

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

El Cuadro de Mando Integral

**“Implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la
empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Frezetti, Grisel Elizabeth

Legajo: VCPB31370

Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín

2020

Agradecimientos

A Ignacio mi pareja, mi compañero de la vida, por ser mi sostén cada día, por guiarme en este camino tan importante para mí, por su amor y apoyo incondicional.

A Florencia mi amiga y confidente que estuvo en todo momento aconsejándome, por su compañía, por bajarme a tierra cuando los nervios y la ansiedad me invadían.

A mis padres que me enseñaron a luchar por lo que quiero, a ser perseverante, a no bajar los brazos, a superarme y siempre dieron todo para hacer esto posible.

Resumen

En el presente reporte se diagnosticó la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para conocer su situación actual, se comenzó realizando un análisis interno en el que se determinó que los problemas tenían origen en una gestión deficiente de sus procesos ocasionando un mal funcionamiento de la empresa. Del análisis externo se observó una compleja situación económica de inestabilidad y fuerte presión inflacionaria. Se consultó trabajos académicos en lo que se abordaba problemas similares a los de la empresa en análisis; de estos antecedentes se consideró que para resolverlo la mejor opción sería implementar un Cuadro de Mando Integral. Posteriormente se examinó la bibliografía de Kaplan & Norton en colaboración con otros autores que han estudiado la herramienta, con el objetivo de profundizar el estudio y conocer en mayor medida los beneficios que generaría la implementación de la misma. De esta forma se decide realizar un plan para la adopción del Cuadro de Mando Integral, determinando sus perspectivas e indicadores de medición y el diseño de mapas estratégicos. Esta herramienta de gestión permitiría optimizar el uso de los activos de la empresa desde los procesos operativos y consolidar una base sólida para el crecimiento a largo plazo.

Palabras claves: medición, seguimiento, control de gestión, CMI

Abstract

In the present report, the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. was diagnosed to know its current situation. An internal analysis was carried out, in which it was determined that the problems had their origin in a deficient management of its processes, causing a malfunctioning of the company. From the external analysis, a complex economic situation of instability and strong inflationary pressure was observed. Academic works were consulted in which problems similar to those of the company under analysis were addressed; from this background it was considered that the best option to solve it would be to implement a Balanced Scorecard. Later on, Kaplan & Norton's bibliography was examined in collaboration with other authors who have studied the tool, in order to deepen the study and to know more about the benefits that its implementation would generate. In this way, it was decided to make a plan for the adoption of the Balanced Scorecard, determining its perspectives and measurement indicators and the design of strategic maps. This management tool would allow optimizing the use of the company's assets from the operational processes and consolidate a solid base for long term growth.

Keywords: measurement, monitoring, management control, BSC

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de específico</i>	11
Marco Teórico	13
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	13
<i>Estrategia y mapas estratégicos</i>	14
<i>Perspectivas e indicadores</i>	15
Diagnóstico y discusión	17
<i>Descripción del problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión diagnóstica</i>	18
Plan de implementación	19
<i>Alcance y limitaciones</i>	19
<i>Recursos involucrados</i>	19
<i>Acciones específicas</i>	21
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	23
<i>Medición y evaluación de las acciones planificadas</i>	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía	31
Anexo I	36
<i>Presupuestos</i>	36

Introducción

En el presente reporte se analizará la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., la cual se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, Argentina. Su ubicación es estratégica, en una región de gran desarrollo agrícola-ganadero.

La empresa se dedica a la comercialización mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. Cuenta con un plantel 170 empleados, una flota de 73 vehículos y cuatro sucursales mayoristas.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales. Y en cuanto a la competencia, abarca mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Dentro de sus ventajas competitivas se destaca la diferenciación del producto, con respecto a la competencia, en el servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene una larga trayectoria durante la cual ha logrado posicionarse estratégicamente en el mercado. Pero en cuanto a su capacidad de gestión administrativa y control interno es deficiente, de acuerdo a la información recabada se han detectado ciertas dificultades en diferentes áreas de la organización, que obstaculizan el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. La organización ha crecido a tal punto que sus esfuerzos por gestionar los procesos internos son insuficientes en relación a su dimensión, lo que imposibilita lograr una gestión eficiente y efectiva.

En base a la situación detallada, se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), o The Balance ScoreCard (BSC), el cual permite medir el desempeño de la empresa con una mirada integral y sistémica de la organización (Kaplan y Norton, 2012).

Para comprobar los resultados de la implementación del CMI se consultaron diferentes trabajos académicos como antecedentes en los que fue aplicado a empresas similares.

