

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de Gestión de Información Interna y Externa**

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

**Autor: Martín Rufeil**

**DNI: 32491774**

**Legajo: VCPB27735**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**Carrera: Contador Público**

**2020**

## **Resumen**

El presente trabajo se enfoca en la planificación y aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi, quien realiza actividades de distribución mayorista de alimentos en la Provincia de Córdoba. El objetivo que se persigue radica en brindar una respuesta a los problemas de gestión que dicha empresa presenta, expresados en la falta de alineación entre sus objetivos estratégicos y las acciones llevadas a cabo para cumplirlos. Además, se plantea brindar una respuesta al problema del entorno cambiante en el que la empresa se desempeña. Se realiza un diagnóstico sobre la empresa, y se determinan fortalezas y debilidades de la misma. La herramienta propuesta posibilita identificar los factores financieros y no financieros responsables de la creación de valor, permitiendo definir objetivos y traducirlos en indicadores que podrán ser comunicados a la totalidad de la organización. Así, la estrategia encuentra una manera de ser traducida, medida y aplicada, logrando que todos los miembros de la empresa la conozcan, y dotando a los administradores de información de calidad respecto a la creación de valor, posibilitando modificar la estrategia elegida de ser necesario, dando respuesta a los cambios del entorno. Se establecen los recursos necesarios y el tiempo demandado para su aplicación, junto con las medidas de control y evaluación de los resultados. Por último, se concluye que ejecutar y mantener un Cuadro de Mando Integral en la empresa lo transforma en la herramienta idónea para el manejo, control y comunicación de la gestión estratégica.

*Palabras claves:* planificación, administración, empresa, gestión, toma de decisiones

## **Abstract**

This work focuses on the planning and application of a Balanced Scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi, which carries out wholesale food distribution activities in the Province of Córdoba. The objective pursued is to provide a response to the management problems that said company presents, expressed in the lack of alignment between its strategic objectives and the actions carried out to fulfill them. In addition, it is proposed to provide a response to the problem of the changing environment in which the company operates. A diagnosis is made of the company, and its strengths and weaknesses are determined. The proposed tool makes it possible to identify the financial and non-financial factors responsible for creating value, allowing to define objectives and translate them into indicators that can be communicated to the entire organization. Thus, the strategy finds a way to be translated, measured and applied, making it known to all members of the company, and providing managers with quality information regarding the creation of value, making it possible to modify the chosen strategy if necessary, responding to changes in the environment. The necessary resources and the time required for their application are established, together with the control measures and evaluation of the results. Finally, it is concluded that executing and maintaining a Balanced Scorecard in the company transforms it into the ideal tool for the management, control and communication of strategic management.

*Keywords:* planning, administration, company, management, decision making

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	4
Descripción de la situación. ....	4
Análisis del contexto. ....	6
Análisis PESTEL.....	6
Análisis FODA.....	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter. ....	11
Diagnóstico Organizacional.....	13
Marco Teórico .....	13
El Cuadro de Mando Integral.....	14
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. ....	15
La importancia del mapa estratégico.....	16
Diagnóstico y Discusión Específico .....	17
Planteamiento de Problema.....	17
Justificación de Problema. ....	17
Conclusión Diagnóstica.....	18
Plan de Implementación .....	19
Alcance de la propuesta.....	19
Recursos necesarios.....	19
Planificación de acciones y marco temporal de realización. ....	20
Desarrollo de la propuesta.....	22
Desarrollo de los indicadores.....	24
Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	26
Medición y evaluación de las acciones planificadas.....	27
Conclusiones y recomendaciones .....	27
Referencias .....	30
Anexo .....	34

## Introducción

Este trabajo se centra en la realización de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa A. J. & J. A. Redolfi, dedicada principalmente a la comercialización mayorista de productos alimenticios. La misma está compuesta por 4 socios, contando con más de 50 años de experiencia en esta actividad, y está ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

La empresa encuentra sus inicios en un emprendimiento familiar, y con el correr de los años, ha demostrado su continuo crecimiento, conquistando nuevos clientes y mercados en la Provincia de Córdoba y en provincias aldeanas.

Como toda organización que haya permanecido activa durante tanto tiempo, esta empresa ha enfrentado diferentes retos, sabiendo adaptarse a cada uno de ellos, consiguiendo posicionarse en el mercado regional de manera estable.

En línea con lo anterior, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las organizaciones, en lo relativo a su crecimiento y expansión, es el de lograr el mejor manejo posible de sus recursos, orientándolos a la consecución de los objetivos establecidos. La dificultad radica en el grado de incertidumbre que posee generalmente el entorno en donde se encuentran, lo que provoca, y siguiendo a Robbins y Coulter (2014), la necesidad de establecer planes específicos de gestión, pero que, a su vez, incorporen cierto grado de flexibilidad, con la idea de contrarrestar esa incertidumbre, modificando y actualizando los planes en función de las necesidades que se vayan presentando.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi no está exenta de estos desafíos, por lo que encontrar una manera de gestionar eficientemente la medición, control, y comunicación de la gestión estratégica que deberá llevarse a cabo para cumplir con sus objetivos, considerando que está inmersa en entornos tan complejos y cambiantes, se vuelve de vital importancia. Surge la necesidad de contar con una herramienta que pueda proporcionar, de forma clara y precisa, soluciones al momento de gestionar estos problemas.

En función de esta problemática, y tal como lo describe Bisbe (2010), los economistas Robert Kaplan y David Norton presentaron a finales del siglo XX, al Cuadro de Mando Integral, y su desarrollo a lo largo de los años, lo han convertido en una herramienta de gestión clave, teniendo una repercusión muy destacada en la práctica empresarial. El enfoque de Kaplan y Norton (2016) radica en la posibilidad que brinda el Cuadro de Mando Integral

para traducir la misión y la estrategia de una organización, en indicadores y objetivos cuantificables, identificando cuatro planos o perspectivas de actuación diferentes, como lo son, la de formación y crecimiento, la de procesos internos, la de clientes, y finalmente, la de finanzas. Mediante este proceso, y al considerar tanto variables financieras como no financieras, se obtiene una manera de medir cómo se está creando valor para los clientes, pudiendo identificar aquellos puntos claves que más favorezcan a alcanzar los objetivos. Esto permite reconocer y reaccionar a las variables más influyentes, para así, lograr establecer una estrategia adaptable.

En este sentido, es posible encontrar como antecedentes que sustentan el presente trabajo, a lo realizado por Morales Rodríguez (2019), en donde se buscó optimizar el desempeño de una distribuidora de productos masivos de la ciudad de Arequipa, Perú, y mediante un proceso lógico y coherente, se diseñó un Cuadro de Mando Integral, que posibilitó alinear los objetivos empresariales, con la estrategia necesaria para conseguirlos. Además, logró establecer indicadores y responsables de llevar adelante estos planes de acción.

Se toma lo tratado por Calle Alvarracín (2017), quien, mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de la ciudad de Cuenca, Ecuador, pudo elaborar los indicadores y objetivos que luego se utilizaron para el establecimiento de la estrategia, y que, a su vez, permitieron observar cómo estos no son variables separadas, sino que se relacionan entre sí.

Otro estudio relativo a la importancia de esta herramienta para congeniar objetivos y acciones, lo propuso Escobedo Silva (2013), cuando analizó la implementación del Cuadro de Mando Integral en el proceso de planificación estratégica en tres empresas representativas de distintos sectores productivos de Chile, tales como el alimenticio, la minería y las finanzas. De sus conclusiones se desprende que la utilidad de esta herramienta va más allá del sector en donde se desempeña la empresa, ya que, mediante su uso, se logran explicitar los objetivos que son más importantes para una organización, haciendo que las áreas a su interior entiendan cuales son las acciones relevantes que se deben llevar a cabo para generar valor, al mismo tiempo que se asignan las responsabilidades para su cumplimiento.

Además, este trabajo encuentra concordancia con el de Katchuk (2014), cuando en una propuesta para una empresa distribuidora de bebidas situada en Argentina, propuso la

implementación de un Cuadro de Mando Integral como un sistema de control de gestión, haciendo foco en la perspectiva financiera, y a su vez concluyendo que es una herramienta que permite optimizar la toma de decisiones.

Por último, se menciona el estudio realizado por Quinteros (2015) quien mostró mediante la utilización de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de productos alimenticios, que, aun cuando los objetivos financieros puedan cumplirse, estos pueden no ser suficientes en la búsqueda de alcanzar la misión y visión de la empresa. El autor puso de manifiesto cómo los sistemas tradicionales de gestión basados exclusivamente en variables financieras son ineficientes.

Por lo mencionado anteriormente, la relevancia de utilizar esta herramienta de gestión radica en la capacidad que posee de identificar tanto los recursos financieros, como los no financieros de la empresa, buscando determinar en qué lugar se crea valor para el cliente, para luego, diseñar la estrategia más conveniente. Además, proporciona un medio para comunicar esta estrategia al interior de la empresa, estableciendo variables y objetivos bien definidos, junto con las responsabilidades personales correspondientes. Por último, brinda una respuesta al problema del entorno cambiante, y permite a la organización moldear su accionar, para no solo ser redituable en el presente, sino también, conservar o aumentar su rentabilidad hacia el futuro.

