de Administración
	Ventas	(Ventas t/Ventas t-1)-1	Muestra la evolución de las ventas en dos momentos del tiempo	%	Máx	20%	30%	35%	Anual	Encargado de Administración
	Solidez	Activo total/Pasivo total	Muestra la capacidad de pago a corto y largo de la empresa	Ind	Máx	Menor a 1	1	1,5	Anual	Gerente de Finanzas
	Compras	(Compras t/Compras t-1))-1	Muestra la variación porcentual de las compras entre dos períodos	%	Máx	15%	20%	30%	Anual	Encargado de compras
Procesos Internos	Control de abastecimiento	Stock solicitado/Stock disponible	Muestra el grado de correspondencia entre lo solicitado y los disponible en el depósito	%	Min	20%	30%	40%	Mensual	Encargado de logística
	Tiempos de entrega	Fecha de entrega real- Fecha de entrega estimativa	Muestra el tiempo transcurrido entre una fecha y otra	Días	Min	5 días	2 días	0 días	Mensual	Encargado de logística
	Tiempos de carga y descarga	Horario de carga- Horario de descarga	Mide los minutos transcurridos entre la carga y la descarga, sin contar el tiempo de traslado	Minutos	Min	30 min	20 min	15 min	Mensual	Encargado de logística
	Proveedores	Proveedores con descuento/Proveedores totales	Mide la cantidad de proveedores que tienen	%	Máx	50%	60%	80%	Mensual	Encargado de compras

			descuentos respecto de los proveedores totales							
Clientes	Clasificación de clientes	Segmento del cliente/Cientes totales	Mide la participación de cada segmento de clientes respecto del total	%	Máx	10%	20%	30%	Mensual	Encargado de Administración
	Políticas de marketing	Nuevos clientes/ Clientes Totales	Muestra la cantidad de clientes que aprovechan las políticas de marketing y se incorporan a la empresa	%	Máx	10%	20%	30%	Mensual	Encargado de Administración
	Post-venta	Encuesta de satisfacción	Muestra el cumplimiento entre lo pactado y lo realizado	%	Máx	60%	70%	80%	Mensual	Encargado de Administración
Aprendizaje y Crecimiento	Comunicación	Cantidad de reuniones de equipo al mes	Mide la comunicación a través de reuniones informativas	Cantidad	Máx	3	5	7	Trimestral	Encargado de cada área
	Nuevas tecnologías	Nuevas tecnologías/Tecnologías totales	Mide la incorporación de herramientas para agilizar el proceso	%	Máx	30%	40%	60%	Anual	Encargado de Administración
	Inducción	Cantidad de empleados con inducción/Empleados totales	Este indicador muestra el porcentaje de colaboradores que realizaron capacitaciones sobre la cantidad total de empleados	%	Máx	40%	60%	80%	Trimestral	Encargado de Administración

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes de aumento para el caso del CMI se aplicaron para un año como un valor objetivo a alcanzar. Sin embargo, la aplicación de la herramienta se supone que alcanzará una temporalidad mayor, con modificaciones y agregados. En esta situación se propone la siguiente tabla de mejora para dichos indicadores en próximas mediciones.

Tabla 4: Indicadores en próximas mediciones

Indicador	Variación en próximas mediciones
Liquidez	10% anual
Margen Bruto	5% anual
Ventas	5% anual y real
Solidez	10% anual
Compras	3% anual y real
Control de abastecimiento	10% anual
Tiempos de entrega	Disminución de 1 día anual
Tiempos de carga y descarga	Disminución de 10 minutos anual
Proveedores	10% anual
Clasificación de clientes	Diversificar un 5% anual
Políticas de marketing	10% anual
Post-venta	10% anual
Comunicación	2 reuniones entre equipos por año de balance
Nuevas tecnologías	10% de nuevas herramientas
Inducción	100% del personal nuevo

Fuente: Elaboración propia

#### *Recursos Involucrados*

Los recursos involucrados en el plan de implementación consisten tanto en recursos humanos como en erogaciones económicas. El recurso humano primordial para la elaboración del CMI, aplicación de la herramienta y revisión de los resultados para futuras modificaciones es un profesional en Ciencias Económicas. A su vez, el profesional en Cs. Económicas será el encargado de realizar una Jornada de Capacitación a la totalidad del personal de la empresa, que servirá para explicar cuál es el objetivo de CMI, cómo se aplica, qué compromiso en la información se requiere, entre otros. Los honorarios sugeridos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, sobre un valor de la hora de cada actividad que se encuentra reglamentados por el Consejo de profesionales de Ciencias Económicas son de \$1.860.