Comas Rodríguez, Montes de Oca Sánchez *et al.* (2018), en su artículo científico aplicado a una empresa comercializadora de Ecuador sostienen que, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite medir y evaluar la gestión empresarial, a través de la cual se considera la organización como un todo y contribuye al proceso de toma de decisiones.

En la misma línea Vega (2017), en su trabajo de investigación señala que la contribución por parte del Cuadro de Mando Integral a la toma de decisiones estratégicas mencionada ayuda al desempeño de las empresas y posibilita que se puedan adaptar de la mejor manera a los cambios en su entorno considerando un mercado competitivo y globalizado.

Vega Falcón, Lluglla Jácome (2019), concuerdan que la introducción del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones está dirigido a la toma de decisiones pero asimismo produce otros beneficios que ayudan a generar un aprendizaje estratégico, es decir, valorar los sistemas de información de acuerdo a su importancia; lograr una comunicación efectiva con los miembros de la empresa para guiar el aporte individual de cada uno hacia el logro del plan propuesto; alinear los objetivos estratégicos en relación con los presupuestos; y dejar en claro el sistema de incentivos por desempeño.

Así lo demuestra Oyola (2019), en su tesis de posgrado donde destaca que la implementación del Cuadro de Mando Integral posibilitó la detección de procesos críticos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. Asimismo reafirma la opinión de otros autores, en que es una herramienta de gestión con múltiples beneficios que aspira a un crecimiento financiero y de la rentabilidad del

accionista, para mejorar el servicio brindado al cliente y la cultura de trabajo. Las consecuencias de un buen clima laboral van a definir como las personas perciben el ambiente interno y externo de la empresa.

Esta afirmación sobre el clima laboral en la organización se puede evidenciar en el caso de Kjiuro Sivincha (2017), que en su tesis planteó el diseño del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de medir y gestionar el capital intelectual para una empresa comercial, con el cual se logró detectar que internamente los procesos relacionados a la planificación, organización y dirección eran deficientes, como consecuencia de un mal clima laboral y que a pesar de que la empresa no tiene problemas de liquidez, la baja rotación de los activos pone en manifiesto la ineficiente administración de los mismos. Afirma que el Cuadro de Mando Integral ayudaría a subsanar las debilidades mencionadas.

En consideración con los antecedentes detallados, es evidente que el Cuadro de Mando Integral, puede ayudar a que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., resuelva sus inconvenientes de desempeño hacia procesos más sofisticados y eficientes alentando además a potenciar las capacidades que posee actualmente.

Es por ello que el objetivo general del presente Trabajo Final de Grado es diseñar el Cuadro de Mando Integral, analizando a la organización desde sus cuatro perspectivas; la financiera, el aprendizaje y crecimiento, los procesos operativos internos y el cliente. En cuanto a los objetivos específicos se pretende:

Efectuar un diagnóstico para detectar los inconvenientes que se presentan a través del análisis de situación.

Reconocer cada perspectiva y establecer los objetivos estratégicos que permitan mejorar la situación detallada en el diagnóstico.

Plantear los mapas estratégicos con las relaciones causa-efecto y diseñar un plan de implementación del Cuadro de Mando Integral definiendo los indicadores que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos presentados.

Planificar las acciones a llevar adelante para dar ejecución a la propuesta.

Evaluar los resultados obtenidos y en base a la información generada por los indicadores presentar sugerencias que den solución a las dificultades detectadas si las hubiere.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Para llevar adelante un análisis adecuado de la empresa, inicialmente se estima conocer cuál es su visión a futuro y su misión. Información que fue proporcionada por la organización y se detalla a continuación.

Su visión es “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”.

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

Asimismo sus valores son el respeto, la confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

En línea a su misión, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se caracteriza por la amplia variedad de productos que ofrece y su alta orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por ello que entre sus proveedores se encuentran: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos

Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

En relación a la clientela, son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

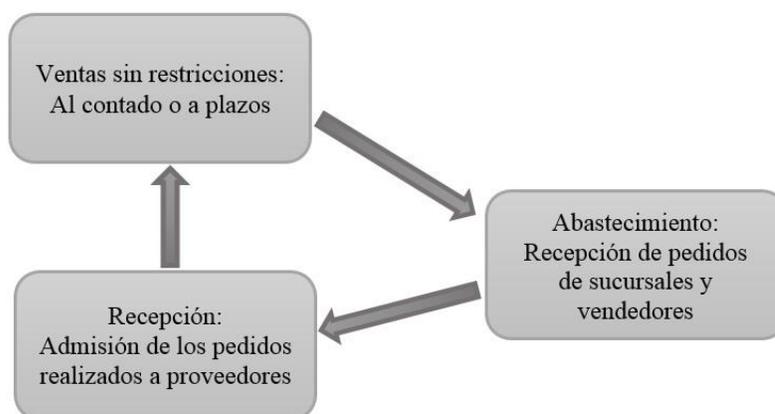
Los principales competidores de gran importancia son Rosental y Micropack. Asimismo, existen pequeños competidores en cada una de las zonas donde se encuentran las sucursales de la empresa.