En la realización de este trabajo, el objetivo general es diseñar y planificar un Cuadro de Mando Integral aplicado a la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi, quien se desempeña en la provincia de Córdoba, para el año 2020, con la finalidad de proporcionarle una herramienta de gestión a los administradores para alinear la estrategia con los objetivos, y que a su vez permita comunicar de forma clara a toda la organización, las acciones operativas a seguir.

Como objetivos específicos, se propone analizar la misión, visión y valores, con el propósito de identificar los objetivos estratégicos de la organización, junto a un diagnóstico de la situación organizacional, para comprender las características más relevantes, tanto internas como externas.

Además, generar un mapa estratégico, identificando los puntos críticos que deben ser incluidos en el diseño del Cuadro de Mando Integral, en función de las relaciones de causa y efecto que se identifiquen en las operaciones.

Luego, establecer los indicadores, cómo medirlos y los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de crecimiento y de aprendizaje.

Por último, teniendo en cuenta lo anterior, realizar un plan de implementación, con las acciones necesarias para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación.*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi comenzó como un emprendimiento familiar, para luego ir mutando hacia la conformación de una mediana empresa ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba. En el año 1990 adoptó la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, y como se mencionó antes, en la actualidad está compuesta por cuatro socios.

Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de estos productos, además de refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Para sus operaciones, cuenta con una flota de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, y su plantel de empleados asciende a 170 personas.

Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a otras cuatro sucursales del interior provincial situadas en la ciudad de Córdoba, Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto. En las últimas tres, tiene además autoservicios mayoristas, y posee en la ciudad de Córdoba la distribución exclusiva de productos Kodak para toda la provincia.

La ubicación centralizada de James Craik permite unir Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, mediante la ruta nacional N°9, y el oeste con el este mediante la ruta provincial N°10.

Algunas de las marcas que son comercializadas por la empresa en la actualidad son Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, 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 otras.

Esta diversidad de productos con los que trabaja, le permite contar en la actualidad con 6000 clientes aproximadamente, cubriendo así a la casi totalidad de la provincia de Córdoba, y llegando hasta el sur de la provincia de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa cuenta con más de 35 vendedores, y el 80% de sus ventas son de contado, siendo el resto a plazo, no superior a los 21 días, haciendo que A. J. & J. A. Redolfi posea niveles de endeudamiento muy bajos con sus proveedores, ya que cuenta con niveles de liquidez altos.

La estrategia comercial de la empresa se basa en la diferenciación, e intenta conseguirlo brindando satisfacción al cliente manteniendo precios competitivos en relación a sus competidores. Sus clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, con salones de venta no muy grandes, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

A continuación, se describe la cultura organizacional, a través de la visión, misión y valores, tal como son expresados por la empresa.

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

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

**Valores:** respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

#### *Análisis del contexto.*

Se procede a aplicar las herramientas PESTEL, FODA y 5 Fuerza de Porter, para evaluar los elementos más relevantes del entorno interno y externo de la organización.

#### *Análisis PESTEL.*

Mediante la herramienta PESTEL, acrónimo de político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal, podemos analizar el macro entorno de la empresa, para identificar aquellos factores del contexto que más influyen actualmente en la misma.

Factores Políticos: el año 2020 comienza marcado por el cambio de orientación en la política nacional, derivada de las elecciones presidenciales de finales del año anterior. Un cambio en el partido gobernante genera, como normalmente sucede, una modificación en determinadas estructuras que obedecen a los distintos objetivos que poseen los gobiernos.

Uno de esos objetivos anunciados, tal como reseña Burgueño (2019), es el del fortalecimiento del mercado interno para reactivar la economía, que, de cumplirse, generaría nuevas oportunidades para el sector en donde opera A. J. & J. A. Redolfi. De todas maneras, la presencia de un imponderable de tal magnitud como el de la pandemia de COVID-19 ha impedido el desarrollo normal de la política, siendo esta, subordinada a las decisiones sobre salud pública tanto a nivel nacional, como internacional.

**Factores Económicos:** el entorno macroeconómico ha sido uno de los más afectados en este año 2020, dado que además de los problemas de arrastre que se registraban, se sumó la crisis sanitaria internacional antes mencionada. Se estimó una caída para el nivel de actividad del 5,4% en el primer trimestre del año, según cálculos de INDEC (2020), y para el mes de junio, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) arrojó una caída del 12,3% respecto al mismo mes del año anterior, también según INDEC (2020). Además, el índice de precios al consumidor registró una variación interanual del 40,7% en el mes de agosto, siendo el aumento en los rubros de alimentos y bebidas no alcohólicas, del 44,5%, y en el de bebidas alcohólicas y tabaco, del 43,7%, ambos medidos por INDEC (2020). Estos resultados, junto con la insuficiencia de dólares en la economía, y su consecuente presión alcista del tipo de cambio, provocan un escenario de mucho peligro para la supervivencia de muchas empresas en el país, que dependen del consumo interno principalmente para colocar sus productos. En el caso de A. J. & J. A. Redolfi, es de suma importancia adoptar una estrategia óptima para la gestión de los recursos, ya que trabaja directamente en los sectores más afectados por la situación económica actual.

**Factores Socio-Culturales:** la conducta de los consumidores varía a lo largo del tiempo, y más aún, ante eventos masivos y poco habituales, con afectación generalizada, como los vividos en este año. Es de esperar la caída en la venta de cigarrillos, siendo estos uno de los productos que comercializa A. J. & J. A. Redolfi, tanto por factores económicos derivados de la caída del poder adquisitivo de los consumidores, como por la creciente conciencia sanitaria, y su poco recomendable consumo en el contexto de COVID-19, según informe de la OMS (2020). Como contrapartida, dado que la empresa distribuye principalmente a comercios de proximidad, la mecánica de compra en esta crisis le puede haber sido menos desfavorable, en la medida que las restricciones para movilizarse impuestas a gran parte de la población han modificado estos hábitos.

Factores Tecnológicos: en todo modelo de negocios, el desarrollo de la tecnología a lo largo del tiempo moldea y modifica la manera de llevar adelante una actividad, en tanto posibilita la apertura de nuevos mercados, llegar a nuevos clientes, mejorar los procesos de producción, abastecimiento y distribución. Un claro reflejo de lo anterior se observa en el avance del comercio electrónico como medio de compra, que según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020) registró un aumento nominal del 106% en la facturación interanual medido a junio del 2020, con un incremento del 63% en unidades. Adicionalmente ese mismo estudio refleja que el 76% de esas compras se realizaron mediante dispositivos móviles. La empresa A. J. & J. A. Redolfi se vale de factores tecnológicos para su proceso de comercialización, utilizando un sistema informático para determinar la cantidad de mercadería que debe comprar a sus proveedores, pudiendo estimar los volúmenes necesarios para evitar quiebres de stock. Además, las sucursales realizan los pedidos de mercadería al centro de distribución por medio de internet, y los vendedores preventistas lo hacen por medio de dispositivos móviles con conexión wifi.

Factores Ecológicos: la creciente conciencia social respecto del cuidado y conservación del medio ambiente impulsa el desarrollo de nuevas prácticas empresariales, aun cuando no se trate de empresas con un uso intensivo de recursos naturales, ni de grandes explotaciones. Esto es conocido como Logística Verde, y tal como refleja Ortegón Riveros (2017) la valoración de una empresa no puede estar subordinada únicamente al plano económico, debe hacerse siguiendo un enfoque general e intertemporal, observando el plano social y medioambiental, y de esta manera, conseguir cumplir con los objetivos de maximización de los resultados, pero incorporando el concepto de sostenibilidad. En el caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, dedicada a la comercialización y distribución de productos, se podrá contemplar la posibilidad de dotar a su flota de transporte de unidades sustentables en torno a las emisiones contaminantes, reducir el número de viajes para envíos dentro de lo posible, o medir la huella de carbono de los mismos, entre otras posibilidades.

Factores Legales: el cumplimiento de la normativa vigente es una cuestión inherente al correcto desempeño de toda organización. La elección de la forma jurídica adoptada está en relación a los recursos disponibles, los objetivos planteados, y la estrategia que una organización desea implementar. La principal norma encargada de regular estas cuestiones es la Ley General de Sociedades N°19.550, siendo A. J. & J. A. Redolfi una sociedad de

responsabilidad limitada. Además, la relación con los empleados de la empresa está regulada por la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744, y en específico, por la Convención Colectiva de Trabajo N°130/75, de empleados de comercio. A nivel local, se debió cumplir con la Ordenanza N°1564/07 sancionada en el año 2003, que exigía el traslado de los establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios, existentes o nuevos, fuera del ejido urbano, para ubicarse en un área determinada dispuesta por dicha ordenanza, brindando según el caso, algunos incentivos económicos en materia impositiva.