A su vez, en el presupuesto que se presenta a continuación se encuentra estipulada la compra de un conjunto de 6 tablets para el uso en el área de depósito en la búsqueda de eficientizar en el uso de la información en tiempo real. El costo de cada unidad es de \$9,000, valor que fue cotizado en el mes de octubre de 2020<sup>1</sup>, para un modelo Tablet

<sup>1</sup> Cotización realizada en la compra online de la página Garbarino (<https://www.garbarino.com/producto/tablet-hyundai-koral-7w4-bk-7-rockchip-negro-8-gb/bf7b533b47>)

Hyundai KORAL 7W4 BK 7 " Rockchip Negro 8 GB, modelo recomendado para la implementación de sistemas operativos que permiten almacenar la información.

Tabla 5: Recursos involucrados

Actividad	Cantidad de Horas	Valor de la Hora	Total por actividad
Elaboración de estrategias y CMI	60	\$1.570	\$94.200
Jornada de Capacitación	10	\$1.570	\$15.700
Elaboración Encuesta de Satisfacción	5	\$1.570	\$7.850
Elaboración plan y difusión del catálogo	10	\$1.570	\$15.700
Aplicación del CMI	48	\$1.570	\$75.360
Obtención de Resultados	10	\$1.570	\$15.700
Revisión y evaluación de resultados	14	\$1.570	\$21.980
Reajuste de la herramienta	11	\$1.570	\$17.270
Informes finales	6	\$1.570	\$9.420
Compra de tecnología			\$54.000
Total Anual			\$327.180

Fuente: Elaboración propia

### *Acciones Concretas*

El despliegue del Cuadro de Mando Integral para la empresa supone llevar a cabo acciones concretas que permitirán que la aplicación de la herramienta sea de utilidad. Una de las primeras acciones que permitirán la implementación de este CMI es la realización de una Jornada de Capacitación a cargo de un profesional para explicitar el uso de la herramienta, el objetivo y aplicación, como también el grado de involucramiento para cada integrante de la empresa.

Es por lo mencionado anteriormente, que la presentación de la herramienta debe ser complementada con información sistematizada en planillas de soporte, tanto en relación al depósito, como en relación a los tiempos de carga y descarga de la mercadería para la empresa.

Las planillas de depósito permitirán mejorar los tiempos de entrega, y por tanto mejorarían la satisfacción de los clientes en relación con los tiempos de entrega. Sin embargo, es de vital importancia la realización de un control y seguimiento de las entregas de los productos para todos los casos, pero en particular para aquellos donde haya surgido algún inconveniente. La medición se realiza sobre una escala donde Altamente Satisfecho, para la ponderación tendrá un valor de 5, mientras que Completamente Insatisfecho, asumirá un valor de 1. Cada variable sobre la cual se indaga tiene una ponderación igualitaria en el total que se encuentra en el Anexo II.

En tercer lugar, se propone enviar un catálogo será en la tipología de planillas de Excel a los clientes por medio de un mensaje de difusión un link que los derivará a un

formulario de Google Docs en el que pueden seleccionar el tipo de producto y la cantidad del mismo, como un armado previo de las necesidades que posee, con las condiciones con que abonarán el pedido y el tiempo de entrega estimado.

### Marco Temporal

Tabla 6: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Análisis de resultados del diagnóstico												
2. Elección de Estrategias y puesta en común												
3. Confección del Mapa Estratégico												
4. Confección del Cuadro de Mando Integral												
5. Presentación y ajuste a la empresa												
6. Jornada de Capacitación												
7. Elaboración de Encuesta de Satisfacción												
8. Elaboración plan de diseño y difusión de catálogo												
9. Aplicación de herramientas y de CMI												
10. Revisión de objetivos												
11. Ajustes de la herramienta												
12. Presentación de Informe final a la empresa.												