La organización realizó un plan estratégico que tiene como objetivo principal el crecimiento sostenido de volumen de ventas, pero se encuentra limitado en cuanto a las dimensiones de la infraestructura actual del centro de distribución principal. Para viabilizar el plan desarrollado, se ha llevado a cabo una inversión importante para la construcción de un nuevo centro de distribución en una zona estratégica, que generará beneficios operativos para el buen funcionamiento de la organización y redituará en el largo plazo.

El proceso de comercialización de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas.

Figura 1

Proceso de Comercialización



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la empresa se ha expandido, posee cuatro sucursales de las cuales tres tienen autoservicio además de distribución y solo una con distribución únicamente. Toda la gestión recae en la administración del centro de distribución principal de James Craik, donde se compra y reciben los pedidos de proveedores, luego se distribuye a las sucursales.

Desde este punto de vista generalizado, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene inconvenientes en la gestión que dificultan su desempeño organizacional, motivo por el cual requiere de una herramienta que permita optimizar sus procesos internos aspirando a un crecimiento continuo.

Análisis del contexto

Para el análisis y medición del impacto de los factores del macroentorno se utiliza el método PESTEL, es decir se analizan los factores externos a la empresa; políticos, económicos, sociales, medio ambientales, tecnológicos y legales (Parada Torralba, 2015).

- Factores políticos – económicos:

Actualmente estamos transitando el primer año de mandato del Presidente Alberto Fernández, a los pocos meses de haber asumido en sus funciones se dio en Argentina el fenómeno global de la pandemia de COVID-19, motivo por el cual el Gobierno Nacional decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio (Decreto N°297/2020).

Ministerio de Economía, Ministerio de Desarrollo Productivo y Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2020), en su informe señalan que el aislamiento social mencionado y el aumento en la tasa de desocupación, impactó de forma negativa y directa en la economía formal e informal, ya que aproximadamente un 40% de la población en la Argentina tiene un empleo precarizado. En este contexto, el Gobierno Nacional decidió crear programas de asistencia económica para los hogares y empresas. Entre ellos principalmente el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) destinado a aquellas personas con empleo informal, desempleados o monotributistas que fueron afectados por las medidas de aislamiento, con el objetivo

de ayudar a hacer frente a la caída del ingreso y en consecuencia a la disminución del consumo. Es considerado un instrumento de control de pobreza e indigencia.

Los datos estadísticos muestran que el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) durante junio 2020, registró una contracción de 12,3% en la comparación interanual. Todas las ramas de actividad presentaron incidencias negativas en la variación interanual del EMAE correspondiente a junio de 2020 con excepción de “Intermediación financiera” y “Electricidad, gas y agua” (INDEC, 2020).

Asimismo, con respecto a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC); el análisis arrojó que la tasa de variación anual del IPC en julio de 2020 fue de 42,4%. Mientras que la variación mensual del IPC ha sido del 1,9%, por lo que la inflación acumulada en 2020 es del 15,8%. (INDEC, 2020)

En cuanto a las medidas tomadas por el Gobierno Nacional ante esta situación de disminución de la actividad económica se aboco al Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), para la protección de la producción y el empleo. Posteriormente, incorporo financiamiento para las empresas que registren una mejora interanual en la facturación. Las empresas cuya facturación nominal sea nula o positiva hasta el 40% (comparando julio 2020 con julio 2019), pueden tramitar un Crédito a Tasa Subsidiada del 15% que deberá ser destinado al pago de los salarios (Decreto N° 332/2020).

- Factores sociales

A nivel país, en el primer trimestre de 2020 las variaciones producidas en la tasas del mercado de trabajo fueron significativas. La tasa de empleo se redujo en 0,8 puntos porcentuales (p.p.), mientras que la tasa de desocupación aumento 1,5 p.p. Estas variaciones generan un efecto de presión directamente en el mercado de trabajo, que mostró un incremento de 0,7 p.p. (INDEC, 2020)

Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba (2020), la población según último censo de 2010 asciende a 3.308.876 habitantes, proyectando para 2020 una cantidad de 3.760.450 habitantes. Según datos

estadísticos de la provincia se registró una tasa de empleo de 41,80% para el primer trimestre de año 2020.