#### *Análisis FODA.*

Esta es la herramienta apropiada para conocer las características que posee una organización. Por medio de este proceso de análisis, se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que más influencia presentan en determinado momento, al desarrollar una actividad empresarial. Según explica Ramírez Rojas (2009), las dos primeras mencionadas (fortalezas y debilidades) hacen referencia a cuestiones internas de la empresa, aquellas que están bajo su control, y reflejan cuestiones estructurales y operativas, mientras que las otras (oportunidades y amenazas), refieren a factores externos a la organización, que, por su naturaleza, escapan al control de la misma.

La utilidad de este análisis, y siguiendo a Hill, Jones y Schilling (2015), radica en que luego de identificadas las características mencionadas, se obtiene la información necesaria para diseñar una estrategia que contrarreste las amenazas, y aproveche las oportunidades, manteniendo las fortalezas y mitigando las debilidades.

Fortalezas: la experiencia de más de 50 años en el rubro es un importante factor a considerar, debido a que posibilita transmitirle a cliente y proveedores, evidencia concreta y contrastable del correcto desempeño empresarial, propiciando la buena imagen de marca, generando confianza en la manera de ejercer la actividad.

La ubicación estratégica de su centro de distribución es otro factor a destacar, encontrándose el mismo en la localidad de James Craik, que es atravesada por la ruta nacional N° 9, siendo esta una de las más importantes, al unir las tres ciudades de mayor población, como son Capital Federal, Rosario y Córdoba, con el norte del país.

Posee un manejo cuidadoso de sus finanzas, dado que el 80% de sus ventas son al contado, y el resto a plazos menores a los 21 días, dotando a la empresa de disponibilidad de

fondos para afrontar las obligaciones con los proveedores. Esto repercute en una excelente relación con los mismos.

Goza de una buena valoración del cliente, sustentada en la variada oferta comercial que posee la empresa, ofreciendo productos a bajo precio, comparados con la competencia del sector.

Debilidades: no hay una persona encargada de la custodia de la mercadería, y el control de la misma muchas veces es ineficiente, ocasionando falta de stock, roturas, robos, y pérdidas por vencimiento de la misma, según detalle del informe de control interno realizado.

No posee un área de recursos humanos para la gestión del personal, ni para la elección de nuevos empleados. Como consecuencia tampoco se cuenta con un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, con la consecuente ineficiencia debido a curvas de aprendizaje prolongadas.

No hay un área de marketing, ni un plan para la captación de nuevos clientes.

La empresa no cuenta con un software contable específico, por lo que no se realizan registraciones diarias y automáticas de las operaciones.

No tiene planes de financiación para clientes, más allá de los 30 días, ni lleva una clasificación de los mismos por volumen ni por comportamiento de compra, impidiendo generar políticas de descuentos específicas, ni estrategias comerciales focalizadas.

Oportunidades: en función del crecimiento en el comercio electrónico registrado durante el presente año, como se hacía referencia anteriormente, A. J. & J. A. Redolfi tendrá la posibilidad de incorporar este canal de comercialización, más aún, considerando el comportamiento de las ventas en autoservicios mayoristas, que registraron en junio un aumento del 5,8% interanual a precios constantes, según INDEC (2020).

Aumentar los volúmenes de compra a proveedores, basándose en la estrategia de economía de escala, para aumentar el margen de ganancias, en base a los descuentos que estos proveedores otorgan.

Conseguir aumentar la cartera de clientes, buscando incorporar aquellos que demanden mayores cantidades, aumentando la facturación, a través de financiamientos a mayores plazos, aprovechando los niveles de endeudamiento controlados que posee la empresa.

Generar medios de publicidad más dinámicos y proactivos, en función de una estrategia acorde a los objetivos de crecimiento, no solo apoyándose en los buenos comentarios de clientes existentes, sino utilizando las nuevas tecnologías como herramientas claves.

Amenazas: por la naturaleza de la actividad que se lleva a cabo, esto es, la comercialización de productos masivos, existe una altísima competencia debido a la presencia de un gran número de empresas competidoras que comercializan productos similares.

El proceso inflacionario que experimenta la economía desde hace varios años, impacta fuertemente en las operaciones de la empresa, y junto a la coyuntura de la emergencia sanitaria actual, se han registrado caídas interanuales del 17,8% en el consumo minorista, medido en cantidades, al mes de agosto, incluyendo una caída del 6,7% en alimentos y bebidas, según el informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2020).

Los aumentos de los costos operativos e insumos, generan que, para seguir siendo competitiva, la empresa deba absorber parte de estos, reduciendo así su rentabilidad.

La fijación de precios máximos de venta para productos masivos de consumo establecida por la Resolución 100/2020 de la Secretaria de Comercio Interior del Ministerio de Desarrollo Productivo, y su posterior extensión según Resolución 254/2020 del mismo organismo, combinada con la alta inflación, puede traer consecuencias negativas para la empresa.

#### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter.*

Este modelo permite determinar las fuerzas competitivas presentes en una industria o sector, siendo estas las responsables de su rentabilidad a mediano y largo plazo. Tal como lo explica Porter (2017), estas fuerzas competitivas son claves para la formulación de la estrategia, ya que revelan los orígenes de la rentabilidad actual de una industria. Las mismas serán desarrolladas seguidamente.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: existen ciertas ventajas que poseen aquellas empresas que ya se encuentran desarrollando la actividad, respecto a los nuevos competidores que deseen ingresar. Estas barreras, en el sector de la distribución mayorista, están dadas por la economía de escala, que suele utilizarse como estrategia comercial, y que

permite conseguir descuentos por parte de los proveedores al comprar grandes volúmenes de mercadería. Otra barrera importante lo determina el alto requisito de capital inicial, para acceder a la compra de esos volúmenes, y poseer la infraestructura necesaria para almacenarlos, además de la logística adecuada para distribuirlos. Por último, los beneficios con que cuentan las empresas ya asentadas, en tanto exclusividades para comercializar determinadas marcas, o la trayectoria en el rubro, que determina mayor confianza o preferencia por parte del cliente.

**Poder de negociación de los proveedores:** en este apartado, el principal problema es la mayor concentración por parte del sector de proveedores en relación al de distribución. Cuando esto sucede, pocas empresas son las encargadas de la fabricación de un gran número de productos muy diversos, pudiendo establecer condiciones más favorables para sí mismas. Además, muchas veces son productos reconocidos, en función de su calidad o publicidad, impidiendo que sean sustituidos por otros, menos apreciados por los clientes.

**Poder de negociación de los clientes:** la influencia que poseen los clientes varía en función de los volúmenes de compra que demandan, siendo en el caso de la distribución mayorista de alimentos, un universo grande de clientes, pero fragmentado. Esto quiere decir que no poseen poder de negociación para bajar los precios, pero, teniendo en cuenta que los distribuidores trabajan en general con los mismos productos, y que los costos de cambiar de proveedor, no son altos para el cliente, termina redundando en una competencia de precios entre distribuidores, buscando diferenciarse en base a los servicios prestados. Tomando como ejemplo a A. J. & J. A. Redolfi, las variables elegidas son, en el tiempo de entrega, y la variedad de productos ofrecidos.

**Amenaza de sustitutivos:** en el orden de servicios que sustituyan a las empresas de distribución, en los últimos años, con el desarrollo del comercio electrónico, han aparecido plataformas de venta en donde un gran número de particulares ofrecen productos en cantidades y precios similares, sin ser distribuidores, o representantes directos de marcas, que actúan de manera directa con los comercios minoristas.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** por último, la competencia entre empresas ya establecidas es evaluada tanto en intensidad, como en relación a la base de clientes sobre los que se compite. En función de la primera, es alta, ya que existen numerosos competidores, que poseen tamaños similares, ofertando productos parecidos, salvo cuando

poseen exclusividad. Esto hace que una de las variables necesarias para competir sea el precio, achicando los márgenes de rentabilidad. En línea con la segunda característica, la base de clientes, esta es amplia pero poco diferenciada entre sí, haciendo que las distribuidoras compitan por la misma dimensión de clientes, otorgándoles a estos, como se dijo antes, la posibilidad de cambiar casi indistintamente de proveedor.

#### *Diagnóstico Organizacional.*

En función de las características de la empresa descritas anteriormente, y de la situación del entorno actual, se considera que A. J. & J. A. Redolfi posee ventajas competitivas fundadas en su extensa trayectoria, que le permiten tener una alta consideración por parte de sus clientes. La ubicación estratégica de su principal centro de distribución le brinda oportunidades de crecimiento, con vistas a incorporar mercados a nivel regional, y sus finanzas ordenadas le permiten proyectar los planes de inversión necesarios para ampliar su volumen de compras, con el objetivo de conseguir la exclusividad en la comercialización de más productos.