Fuente: Elaboración Propia

### Evaluación y Medición

Tabla 7: Evaluación y medición

Indicador	Fórmula	No aceptable	Aceptable	Óptimo	Año 0
Liquidez	Activo corriente/Pasivo Corriente	Menor a 1	1	1,5	1,57
Margen Bruto	(Ventas-Costos de Ventas)/Ventas	25%	30%	35%	22%
Ventas	(Ventas t/Ventas t-1)-1	20%	30%	35%	16%
Solidez	Activo total/Pasivo total	Menor a 1	1	1,5	1,6
Compras	(Compras t/ Compras t-1)-1	15%	20%	30%	15%
Control de abastecimiento	Stock solicitado/Stock disponible	20%	30%	40%	Sin información
Tiempos de entrega	Fecha de entrega real- Fecha de entrega estimativa	5 días	2 días	0 días	Sin información
Tiempos carga y descarga	Hs de carga-Hs de descarga	30 min	20 min	15 min	Sin información
Proveedores	Proveedores con descuento/Proveedores totales	50%	60%	80%	Sin información
Clasificación de clientes	Segmento del cliente/Cientes totales	10%	20%	30%	Sin información
Políticas de marketing	Nuevos clientes/ Clientes Totales	30%	40%	60%	Sin información
Post-venta	Encuesta de satisfacción	60%	70%	80%	Sin información
Comunicación	Cantidad de reuniones de equipo al mes	3	5	7	Sin información
Nuevas tecnologías	Nuevas tecnologías/Tecnologías totales	30%	40%	60%	Sin información

Inducción	Cantidad de empleados con inducción/Empleados totales	40%	60%	80%	Sin información
-----------	---	-----	-----	-----	-----------------

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

El estudio en el presente Reporte de Casos permite observar que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. carece de una herramienta de gestión para administrar óptimamente sus actividades en los procesos internos y realizar un seguimiento periódico del cumplimiento de la estrategia optada. Para ello se definieron las principales falencias como así también las oportunidades que la empresa posee a nivel interno y externo. Por consiguiente, las falencias delimitadas se presentan en las acciones y comunicación en las áreas centrales y significativas de la organización, tales como compras, ventas, depósito y logística. En este contexto se presenta al Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la medición de indicadores que revelan la evolución de la actividad desde el punto de vista estratégico, y que permite la definición de los objetivos propuestos, en las cuatro perspectivas, detectando las desviaciones oportunamente, y logrando un crecimiento sostenido y controlado en el tiempo.

La realidad macroeconómica que rodea a la empresa afecta de manera negativa a la organización. En términos concretos, la crisis económica sostenida de la Argentina genera retrocesos en la actividad y esto es debido a la disminución del poder adquisitivo de los consumidos, como también al aumento sostenido de los precios y al aumento de los costos de producción ocasionado por un tipo de cambio desfavorable. Es claro que la actividad productiva de la empresa debe alinearse a esta situación macroeconómica para mantener su posición financiera sólida. Sin embargo, el sector mayorista se encuentra en una situación extraordinaria con respecto a los demás sectores productivos de la economía. Las políticas adoptadas por el gobierno argentino favorecen la actividad de las empresas como empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Con respecto al contexto microeconómico, si bien las empresas posicionadas en la industria ofrecen servicios similares, se observa que empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene un posicionamiento único y adecuado a su ubicación, y atraviesa una instancia de posible crecimiento. Esta situación propia del sector hace clara la necesidad de que la organización sea fuerte a nivel interno para que sea posible llevar a cabo políticas de diversificación y ampliación de la cartera de clientes para mantener la rivalidad en la industria.

A nivel interno se presentan las debilidades dentro de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y las mismas se concentraron en que la organización no dispone un sistema de gestión de

información que permita planificar las acciones a seguir y la toma de decisión. En esta misma línea, la empresa carece de una política que muestre la importancia de disponer de la información para la toma de decisiones. En este contexto, uno de los principales problemas que se observa en la empresa y afectan a la rentabilidad de la misma, es la ausencia de un plan de acción que permita el uso eficiente de los recursos en las áreas de compras y ventas. Este problema denota la ausencia de una política de inventario y así mismo, la carencia de monitoreo de los tiempos de entrega y pedido de los productos. A la vez, la organización carece tanto de un plan de comunicación en el área de logística como también de una política de aumentar el valor de los recursos humanos.