- Factores tecnológicos

Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2020), la inversión realizada por empresas con destino a Innovación y Desarrollo (I+D) se ha incrementado año a año, dejando en evidencia la importancia de la misma. En 2018 la inversión en la provincia de Córdoba destinada a I+D fue de 5.710 millones de pesos.

Esto demuestra que la implementación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) es de gran importancia en la actualidad, ya que influyen y provocan cambios en la sociedad de forma recurrente. Esto se puede ver con claridad en los mercados dinámicos cada vez más globalizados, la creciente demanda más exigente de productos y servicios para lo que se requiere de tecnología superior aplicada a la cadena de valor de los mismos (Tricoci, Corral y Rosenthal, 2015).

Siguiendo a Correa Espinal, Gómez Montoya y Cano Arenas (2010), las TICs son de gran utilidad para gestionar de forma eficiente la información y operaciones de las empresas relacionada al almacenamiento. Entre sus ventajas se menciona la simplificación de las operaciones, además permiten el control, almacenamiento y distribución de la mercadería e información, a un menor costo y un nivel adecuado de servicio.

Teniendo en cuenta el aumento del nivel de informatización actual y el impacto de las tecnologías en los procesos críticos de las empresas. La implementación del comercio electrónico colabora a que las empresas puedan reducir sus costos, optimizar procesos, ampliar su participación en el mercado, comunicarse efectivamente con sus clientes y mejorar la capacidad de respuesta a la satisfacción sus necesidades, a través de servicios por internet (Jones y Brunello, 2014).

- Factores medio ambientales

La legislatura de la provincia de Córdoba aprobó la Ley de Política Ambiental, que establece el cumplimiento de los principios ambientales establecidos por la Ley Nacional General del Ambiente (Ley N° 25.675, 2002).

Entre los principios enunciados en la ley podemos encontrar el principio de sustentabilidad; donde el desarrollo económico-social y el uso de los recursos naturales deben realizarse a través de una gestión responsable del ambiente, de manera tal que no afecte a la sociedad. El artículo 19 detalla las estimaciones que se tienen en cuenta para el otorgamiento de la licencia ambiental, entre los que se encuentran el tipo y cantidad de residuos que generará; los riesgos de inflamabilidad y todos aquellos efectos previsibles que se den de forma directa o indirecta y que puedan afectar a la población, la flora, la fauna, el suelo, el aire y el agua, el patrimonio cultural, artístico e histórico. (Ley N° 10.208, 2014)

- Factores legales

El Gobierno Nacional impulsa un proyecto de reforma tributaria. Mercedes Marcó Del Pont, titular de la Administradora Federal de Ingresos Públicos, señaló que el objetivo de las modificaciones implicarán un aumento en las cargas de los sectores con mayor capacidad contributiva (El Cronista, 28/08/2020)

Según el Dr. Cesar Litvin, planteó que una suba de impuestos generaría efectos colaterales negativos sobre la inversión privada y la creación de empleo. Resaltó que la reforma debería conducirse a simplificar el sistema tributario argentino. Además, señaló que se podría impulsar las exportaciones con la eliminación de retenciones al sector para que de esta manera, generar una base sólida de reservas del Banco Central de la República Argentina, mediante la reducción gradual de las alícuotas. (El Cronista, 28/08/2020)

Ante esta situación, la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas presentó su proyecto de reforma tributaria, entre algunas de las propuestas se pueden mencionar la eliminación del impuesto de sellos, en relación al impuesto a las ganancias, incentivar la inversión y creación de empleo para atender a la situación de crisis, principalmente a la inflación. (iProfesional, 15/07/20)

En materia laboral el Gobierno Nacional decretó la prohibición de despidos y suspensiones sin justa causa ante la situación de emergencia sanitaria. En el caso de violación de estas disposiciones, los despidos y suspensiones quedaran sin efecto

posibilitando la continuidad de las relaciones laborales protegiendo de esta manera el empleo (Decreto N° 329/2020)

En 2003 el concejo deliberante del municipio de James Craik sancionó una ordenanza en la que se exige a las empresas que, a partir del año 2012, deberán trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. Para motivar el cumplimiento por parte de las organizaciones, determino que aquellas que cumplieran antes del 2009 se les otorgarían beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados. (Ordenanza N° 1564/07, 2003).

Diagnostico Organizacional

El análisis situacional FODA es la herramienta efectiva para evaluar las condiciones que atraviesa una empresa, ayuda a diagnosticar y evaluar el desempeño en el proceso de planeación estratégica (Ramírez Rojas, 2012).