Las falencias en el manejo y custodia de la mercadería, le provocan costos por pérdidas, que podrían subsanarse ampliando o mejorando el manejo del sistema informático con el que cuenta. Además, será necesaria una renovación de la estructura interna de la empresa, incorporando un área de recursos humanos, y un área de marketing, profesionalizando estos procesos, pudiendo generar una estrategia de crecimiento sostenible en el mediano plazo. La ausencia de esta estructura, le quita a la empresa la posibilidad de conocer mejor a sus clientes actuales y potenciales, sin poder definir estrategias focalizadas a las necesidades de cada uno de estos.

La importancia de estos cambios radica en el entorno altamente competitivo en donde se desarrolla la actividad, considerando, además, que la naturaleza del negocio es altamente sensible a los cambios en los ciclos económicos, siendo el consumo y la inflación determinantes importantes de la rentabilidad.

### **Marco Teórico**

Con el correr de los años, han aparecido nuevos desafíos en el ámbito de la administración empresarial. Si antes, luego de la revolución industrial, la mirada estaba

puesta hacia el interior de la organización, con un enfoque en el aumento de la productividad y reducción de costos, en la actualidad, esto ha cambiado. Para alcanzar el éxito, y superar a los competidores, actualmente se requiere de una mirada que contemple a todos los grupos de interés que afectan a la organización, haciendo especial hincapié en los clientes. Es necesario por esto, que los administradores posean una concepción integral de la gestión administrativa, y esto se logra, según Montoya (2011), teniendo una visión sistémica del ambiente de negocios, para conocer cómo participa y que necesidades tiene cada parte involucrada.

### *El Cuadro de Mando Integral.*

Como respuesta al desafío antes mencionado, surge la propuesta del Cuadro de Mando Integral, que se ha ido perfeccionando y ampliando con el correr de los años a partir del análisis y la experiencia en su aplicación. Por medio de esta herramienta, tal como explican Kaplan y Norton (2012), se logra transformar la misión y la estrategia en indicadores y objetivos, que luego se clasifican en cuatro perspectivas, la de finanzas, la de clientes, la de procesos internos y la de formación y aprendizaje.

El Cuadro de Mando Integral no solo es un instrumento de control, sino que, tal como señala Baraybar (2010), es una metodología o técnica de gestión, que permite traducir la estrategia en objetivos medibles y comunicables, alineando comportamientos y recursos hacia el interior de la organización.

Este sistema de gestión estratégica, como explican Kaplan y Norton (2012), permite alcanzar los objetivos descriptos a continuación.

Aclarar, traducir y transformar la visión y la estrategia: en este punto se definen objetivos estratégicos específicos de cada perspectiva, destacando los procesos decisivos que deben realizarse para alcanzarlos.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores: en donde estos se transmiten a toda la organización, para que todos los empleados sepan cuáles son las acciones críticas que deben realizar para cumplirlos.

Planificar y alinear las iniciativas: realizando esto se logra cuantificar los resultados a largo plazo, además de identificar los recursos necesarios para alcanzarlos, y establecer objetivos a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.

Aumentar la retroalimentación y formación estratégica: que permite controlar y evaluar cómo se lleva a cabo la estrategia, otorgando la posibilidad de transformarla de ser necesario, ajustando la visión de la empresa, o actualizando los objetivos e indicadores planteados.

Las cuatro perspectivas agrupan a los objetivos de corto y largo plazo, al mismo tiempo que determinan que tipo de acciones deben llevarse a cabo para conseguirlos. Al considerar tanto indicadores financieros, como no financieros, junto con las actuaciones pasadas y los inductores de actuación futura, se logra, tal como explican Kaplan y Norton (2012), un equilibrio, que lo convierte en un sistema de información y de formación.

#### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*

Tal como se mencionó antes, los indicadores se distribuyen en cuatro perspectivas, en donde, siguiendo a Araújo Pinzón (2016), cada una de estas es indispensable, en la medida de que permiten analizar a la empresa en su totalidad. Estos indicadores poseen entre sí una relación de causa-efecto, lo que posibilita contar la historia de la estrategia a medida que se va pasando de uno a otro, hasta llegar al objetivo final propuesto.

Financiera: por medio de esta, se pueden observar las consecuencias de las actuaciones pasadas, además de establecer la finalidad última del cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas. Siguiendo a Kaplan y Norton (2016), la creación de rendimientos financieros es el objetivo a largo plazo, y estos se logran mediante tres temas estratégicos, el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costes o mejora en la productividad, y la utilización de activos y estrategia de inversión.

Clientes: en esta perspectiva, se busca establecer un segmento de clientes y del mercado, para luego, traducir la estrategia en objetivos específicos para estos, y tal como señalan Kaplan y Norton (2012), lo importante es reconocer en dónde radica el valor que los clientes perciben al momento de demandar los productos o servicios, siendo este valor relativo a los atributos de los productos, a la relación de la empresa con los clientes, o a la imagen y prestigio que tenga la organización.

Procesos internos: aquí, de lo que se trata es de identificar los procesos críticos, aquellos en los que la empresa debe ser excelente, en vista de cumplir con los objetivos determinados para los clientes y accionistas. Kaplan y Norton (2016) identifican tres etapas

claves de la cadena de valor a tenerse en cuenta, la innovación, las operaciones y el servicio posventa. El primero busca satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, el segundo se enfoca en la producción y entrega, mientras que el tercero, es la atención y satisfacción del cliente que ya ha adquirido los productos o servicios.

Aprendizaje y crecimiento: en esta perspectiva se encuentran las capacidades que tiene la empresa para cumplir con los objetivos de las otras perspectivas. Kaplan y Norton (2012) señalan que aquí surgen los inductores necesarios para lograr los resultados de excelencia que se pretenden, e identifican tres fuentes principales en las que se habrá de invertir, como son, las capacidades de los empleados, los sistemas de información, y la motivación y delegación de poder.

#### *La importancia del mapa estratégico.*

La visión clásica de la creación de valor, se enfocaba en los activos tangibles como fuentes del mismo, que eran fácilmente medibles por los indicadores financieros, sin embargo, esto ha cambiado en la actualidad, tal como señalan Kaplan y Norton (2016), en el mundo de hoy son los activos intangibles los determinantes de las ventajas competitivas de las empresas. Por este motivo, la estrategia a adoptar por una organización tiene que situar en la centralidad a las capacidades y al conocimiento.

Para poder medir estas capacidades, y relacionarlas con el proceso de creación de valor, se requiere identificar las relaciones de causa-efecto en los procesos que lleva adelante una empresa. Un mapa estratégico, como explican Berríos y Flores (2017), posibilita visualizar estas relaciones, y permite describir la estrategia que la organización tiene para lograr esa generación de valor.

Siguiendo con Kaplan y Norton (2016), el mapa estratégico permite establecer una estructura lógica y clara de cómo los activos intangibles se transforman en resultados tangibles, medibles mediante indicadores financieros. Además, sirve como marco de referencia, para hacer comprensible a todos los empleados de qué manera se tradujo la estrategia en los objetivos presentes en el Cuadro de Mando Integral, logrando así, que se complementen en función de alinear a todas las partes involucradas con el desarrollo esta estrategia.

## **Diagnóstico y Discusión Específico**

En la actualidad, las organizaciones deben estar preparadas para competir en base a la mejora continua, en función del entorno dinámico en el que se encuentran. Por este motivo, no deben resignar el uso de aquellas herramientas que la administración estratégica les provee.

### *Planteamiento de Problema.*

En el caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se puede observar, luego del análisis situacional realizado, que se encuentra frente a un claro problema de gestión estratégica, en donde, hay una discordancia entre los objetivos planteados y las acciones llevadas a cabo para cumplirlos, tanto desde el plano operativo, como en el administrativo. De persistir esta situación, difícilmente la empresa pueda aproximarse a su visión de ser líder en el mercado en el que participa, o cumplir su misión de brindar a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades.

### *Justificación de Problema.*

Realizando un breve repaso a lo ya analizado anteriormente, se identifica que la falta de una estructura organizacional completa, es la principal debilidad de la empresa. La ausencia de un área de recursos humanos y de un área de marketing, provoca, por un lado, ineficiencias al momento de incorporar a nuevos empleados, al no existir programas de capacitación o búsqueda adecuados, y por el otro, la limitación en el crecimiento de su cartera de clientes, cuota de mercado, y en última instancia, el nivel de ingresos, altamente determinado por los volúmenes de ventas. De esta manera, se está en desventaja comparativa respecto a los competidores. Además, el sistema de control interno no es el adecuado, impidiendo contar con la información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Sumado a esto, del análisis del macro y micro entorno sectorial, tal como se puede ver en el apartado de Pestel y Porter, se desprende la fragilidad de la estrategia adoptada basada en gran medida, en la necesidad de fijar precios bajos en los productos ofrecidos, factor necesario para competir, ya que continuamente, se deben absorber los incrementos de costos en detrimento de la rentabilidad. Estas problemáticas, son a su vez, limitantes de las oportunidades con las que cuenta la empresa. Nuevamente, como ya se analizara antes, y solo

a modo de mención, es claro que, aun gozando de una buena salud financiera, de nada sirve esta, si no se canaliza hacia la obtención de nuevos clientes, mejorando la financiación que se otorga, o la publicidad para llegar a estos. De nada sirve tener una ventaja competitiva si no se instrumentan las acciones necesarias para explotarla.