En esta configuración que se establece a partir del análisis del entorno y a nivel interno, el Cuadro de Mando Integral funciona como esquema de presentación de la información, con indicadores y cocientes que funcionan como insumo para la toma de decisión. El desarrollo de la propuesta implica que se integra a la organización como un todo, y esto denota la fortaleza y la necesidad de que la comunicación en las áreas sea de forma esquemática, y muestra que en un futuro podría llevarse a cabo mediante un sistema de información.

La principal limitación que se observó dentro de la organización y que no se abordó en esta investigación fue la necesidad de revisar la estructura completa de costos de la empresa para poder plantear la posibilidad de ampliar el éxito del CMI con la eficiencia en el proceso de toma de decisiones en todos los ámbitos, entre ellos la de costos.

En próximas investigaciones y aplicaciones sobre la organización se propone que las mismas se orienten a desarrollar acciones específicas a la incorporación de nuevas tecnologías, como pueden ser la compra de insumos tecnológicos para las distintas áreas, o el desarrollo de programas simples que permitan canalizar la información y luego sistematizarla más velozmente. Así también se propone impulsar capacitaciones de los empleados, lo que agregaría mayor valor a los servicios prestados que se refleja en las ventas más efectivas.

## Referencias

- Amo, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC.
- Behery, M., Jabeen, F. y Parakandi, M. (2014). Adopting a contemporary performance management system. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(1). 22-43
- Bogino, M. C. (2019) *Confeción de Cuadro de Mando Integral para Supermercado Santa Ana de la localidad Berrotarán, Córdoba*. Trabajo final de grado. Universidad Siglo 21. Córdoba. Argentina
- Díario El Día (2020). *Durante la pandemia, en Argentina creció un 106% la venta online*. Publicado 30/08/20. Recuperado 04/09/20. Extraído del URL: <https://n9.cl/h2md>
- Ganesh, K., Mohapatra S. y Nagarajan, S. (2014). *Design and development of knowledge management for manufacturing*. Haryana, India: Springer.
- INDEC. (2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Junio 2020. Consultado el 04/09/2020. Extraído del URL: <https://n9.cl/hdvn>
- Juaguen, F. (2020). *Alberto Fernández anunció medidas frente a industriales para impulsar la recuperación*. La Nación. Argentina. Publicado el 02/09/20. Recuperado el 04/09/20. Extraído del URL: <https://n9.cl/zmw5b>
- Juaguen, F. (2020). *Coronavirus en la Argentina*. Diario La Nación. Argentina. Publicado 26/05/20. Recuperado 04/09/20. Extraído del URL: <https://n9.cl/zmw5b>
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Ediciones Gestión 2000. España
- Kjuro Sivincha, J. F. (2017). *Propuesta de un cuadro de mando integral para medir y gestionar el capital intelectual de la Empresa Comercial Leo EIRL*. Tesis. Facultad de Ciencias Contables. Universidad Nacional de San Agustín. Perú.
- Manzoni, C. (2019). *Qué proyectan las empresas para el 2020*. La Nación. Publicado el 03/11/2019. Consultado 04/09/20. Extraído del URL: <https://url2.cl/i18Zm>
- Reyes, G. (2020). *Desconfinamiento y rebote ¿Cómo sigue la película?* Editorial Informe de Coyuntura 2020. IERAL de Fundación Mediterránea.
- Seguí Mas, E y Valls Martínez, M. (2017). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión empresarial*. CEGEA. España.
- Tessore, A. (2019) *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL*. Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21. Córdoba. Argentina.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Encuesta de Satisfacción

<b>Variables/ Satisfacción</b>	<b>Altamente satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Poco Satisfecho</b>	<b>Completamente Insatisfecho</b>
Diversidad de producto					
Relación precio/calidad					
Atención del equipo de ventas					
Planes de financiación					
Tiempo de entrega					
Calidad de entrega					
Calidad de los productos					
Servicio post venta					

Fuente: Elaboración Propia