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Tiene un buen posicionamiento de la marca	Inexistencia de software informático
Solvencia y liquidez	Deficiencias en el control interno
Amplia trayectoria	Falta de comunicación activa en todos los niveles
Crecimiento continuo	Ausencia de departamento de recursos humanos
Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente	Ausencia de departamento de higiene y seguridad
Precios competitivos	Margen de error elevado en el desempeño de empleados
Línea de productos muy variada (Mix de productos)	No lleva a cabo estrategias de publicidad y comunicación
Relación de confianza con empleados	Falta de asesoría especializada en marketing
Comercialización de marcas conocidas en el mercado de consumo masivo	Existe solo un departamento de administración
Buena relación con sus proveedores	Existe la posibilidad que los clientes opten por cambiar de distribuidor
Posibilidad de ampliación de la participación en el mercado	
Oportunidades	Amenazas
Implementación creciente del e-commerce (comercio electrónico)	Inflación en aumento
Desarrollo del mercado: nuevos mercados geográficos y canales de comercialización	Reforma tributaria dirigida al aumento de impuestos
	Prohibición de despidos y suspensiones
	Disminución de la actividad económica
	Mercado altamente competitivo
	Crecimiento de la competencia
	No existen altas barreras de ingreso al mercado por lo que el aumento de la competencia es inminente

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de específico

Si bien la empresa tiene una base sólida en la cual ha logrado construir sus fortalezas, también es necesario realizar un análisis, para tratar las debilidades que posee, en consideración con el contexto actual.

De acuerdo a lo observado, una de las situaciones en la que se pone principalmente atención es que no tiene un departamento de recursos humanos que evalúe las habilidades y capacidades de las personas aspirantes a los puestos de trabajo, es decir, no posee un proceso de selección de los empleados, lo que genera inconvenientes en el desempeño, ya que el personal se incorpora aprendiendo mientras trabaja, existe un margen de error elevado.

Asimismo, en materia de higiene y seguridad no cuenta con un área específica que organice y planifique medidas a implementar en las tareas diarias, incluyendo los controles necesarios con mayor frecuencia para prevenir accidentes laborales y minimizar sus consecuencias, en protección de la salud e integridad de sus empleados y para la seguridad de la empresa en general.

Desde el punto de vista de la formación y crecimiento que propone el Cuadro de Mando Integral, el personal es un activo intangible importante para el funcionamiento de la organización, ya que contribuyen al cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección y es necesario que se desempeñen con eficiencia para obtener buenos resultados. Es por ello que es fundamental trabajar de forma continua la capacidad de los empleados y proteger su integridad.

La empresa no posee un departamento de marketing ni cuenta con asesoría externa especializada en el área, motivo por el cual no se elaboran estrategias de publicidad y comunicación, no se le da relevancia. Su sistema actual para captar clientes es por redes sociales en general, lo que resulta insuficiente para una empresa de sus dimensiones. Con respecto a los clientes, tiene un sistema interno con el detalle de los mismos, pero no se realiza una segmentación, es decir, no se dispone de una clasificación por volumen ni comportamiento de compra.

De acuerdo a la propuesta del Cuadro de Mando Integral en relación a la perspectiva del cliente, es indispensable conocer las necesidades de sus clientes y la

mejor forma de hacerlo es segmentando el mercado, diferenciando cada tipo de cliente, porque no todos ellos tienen un mismo comportamiento de compra, esto permitirá satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus particularidades, poniendo atención a la publicidad y promoción para lograr captar clientes más allá de las redes sociales. Se hace hincapié en que representan la fuente principal de ingresos, razón por la cual tomando las medidas de acción correctas se logrará mejorar los resultados financieros.

La organización no cuenta con un software informático para las registraciones contables, es decir, no son automáticas conforme se dan las operaciones sino que el contador las realiza de forma manual. No lleva un sistema de costeo y los sistemas de inventarios no se encuentran informatizados para el control de stock, deterioros y faltantes. Esto sumado a que concentra la administración solo en el depósito principal y no en cada una de las sucursales, impide obtener información oportuna y ralentiza la gestión. En cuanto a la salvaguarda de mercaderías no posee custodia de las mismas, las cámaras funcionan pero nadie las observa de forma constante y el depósito es de libre acceso.

En consideración con el método presentado se estima que para obtener información confiable y oportuna, es imprescindible invertir en sistemas de información para realizar un seguimiento de la ejecución de las decisiones y medir el desempeño del personal. Su sistema de control interno es inadecuado lo que se traduce en la necesidad de mejorar la gestión en todos sus niveles, requiere de separación de funciones, se tiene un clima laboral familiar lo que lleva a que se subestime la actuación de los empleados por exceso de confianza. Lo antes descrito se encuentra vinculado con la perspectiva de formación y crecimiento, ya que comprende la infraestructura, y con los procesos internos porque no existe un control en las operaciones de las áreas que abordan los procesos críticos de la organización para detectar desvíos.