Estos problemas descriptos, se tornan relevantes en la medida de la imposibilidad de A. J. & J. A. Redolfi para solucionarlos hasta el momento. A pesar de los esfuerzos de la empresa para ampliar su llegada a nuevos mercados, y de las inversiones en infraestructura para mejorar sus operaciones, como su nuevo centro de distribución, no se registran iniciativas que busquen eliminar, ni mitigar estos puntos críticos. Aun realizando las proyecciones más positivas en relación a la estrategia de ampliación de la infraestructura física, la ausencia de una gestión eficiente seguirá, dando como resultado, la continuidad de estas debilidades. No basta con invertir en infraestructura, sino que es necesario invertir en procesos, ya que son estos quienes, en última instancia, determinan el éxito o fracaso de una empresa.

#### *Conclusión Diagnóstica.*

Por lo anteriormente mencionado, la propuesta de solución se centra en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral. Tal como se definió, esta herramienta es la ideal para solucionar el problema de gestión que presenta A. J. & J. A. Redolfi, en la medida de permitir actualizar la estrategia que la empresa tiene, para acercarla al cumplimiento de la misión establecida. Las acciones que debe llevar a cabo la empresa, tales como la renovación y profesionalización de su estructura organizacional, se podrán realizar teniendo un Cuadro de Mando Integral como marco de referencia. Por medio de este, se podrán identificar los puntos críticos que generan valor para el cliente, para luego traducirlos en acciones concretas, en donde la empresa deberá invertir, además de otorgarle un instrumento de medición y control para evaluar el resultado de estos cambios.

Desde el punto de vista de la comunicación interna, el Cuadro de Mando Integral le proporcionará alineación entre objetivos, acciones y responsables de su cumplimiento, siendo así un elemento de gran aporte a la toma de decisiones por parte de los administradores de A. J. & J. A. Redolfi. En última instancia, la propuesta permite no solo contar con un instrumento para solucionar estos problemas detectados actualmente, sino que, en lo relativo

a la gestión estratégica, mantener la utilización del Cuadro de Mando Integral en el tiempo, proporcionará un mecanismo eficaz para actualizar las operaciones, dando así, una respuesta al desafío planteado al comienzo de este trabajo, respecto a los complejos y dinámicos entornos en donde las empresas están inmersas.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance de la propuesta.*

El alcance de contenido se centra en la realización de un Cuadro de Mando Integral para utilizarse como herramienta de gestión en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, tomando como base a la totalidad de sus operaciones comerciales y de administración.

Las limitaciones se encuentran en no contemplar las estrategias de financiación ni impositivas, como tampoco considerar proyecciones de indicadores económicos, tan cambiantes en el contexto actual.

Para el alcance temporal se considera una extensión de 18 semanas para el diseño y aplicación de la propuesta, proyectando el comienzo para finales del año 2020.

El alcance geográfico se centra en el ámbito de actuación principal de la empresa, siendo este, la Provincia de Córdoba.

Estarán involucrados en la implementación de la propuesta, el Gerente General, los Gerentes de Administración y de Ventas, el Jefe de Logística de la empresa, un Contador Público, y los demás empleados operativos.

### *Recursos necesarios.*

Para la implementación de la propuesta serán necesarios tanto recursos tangibles como intangibles, considerando a los primeros como aquellos con soporte físico y fácilmente cuantificables, y a los segundos, relacionados a las competencias y habilidades. Algunos ya forman parte de la empresa, mientras que otros deberán ser incorporados.

Recursos propios: el *Know-How* que posee la empresa derivado de su extensa trayectoria en el rubro, que le permitirá identificar rápidamente los puntos claves para el desarrollo de la propuesta.

Los valores y la cultura organizacional, en cuanto a su enfoque de confianza con los empleados, que posibilitará que estos tengan una mayor y más rápida asimilación de las acciones que deberán realizar para la implementación de la propuesta.

La buena imagen de marca que poseen los clientes en relación a la empresa facilitará e incrementará la velocidad de aceptación en los cambios de la estrategia de ventas.

El sistema informático o *software* de gestión de compras y control de inventarios, con el que ya se cuenta. El mismo será cuantificado en base al valor de mercado de un software equivalente en sus funciones, y se detallará junto a los demás recursos a continuación.

Recursos a incorporar: aquí se encuentran las erogaciones que serán necesarias realizar para complementar los recursos que ya se poseen. Se detallan en el siguiente gráfico.

Tabla 1: *Recursos tangibles e intangibles necesarios.*

Recurso		Descripción	Costo Total
Recursos Tangibles- Compras iniciales	Computadora	Incorporación de 1 unidad.	\$ 39.500
	Mobiliario	Incorporación de 1 escritorio, y 1 sillas de oficina.	\$ 23.702,90
	Folletería	Elementos para la comunicación interna, infogramas.	\$ 7.832
Subtotal			\$ 71.034,90
Recursos Intangibles propios pasibles de valuación	Software de gestión	Sistema Control De Stock Globalidenti - Licencia anual	\$ 29.000
Recursos Intangibles- Servicios de asesoría profesional externa	Contador Público	Confección del Cuadro de Mando Integral – 30 Módulos Profesionales.	\$ 55.800
		Capacitación a empleados y gerencia sobre CMI - 20 Módulos Profesionales.	\$ 37.200
		Control periódico de la aplicación de CMI - 10 Módulos Profesionales al mes. (1)	\$ 18.600
Subtotal			\$ 140.600
Total gasto			\$ 211.634,90
Total gasto inicial			\$ 193.034,90
(1) Total gasto de mantenimiento mensual			\$ 18.600

Fuente: Elaboración propia. Ver Presupuesto en Anexo 1.

#### *Planificación de acciones y marco temporal de realización.*

La propuesta de diseño y puesta en funcionamiento de un Cuadro de Mando Integral, requerirá de implementar una serie de tareas previas, junto con la materialización de algunas acciones por parte de la empresa, que contemplen reuniones y capacitaciones para los

miembros de la organización en todos sus niveles, junto con una inversión en recursos diversos. A continuación, se enumeran estas tareas.

Actividad 1: es necesario realizar una reunión con los dueños de la empresa, para trazar el plan de acción a seguir, informando cuales son las expectativas, plazos y recursos necesarios. De esta presentación se debe obtener el compromiso de la gerencia para la implementación. El mismo es un factor fundamental para el éxito de esta herramienta, por lo que se deben evacuar todas las dudas al respecto, y asegurar que se comprenda que no solo es un medio de control, sino, que es un sistema de gestión en su uso sostenido en el tiempo.

Actividad 2: en segundo término, se procede a realizar el diagnóstico de la empresa, analizando tanto los factores externos como internos, para obtener una idea clara de su situación.

Actividad 3: una nueva reunión con los dueños es necesaria, para definir la misión, visión y valores, que será los determinantes de la estrategia a trazar. Se definen aquí también, de manera concreta, los objetivos estratégicos de la empresa.

Actividad 4: en este punto se comienzan con una serie de capacitaciones, tanto para los mandos medios, como para el personal en general, incluyendo al sector operativo, y al de ventas. Todos deben comprender cómo funciona el Cuadro de Mando Integral, cuales son los beneficios de su aplicación, y lograr el compromiso para su correcta puesta en marcha.

Actividad 5: antes de haber completado las capacitaciones en las distintas áreas, se procede a analizar y diseñar el mapa estratégico. Este es un momento clave, ya que del mismo surgirán los objetivos que deberán cumplirse para cada una de las cuatro perspectivas, y que luego se traducirán en indicadores de gestión.

Actividad 6: como se mencionó antes, una vez terminado el mapa estratégico, se procede a identificar la mejor manera de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos que allí se presentan, y para eso, se definen los indicadores de gestión para cada perspectiva, junto con su forma de cálculo.

Actividad 7: aquí se procede a condensar en el Cuadro de Mando Integral, las cuatro perspectivas, los objetivos que se pretenden lograr en cada una de ellas, los indicadores que reflejen su cumplimiento, junto con los valores que se consideran aceptables o no, además de los responsables de su gestión.

Actividad 8: una vez terminado el diseño, se procede a su comunicación tanto al personal jerárquico como a lo demás empleados. Como ya se dijo, es importante que toda la organización se vea involucrada, que se comprenda la razón de cada objetivo, para de esa manera, generar responsabilidad en su cumplimiento.

Actividad 9: se realiza la efectiva puesta en funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, con los nuevos objetivos estratégicos como meta, y empezando a recolectar los datos necesarios para los indicadores.

Actividad 10: por último, se comienza con la evaluación del desempeño de la empresa, a partir de los datos preliminares arrojados por el Cuadro de Mando Integral. Esta es una de las características de esta herramienta, esto es, la posibilidad de ir mutando, modificando objetivos o indicadores, hasta encontrar aquellos que repercutan positivamente en el cumplimiento de la estrategia planteada.

Se proyecta una duración total de 18 semanas, dando comienzo al proceso antes de la finalización del año 2020.

Tabla 2: *Diagrama de Gantt.*

Actividades	Semanas																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Reunión con los dueños de la empresa para establecer un plan de acción	■	■																
Análisis y diagnóstico de la empresa		■	■															
Definición de la misión, visión y estrategia junto a los dueños de la empresa				■														
Capacitaciones a las distintas áreas sobre CMI.					■	■	■	■										
Diseño del mapa estratégico							■	■	■	■								
Determinación de los indicadores de gestión											■							
Diseño del Cuadro de Mando Integral												■	■					
Comunicación del plan de implementación al personal														■				
Puesta en funcionamiento															■	■	■	■
Evaluación de los primeros resultados																	■	■

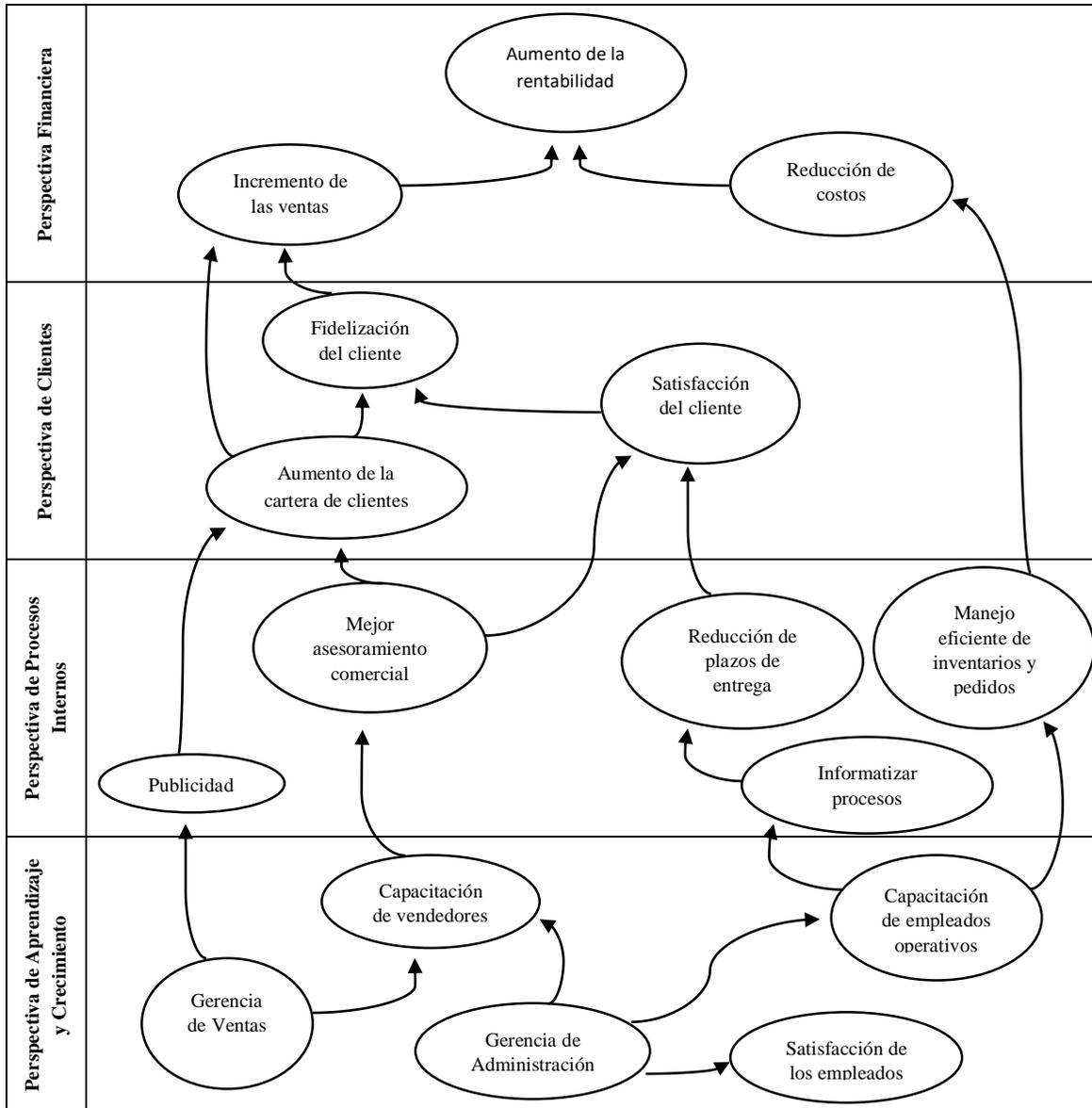
Fuente: Elaboración propia.

### *Desarrollo de la propuesta.*

En este apartado se procede a explicitar la manera en la que se propone afrontar el problema detectado en A. J. & J. A. Redolfi. Se comienza con la confección de un mapa

estratégico, para reconocer las relaciones de causa-efecto en los procesos u objetivos que deberán cumplirse, y que permitirán traducir la estrategia en un plan de acción integral.

Tabla 3: Mapa estratégico.



Fuente: elaboración propia.

En primer término, se consideran los objetivos que la empresa se plantea en su misión y visión, y se los relaciona con la estrategia que ha elegido para alcanzarlos. Se destacan dos puntos, el primero, en lo referido a la expansión comercial, la empresa se propone ser líder del mercado en el que participa. El segundo, referido a su capital humano, el objetivo es desarrollar las capacidades de sus empleados, permitiendo así su crecimiento.

Tomando como objetivos bases a los dos puntos anteriores, la estrategia que sigue la empresa radica en satisfacer las necesidades del cliente al mismo tiempo que brinda mejores precios que la competencia. Aquí se puede notar que la misma es por lo menos incompleta, ya que no contempla ningún curso de acción para el desarrollo del personal, tal como se propone, por lo que habrá que tomar medidas que le permitan acercarse a esa dirección.

Del análisis del mapa estratégico, lo primero que se destaca, es la mayor injerencia del área de ventas y de administración en los procesos de inducción y preparación del personal. Con esto se pretende capacitar a los empleados en la utilización del sistema informático con el que ya cuenta la empresa, para conseguir un manejo más eficiente en la administración del stock, los pedidos a proveedores y las ventas. De esta manera, se buscará reducir las pérdidas por roturas, vencimiento o robo, dotando de un mayor control de los inventarios, que repercutirá positivamente en la reducción de los costos operativos.

A su vez, la capacitación constante les permitirá a los empleados incorporar conocimiento sobre los procesos de la empresa en general, facilitando su adaptación a los diferentes puestos.

Sumado a esto, la intervención del departamento de ventas en la capacitación de los vendedores, buscará dotarlos de mejores herramientas para asesorar y atraer nuevos compradores, que, junto a la definición de una estrategia publicitaria mejor enfocada, aumentará la cartera de clientes.

La mejora en el servicio aumentará la satisfacción de las necesidades de los clientes, incrementando las ventas, y junto con la reducción de los costos, el resultado esperado será un aumento en la rentabilidad de la empresa, siendo este aumento, una consecuencia del cumplimiento de los objetivos planteados en la misión y visión de A. J. & J. A. Redolfi.

#### *Desarrollo de los indicadores.*

Para continuar con el diseño del Cuadro de Mando Integral, se deben definir aquellos indicadores que puedan ser representativos, y brinden información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos seleccionados. Es bueno señalar, que estos indicadores podrán modificarse en la medida que avance el tiempo y el desarrollo de las actividades, adaptándose o cambiándose por otros.

A continuación, se detallan aquellos que serán utilizados en la confección del primer Cuadro de Mando Integral, junto a su correspondiente fórmula de cálculo.