Es preciso señalar en este punto que las innovaciones tecnológicas son las más dinámicas en todos sus aspectos, desde la incorporación de tecnologías de información en los procesos internos de las organizaciones hasta la comunicación

dirigida al mercado, es uno de los factores de alto impacto en la competitividad, por lo que no se le debe restar importancia.

En relación a la situación financiera, cabe destacar que la empresa no tiene problemas de endeudamiento, ya que un 80% de las ventas son al contado y aquellas que son a plazos, su cobro no supera los 21 días. Este es un aspecto importante para la empresa porque le permite tener una buena relación con sus proveedores, pero en cuanto a las ventas que son a plazos, para la autorización no se realiza análisis de factibilidad o solvencia del cliente, ni investigación de antecedentes, lo que potencia el riesgo financiero en casos de incobrabilidad.

Asimismo se observó que la tasa interna de rentabilidad tuvo un comportamiento inverso a las ventas, a medida que aumentaron los costos en mayor medida que las ventas, la empresa debió absorber parte de ellos para tener precios competitivos, esto trajo como consecuencia que la tasa interna de rentabilidad fuera disminuyendo. Esta situación se vincula claramente con la perspectiva del cliente y la necesidad de captar nuevos compradores para aumentar el volumen de ventas, ya que si los costos siguen aumentando, se considera que es lo más probable porque en el contexto se está hablando de inflación y de suba de impuestos, si la empresa debe afrontar ese aumento para lograr ser competitiva, la tasa de rentabilidad puede llegar a cero y en el peor de los escenarios alcanzar valores negativos.

La perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral como se puede observar es fundamental porque a partir del análisis financiero se determinan los objetivos de las demás perspectivas.

Marco Teórico

En base a las lecturas de obras de autores que han estudiado el tema, se detalla a continuación el sustento teórico del presente trabajo, incluyendo conceptos básicos y de entendimiento para abordar con claridad la temática.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral en la época de los años 90 fue impulsado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, desde entonces son referentes del modelo de

gestión. En un principio el objetivo de la herramienta era medir los resultados enfocándose únicamente en los indicadores financieros, esto trajo como consecuencia que las empresas cometan errores, porque los indicadores financieros eran históricos y si bien permitían una rentabilidad inmediata, impedían la creación de valor a largo plazo. Lo que llevo a plantearse la necesidad de incorporar indicadores no financieros que derivarán de la visión y estrategia de la organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Según Kaplan y Norton (2012) opinan que el Cuadro de Mando Integral además de servir de apoyo para traducir y aplicar la estrategia de la organización, permite a su vez gestionarla. Es fundamental que las empresas logren identificar sus procesos estratégicos y mejorarlos, a través de indicadores de medición financieros y no financieros, considerando a estos últimos como activos intangibles indispensables que garantizarán un desarrollo futuro de la organización.

En la misma línea de pensamiento Mohammad (2019) refiere que actualmente el Cuadro de Mando Integral ha evolucionado y se ha convertido en un método estructurado para la selección de indicadores y versátil para la gestión de la empresa, coincide en que el propósito de la herramienta es alinear la estrategia a través del equilibrio de los indicadores financieros y no financieros, ya que los primeros son suficientes solo para el éxito a corto plazo pero en el entorno competitivo actual en que se desenvuelven las empresas cada vez más complejas, se requiere de una herramienta de gestión que permita un crecimiento continuo y esto se logra no solo con sus activos tangibles sino también con sus intangibles.

Estrategia y mapas estratégicos

Por lo detallado anteriormente, se pone en evidencia que primeramente es fundamental contar con una estrategia clara, se entiende que la misma es la formulación de un camino de acción elegido por la empresa que comprende sus objetivos generales como un todo coherente y su correcta determinación permitirá destinar todos los recursos y las competencias que posee la organización para elaborar una propuesta viable (Chiavenato, 2017).

Kaplan y Norton (2012) enfatizan que para ejecutar dicha estrategia de forma satisfactoria es fundamental describirla, medirla y gestionarla. El cumplimiento de la ecuación se logra a través del Cuadro de Mando Integral, que incluye mapas estratégicos, estos últimos facilitan la descripción uniforme y consecuente de la estrategia e implican una representación visual de la relación causa-efecto entre sus componentes, es un modelo que proporciona una visión de la forma en que la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor, asimismo muestran el camino a seguir de la organización.

Con respecto a este tema Rodrigues Quesado *et al.* (2017) opinan que estos mapas estratégicos que guían a la empresa en su conjunto, son de gran utilidad para comunicar al personal como sus funciones contribuyen a los objetivos generales de la organización, asignar recursos, satisfacer las necesidades de los clientes, impulsar el aprendizaje y el perfeccionamiento continuo en las capacidades de los empleados y de la empresa en general, para el logro de las metas propuestas. Por ello es fundamental la determinación de las cuatro perspectivas y sus indicadores.