Tabla 4: *Indicadores.*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición
Financiera	Rentabilidad de la empresa	ROA	$\frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales} \times 100$
	Reducción de Costos	Costos	$\left( \frac{Costos\ Totales\ (n)}{Costos\ Totales\ (n-1)} - 1 \right) \times 100$
	Incremento de Ventas	Ventas	$\left( \frac{Ventas\ Totales\ (n)}{Ventas\ Totales\ (n-1)} - 1 \right) \times 100$
Clientes	Aumento de la cartera de clientes	Nuevos Clientes	$\left( \frac{Clientes\ Totales\ (n)}{Clientes\ Totales\ (n-1)} - 1 \right) \times 100$
	Aumento de la satisfacción del cliente	Encuesta de Satisfacción	$\left( \frac{Valoraciones\ Positiva\ (n)}{Valoraciones\ Positivas\ (n-1)} - 1 \right) \times 100$
		Reclamos de clientes	$\left( \frac{Cantidad\ de\ Reclamos\ (n)}{Cantidad\ de\ Reclamos\ (n-1)} - 1 \right) \times 100$
	Fidelización del Cliente	Clientes retenidos	$\left( \frac{Clientes\ Finales - Clientes\ Nuevos}{Clientes\ Iniciales} \right) \times 100$
Procesos Internos	Manejo eficiente de inventarios y pedidos	Rotura y obsolescencia	$\frac{Inventario\ no\ apto\ para\ la\ venta}{Total\ del\ Invetario} \times 100$
		Rotación de inventario	$\frac{Costo\ de\ Ventas}{Costo\ Invetario\ Promedio}$
	Reducción de plazos de entrega	Plazo de entrega promedio	$\left( \frac{Tiempo\ promedio\ de\ entrega\ (n)}{Tiempo\ promedio\ de\ entrega\ (n-1)} - 1 \right) \times 100$
	Mejorar asesoramiento comercial	Encuesta de satisfacción	$\frac{Valoraciones\ Positivas}{Valoraciones\ Totales} \times 100$
	Publicidad	Inversión publicitaria	$\frac{Gastos\ en\ Publicidad}{Gastos\ Totales} \times 100$
	Informatizar procesos	Cantidad de procesos informatizados	$\frac{Procesos\ Informatizados}{Procesos\ Totales} \times 100$
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación de los vendedores	Horas de capacitación	$\frac{Cantidad\ de\ Hs\ de\ Capacitación}{Cantidad\ de\ Hs\ de\ Capacitación\ Programadas} \times 100$
	Capacitación de los empleados operativos	Horas de capacitación	$\frac{Cantidad\ de\ Hs\ de\ Capacitación}{Cantidad\ de\ Hs\ de\ Capacitación\ Programadas} \times 100$
	Satisfacción de los empleados	Encuesta de satisfacción	$\frac{Valoraciones\ Positivas}{Valoraciones\ Totales} \times 100$

Fuente: elaboración propia.

*Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.*

Los indicadores seleccionados se organizan en cada una de las cuatro perspectivas, junto con sus valores objetivos, la semaforización para saber el grado en que estos son alcanzados y los responsables de su gestión. En el gráfico provisto, queda por completarse la columna de resultados, una vez se encuentre en vigencia la herramienta. A continuación, se presentan ordenados.

Tabla 5: *Cuadro de Mando Integral.*

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Rentabilidad	ROA	Porcentual	8,00%	Anual	8,00%	6,00%	4,00%		Gerente General
	Reducción de costos	Costos	Porcentual	-10,00%	trimestral	-10,00%	-6,00%	-2,00%		Gerente de Administración
	Incremento de ventas	Ventas	Porcentual	10,00%	trimestral	10,00%	5,00%	2,00%		Gerente de Ventas
Clientes	Aumento de la cartera de clientes	Nuevos clientes	Porcentual	20,00%	Semestral	20,00%	15,00%	10,00%		Gerente de Ventas
	Aumento de la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	Porcentual	30,00%	trimestral	30,00%	20,00%	10,00%		Gerente de Ventas
		Reclamo de clientes	Porcentual	-20,00%	Mensual	-20,00%	-10,00%	-5,00%		Gerente de Administración
	Fidelización del cliente	Clientes retenidos	Porcentual	80,00%	trimestral	80,00%	60,00%	40,00%		Gerente de Ventas
Procesos Internos	Manejo eficiente de inventarios y pedidos	Rotura y obsolescencia	Porcentual	1,00%	trimestral	1,00%	2,00%	5,00%		Jefe de Depósito y Logística
		Rotación de inventarios	Veces	4,2	anual	4,2	4	3,8		Jefe de Depósito y Logística
	Reducción de plazos de entrega	Plazo de entrega promedio	Porcentual	-20,00%	mensual	-20,00%	-10,00%	-5,00%		Jefe de Depósito y Logística
	Mejorar asesoramiento comercial	Encuesta de satisfacción	Porcentual	90,00%	mensual	90,00%	70,00%	50,00%		Gerente de Ventas
	Publicidad	Inversión publicitaria	Porcentual	8,00%	mensual	8,00%	5,00%	3,00%		Gerente de Ventas
	Informatizar procesos	Cantidad de procesos informatizados	Porcentual	80,00%	trimestral	80,00%	60,00%	40,00%		Gerente de Administración
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación de los vendedores	Horas de capacitación	Porcentual	90,00%	mensual	90,00%	70,00%	50,00%		Gerente de Administración
	Capacitación de los empleados operativos	Horas de capacitación	Porcentual	90,00%	mensual	90,00%	70,00%	50,00%		Gerente de Administración
	Satisfacción de los empleados	Encuesta de satisfacción	Porcentual	90,00%	mensual	90,00%	70,00%	50,00%		Gerente de Administración

Fuente: elaboración propia.

### *Medición y evaluación de las acciones planificadas.*

Para conocer la eficacia de la implementación del Cuadro de Mando Integral como respuesta a los objetivos planteados, es necesario determinar algunos indicadores que proporcionen información sobre su desempeño. La propuesta giraba en torno a proveer a A. J. & J. A. Redolfi de una herramienta de coordinación entre acciones y objetivos estratégicos, por lo que, para conocer su utilidad, se debe medir cuán cerca se encuentra la empresa de materializar esos objetivos. Los mismos se detallan a continuación.

Para el objetivo de “ser líder en el mercado en el que participa”, se utiliza el indicador de participación en la cuota de mercado:  $\frac{\text{Total de Ventas de la Empresa}}{\text{Total de Ventas en el Mercado}} \times 100$ .

Para el objetivo de “desarrollar las habilidades de los empleados”, se utiliza el indicador de porcentaje de capacitación:  $\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados}}{\text{Cantidad Total de Empleados}} \times 100$ .

Para conocer el impacto general de la propuesta en A. J. & J. A. Redolfi, la mejor manera es observar su injerencia en el objetivo último que poseen todas las empresas, esto es, su rentabilidad, y para esto se utiliza el indicador ROI:  $\frac{\text{Ganancia}-\text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$ .

El análisis final deberá contemplar la tendencia que muestren estos indicadores, considerando que la propuesta cumplirá con sus objetivos si se verifican variaciones positivas sostenidas.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En la actualidad, el éxito o fracaso de las empresas está profundamente condicionado por la calidad de los procesos que llevan adelante para ejercer su actividad. Estos marcan cómo se relacionan los recursos tangibles e intangibles de una organización, que busca crear valor para sus clientes. De allí se desprende la importancia de gestionar esos procesos de una manera eficiente y eficaz, contando para ello con diferentes modelos que buscan dar respuesta a estas necesidades.

Al analizar el caso de A. J. & J. A. Redolfi, se identificaron problemas o desafíos en torno a la falta de alineación entre los objetivos propuestos y las acciones a llevar a cabo por la empresa, junto con la problemática del entorno siempre dinámico en el que se encuentra, y cómo este obliga a las empresas a tener un plan estratégico que sea flexible, y pueda adaptarse a los diferentes cambios. Como respuesta a estas problemáticas, la propuesta se

basó en el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral, y tal como se expresó al plantear el marco teórico de esta herramienta, no solamente brinda una manera de medir y controlar los procesos de creación de valor, sino que, además, posibilita comunicar la estrategia de la empresa hacia adentro, para que todos participen y entiendan la importancia de las acciones que realizan. Además, la información que otorga permite saber si al cumplir con las actividades planificadas, los objetivos fueron alcanzados, y en caso de que no, poder corregir y generar nuevas actividades, o nuevos objetivos, esto es, permite tener una adaptabilidad sistematizada para la gestión estratégica.

Siguiendo la planificación de acciones basadas en el mapa estratégico que se construyó para la empresa, se podrá ampliar la base de clientes incrementando la calidad del servicio de ventas, gracias a la mejora en el asesoramiento hacia estos y a la reducción en los tiempos de entrega, junto con una mayor llegada a clientes potenciales. A esto se le suma la reducción de los costos operativos, derivados de un mejor manejo del sistema informático de control de stock, dando como resultado un aumento en la rentabilidad final. Todo esto queda reflejado en los indicadores del Cuadro de Mando Integral, para ser controlados, y en caso de ser necesario, modificados o cambiados por otros.

Por lo anteriormente mencionado, se concluye que la utilización de esta herramienta brinda las soluciones necesarias a las problemáticas detectadas en el análisis de las actividades de A. J. & J. A. Redolfi. El Cuadro de Mando Integral se ha transformado en la respuesta a muchos de los desafíos de las empresas modernas, sin importar el rubro al que pertenezcan, siendo un sistema de gestión que se sigue perfeccionando. Como resultado de la presente propuesta se confirma una vez más su utilidad en la administración estratégica empresarial

Se describen a continuación las recomendaciones que la empresa debería implementar para mejorar su desempeño o rendimiento.