Perspectivas e indicadores

Kaplan y Norton (2012) los autores enumeran las perspectivas y su importancia:

La perspectiva financiera, permite conocer los efectos económicos del accionar de la empresa y muestra si la estrategia ayuda a mejorar la situación a un nivel aceptable. Cabe destacar que los objetivos financieros van a depender del ciclo de vida del negocio y son la base para la determinación de los objetivos de las demás perspectivas, por lo que el cumplimiento de estos últimos dará como resultado inevitablemente una mejora en la actuación financiera.

La perspectiva del cliente, posibilita segmentar el mercado de acuerdo a las necesidades a satisfacer y determinar las medidas de actuación en cada uno de ellos, asimismo permite medir el valor añadido por la empresa. Los segmentos en los que competirá, son aquellos que proporcionarán los ingresos en cumplimiento de los objetivos financieros de largo plazo y para ello se debe proveer productos o servicios que sean de valor para sus clientes.

La perspectiva de procesos internos, pone foco en aquellos procesos críticos existentes y la posibilidad de identificar procesos nuevos, en los que se debe tener un desempeño impecable para corresponder con los objetivos del cliente y financieros. Recomiendan que se determine una cadena de valor en la que se incluya; el proceso de innovación, los procesos operativos y los servicios posventa. Es un conjunto exclusivo de procesos que permitirán traducir la estrategia en objetivos operativos, para crear valor a los clientes y generar resultados financieros.

La perspectiva de formación y crecimiento permite identificar la infraestructura necesaria, incluye personas, sistemas y procedimientos, para mejorar y alcanzar los objetivos financieros de crecimiento en el largo plazo. Enfatizan que es preciso invertir no solo en equipos e investigación y desarrollo sino también en las capacidades y motivación de los empleados, que son quienes tienen actuación directa sobre clientes y procesos internos, para ser alineados en consecución de los objetivos de la organización. En relación a los sistemas de información, para una mejora en el desempeño del personal se requiere además que cuenten con información oportuna y fiable sobre clientes, procesos internos y decisiones financieras, para la realizar sus tareas de forma eficiente.

Como se mencionó anteriormente, cada una de estas perspectivas tienen definidos sus objetivos estratégicos cuyos indicadores se encuentran interrelacionados, es decir, que se basa en una relación causa-efecto, de modo que el cumplimiento de alguno de ellos tiene impacto positivo en el resto de las perspectivas (Da Silva *et al.*, 2014). Es por ello que los objetivos deben equilibrarse de tal forma que todos tengan la misma prioridad. El éxito no va depender del reconocimiento de los indicadores financieros y no financieros sino de la conformación objetiva y razonable que se hace de ellos (Quintero Chacón y Fernández Elías, 2017).

Las perspectivas descritas son las más comunes y pueden aplicarse en cualquier tipo de organización para la determinación de sus indicadores, pero cada empresa puede decidir establecer perspectivas diferentes. Destaca la importancia de los indicadores porque generan información de los aspectos más relevantes de forma continua sobre la marcha de la empresa (Villa Camacho, 2015)

Finalmente, en base a la bibliografía consultada y el objetivo del presente trabajo final de grado, para el plan de la implementación se propone aplicar la teoría desarrollada por los autores Kaplan y Norton creadores del modelo, en consideración con otros autores mencionados que han estudiado esta poderosa herramienta de gestión, enriqueciendo su teoría con sus aportes a través de los años.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

La empresa se ha propuesto un plan estratégico que se diseñó con el objetivo de impulsar su crecimiento, el cual ha comenzado con la inversión para la construcción de un nuevo centro de distribución cuyo financiamiento proviene de fondos propios y de un crédito bancario, se espera que este plan produzca una mejora en el volumen de ventas y permita incorporar más personal.

El inconveniente que se plantea, es que la empresa no cuenta con una herramienta de gestión que le permita generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones. De esta forma detectar las deficiencias en los procesos operativos, en el control interno, en la gestión de los procedimientos internos y en los procesos de servicios posventa, con la finalidad de conocer periódicamente el grado de cumplimiento de dicho plan estratégico y corregir las fallas de ejecución en el desempeño de la organización para lograr el crecimiento al que aspira en su estrategia.

Justificación del problema

Los propietarios de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se enfocan solo en una de las aristas más importantes para su crecimiento que es la inversión, pero esto debe estar acompañado de una gestión formidable para garantizarles el recupero de la inversión realizada más la rentabilidad deseada.