En primer lugar, realizar una reorganización de la estructura formal de la empresa, creando las áreas de Recursos Humanos y Marketing, incorporando a profesionales competentes en dichos planos. El objetivo buscado será, implementar un programa de capacitación de nuevos empleados, y de inducción para los diferentes puestos, reduciendo de esta manera la ineficiencia provocada por la curva de aprendizaje de cada nuevo empleado, y para cada nuevo puesto. Por otro lado, el área de marketing permitirá llevar adelante

acciones de segmentación y diferenciación de clientes, focalizando estrategias para conseguir nuevos compradores, y aumentar la retención de los clientes actuales. Podrá, además, generar campañas publicitarias más proactivas, y mejor enfocadas a los clientes objetivos.

Otro aspecto importante, será el de incorporar nuevos canales de ventas basados en las nuevas tecnologías. Tal como se detectó en el análisis del entorno actual, las posibilidades que brinda el comercio electrónico son cada vez mayores, y su penetración en la sociedad crece año tras año. Esta situación se presenta como una oportunidad de ampliar la llegada a clientes potenciales, mejorar el servicio brindado a los actuales, y, en definitiva, aumentar los ingresos para la empresa. Para esto, algunos procesos deberán incorporar tecnología, junto con un software de diseño específico y se deberá contar con el personal encargado de su gestión y desarrollo.

Por último, se menciona la importancia para el éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral, al compromiso por parte de la gerencia en el cumplimiento y desarrollo de las acciones que se planificaron. Toda herramienta de gestión no es más que un medio que luego es utilizado de manera correcta o incorrecta por parte de los administradores, y de estos depende si se cumple o no con lo que de dicha herramienta se espera. Este factor es el principal riesgo a considerar, y mantener este compromiso en el tiempo es un desafío que se deberá sortear si se quieren ver los beneficios que el Cuadro de Mando Integral puede otorgar.

## Referencias

- Amo Baraybar, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral «*Balanced Scorecard*». Madrid, España: Esic
- Araújo Pinzón, P., Sánchez Vázquez, J. M. & Vélez Elorza, M. L. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 24(1), 37-47. doi: 10.18359/rfce.1620
- Berríos, R., & Flores, R. (2017) Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS. Recuperado de: <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del cuadro de mando integral. *Harvard Deusto Business Review*. (núm.189) (pp. 49-62). Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/la-mayoria-de-edad-del-cuadro-de-mando-integral>
- Burgueño, C. (2019). *Alberto Fernández lanzará el 10-D el "plan de los \$100.000 millones"*. *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/alberto-fernandez/lanzara-el-10-d-el-plan-los-100000-millones-n5069214>
- Calle Alvarracín, J. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de la Ciudad de Cuenca*. (Tesis de grado). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). Estudio de Comercio Electrónico MIDTerm 2020. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (25 de julio de 1975). Convención Colectiva de Trabajo N°130/75. Recuperado de: [https://www.cac.com.ar/data/documentos/6\\_c13075.pdf](https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf)
- Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik (14 de agosto de 2003). Ordenanza N°1564/07.

- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (06 de septiembre de 2020). Ventas Minoristas, resultados del mes de agosto 2020. Recuperado de: <https://www.redcame.org.ar/novedades/9818/ventas-minoristas-pymes-resultados-del-mes-de-julio-2020>
- Escobedo Silva, P. (2013). *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Hill, C, Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. Un enfoque integral. México: Cengage Learning.
- Honorable Congreso de la Nación Argentina (27 de septiembre de 1974) Ley N°20.744 Ley de Contrato De Trabajo.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Vol. 4, n° 152, junio 2020. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_08\\_204C10DA7BBE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2020). Estimador mensual de actividad económica. Vol. 4, n° 150, junio 2020. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema\\_e\\_08\\_205E4DBC541B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2020). Índice de precios al consumidor (IPC). Vol. 4, n° 166, agosto 2020. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_20D39002C437.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2020). Informe de avance del nivel de actividad. Vol. 4, n° 109, Primer trimestre 2020. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_06\\_20CCD52DCD54.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf)
- Kaplan, R. & Norton, D. (2012). *El Cuadro De Mando Integral. The Balanced Scorecard*. (3ª ed. rev.). Barcelona, España: Gestión 2000
- Kaplan, R. & Norton, D. (2016). *El Cuadro De Mando Integral. The Balanced Scorecard*. (3ª ed. rev.). Barcelona, España: Gestión 2000
- Kaplan, R. & Norton, D. (2016). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para Implantar Y Gestionar Su Estrategia* (2a ed. rev.). Barcelona, España: Gestión 2000
- Katchuk, Y. (2014). *Construcción de un sistema de control de gestión para optimizar la toma de decisiones de índole económica-financiera en una empresa distribuidora*

- situada en una ciudad del noroeste argentino.* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Ministerio De Desarrollo Productivo. Secretaria De Comercio Interior (19 de marzo de 2020). Resolución 100/2020
- Ministerio De Desarrollo Productivo. Secretaria De Comercio Interior (28 de agosto de 2020). Resolución 254/2020
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2), 113-135. Recuperado de:  
[https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=267:el-balanced-scorecard-como-herramienta-de-evaluacion-en-la-gestion-administrativa&catid=105:articulos-en-espanol&Itemid=60](https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=267:el-balanced-scorecard-como-herramienta-de-evaluacion-en-la-gestion-administrativa&catid=105:articulos-en-espanol&Itemid=60)
- Morales Rodríguez, C. (2019). *Optimización de una distribuidora de productos de consumo masivo en Arequipa, a través de herramientas de planificación estratégica.* (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa, Perú.
- Organización Mundial de la Salud (11 de mayo 2020). Declaración de la OMS: consumo de tabaco y COVID-19. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/11-05-2020-who-statement-tobacco-use-and-covid-19>
- Ortegon Riveros, W. (2017) *La importancia de la logística verde para la gestión ambiental empresarial.* Congreso Internacional en Administración de Negocios. (pp: 760-772) Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6290943>
- Poder Ejecutivo Nacional (25 de abril de 1972) Ley N°19.550 Sociedades Comerciales.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo.* Edición actualizada y aumentada. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quinteros, G. (2015). *Desarrollo de Balanced Scorecard para fabricante de galletas argentino.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Ramírez Rojas, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, (2). Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.

## Anexo

### Anexo 1: Presupuesto

Concepto	Valor	Fuente
Computadora. 	\$39500	Mercado Libre: <a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-877443352-computadora-escritorio-amd-a6-4gb-120gb-ssd-ideal-homeoffice-_JM#position=18&amp;type=item&amp;tracking_id=3633f10d-2d82-4567-873d-1e5baffb60b5">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-877443352-computadora-escritorio-amd-a6-4gb-120gb-ssd-ideal-homeoffice-_JM#position=18&amp;type=item&amp;tracking_id=3633f10d-2d82-4567-873d-1e5baffb60b5</a>
Escritorio. 	\$12990	Mercado Libre: <a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-764767075-escritorio-en-l-mesa-pc-lado-a-haya-y-negro-004-fan-021-_JM#searchVariation=31630001653&amp;position=7&amp;type=item&amp;tracking_id=6338bc91-cf99-46e6-aad1-1d4e95ecac48">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-764767075-escritorio-en-l-mesa-pc-lado-a-haya-y-negro-004-fan-021-_JM#searchVariation=31630001653&amp;position=7&amp;type=item&amp;tracking_id=6338bc91-cf99-46e6-aad1-1d4e95ecac48</a>
Silla. 	\$10712.90	Mercado Libre: <a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-883091302-silla-de-oficina-escritorio-regulable-giratoria-basculante-c-_JM#searchVariation=65626118258&amp;position=10&amp;type=item&amp;tracking_id=127ca532-9d0c-4386-aa4d-49cdf1ef867">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-883091302-silla-de-oficina-escritorio-regulable-giratoria-basculante-c-_JM#searchVariation=65626118258&amp;position=10&amp;type=item&amp;tracking_id=127ca532-9d0c-4386-aa4d-49cdf1ef867</a>
Sistema Control De Stock - Inventario Globalidenti	\$29000	Mercado Libre: <a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749169829-sistema-control-de-stock-inventario-globalidenti-_JM#position=1&amp;type=item&amp;tracking_id=45f3597e-4936-41d4-9d96-3475abfb9b41">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749169829-sistema-control-de-stock-inventario-globalidenti-_JM#position=1&amp;type=item&amp;tracking_id=45f3597e-4936-41d4-9d96-3475abfb9b41</a>
Tarifa para folleto díptico. Diseño gráfico	\$7832	<a href="https://tarifario.org/folleto-diptico-s21">https://tarifario.org/folleto-diptico-s21</a>
Honorarios Contador Público	Módulo: \$1860	Aranceles indicativos profesionales. Concejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Córdoba: <a href="https://cpcecba.org.ar/noticias/consulte-los-honorarios-indicativos/15632/">https://cpcecba.org.ar/noticias/consulte-los-honorarios-indicativos/15632/</a>