Para ser una gran empresa líder en el mercado, como lo menciona en su visión, deberá resolver el problema mencionado y perfeccionarse en todos los componentes que la integran generando una armonía entre ellos.

Como ya hemos mencionado la organización debe ser vista como un todo y es fundamental contar con un flujo de información que permita una retroalimentación

constante de la empresa en su conjunto para la corrección de desvíos, de otra forma las posibilidades de éxito se reducen.

El Cuadro de Mando Integral generará esta información y permitirá canalizar los recursos y capacidades de la empresa para el desarrollo eficiente de cada área específica, atendiendo a los procesos existentes y agregando si fuera necesario nuevos procesos que generen valor y permitan un crecimiento sostenido en el tiempo para el logro de los objetivos financieros que consecuentemente ayudarán a alcanzar su visión.

Los directivos lograrán tener una visión global de la empresa, que les permitirá evaluar la actuación diaria y conocer los efectos que generan dichas acciones en la empresa, se identificarán las áreas a perfeccionar, de esta forma podrán apuntar a corregir deficiencias en el accionar para una mejora continua y estar lo suficientemente preparados para las alteraciones o transformaciones que pudiera sufrir el mercado, aspirando siempre a la creación de valor para un desarrollo constante y lograr de este modo el éxito empresarial en el largo plazo.

Conclusión diagnóstica

Actualmente A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra en un entorno cargado de incertidumbre, en el país la economía sufre cambios constantes, la actividad económica está disminuyendo y el ingreso real de las personas se ve afectado, impactando directamente en el consumo, aumentando la sensibilidad de la demanda al cambio de precios.

Una empresa exitosa es aquella que logra adaptarse convenientemente en el contexto en el que está inmersa especialmente porque se encuentra en un mercado fuertemente competitivo, en el que las barreras de entradas no son altas lo que facilita el ingreso de nuevas empresas al mercado y es necesario trabajar persistentemente en la diferenciación de sus ventajas competitivas.

Se espera que la implementación del Cuadro de Mando Integral ayude a la alta dirección a tomar decisiones estratégicas para adaptarse oportunamente a las fluctuaciones que se generen en el marco descripto, de modo tal que le permita proyectarse y seguir siendo competitiva, asimismo que internamente beneficie la

cultura organizacional, se transmite la estrategia corporativa con el objetivo de incentivar al personal a formar parte del cambio y conducirlos al logro de la misma.

Plan de implementación

Alcance y limitaciones

En el presente trabajo final de grado se propone un plan de implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., no así para otras empresas, se hace foco principalmente en el centro de distribución principal, que se encuentra ubicado en la ciudad de James Craik.

Se presenta una propuesta que comprenderá la interpretación de la visión y estrategia, para de esta forma diferenciar las cuatro perspectivas; la financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y aprendizaje, lo que permitirá a los ejecutivos conocer más las áreas específicas importantes de la empresa y demostrar el alcance que tendrá la implementación del Cuadro de Mando Integral desde la alineación con la estrategia.

Dicha implantación integra la empresa en todos sus niveles. La elaboración del plan es en el año 2020 para llevar a cabo su ejecución en el año 2021 en un período de cuatro meses desde Enero hasta Abril, con la intención que su utilización sea extensiva y se adopte como una herramienta de gestión constante en la empresa. En la Tabla 3 se muestra la planificación de las acciones a llevar a cabo mediante un Diagrama de Gantt.

Recursos involucrados

Para poder llevar adelante la implementación se requiere contar con recursos materiales e inmateriales para el desarrollo efectivo de la propuesta. De acuerdo a la problemática se necesita de un sistema de información eficiente, es por ello que se propone la adopción de un software de gestión que permita integrar toda la operatoria de la empresa; ventas, cobranzas, controles de stock, compras, pagos, caja, bancos, impuestos, trazabilidad de comprobantes e incorporar los procesos contables.

Es importante dar a conocer a los empleados de la empresa los cambios que se realizarán y mantenerlos al día con las novedades, se recomienda la comunicación

visual en un tablero de anuncios en un lugar común de todos los trabajadores, para lo cual se necesitará cartelería y flyers.

Se requiere de una computadora actualizada en cuanto a componentes con su respectivo mobiliario, un profesional Contador Público y un administrativo especializado Categoría D según Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 Empleados de Comercio, para desempeñarse como ayudante del profesional. Ambos llevarán a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral, el control y seguimiento de la medición de los indicadores.

Tabla 1

Presupuesto recursos tangibles e intangibles

Recursos	Importe
Presupuesto para la implementación	
Computadora	\$ 35.536,15
Escritorio	\$ 8.629,75
Silla	\$ 9.965,28
Flyers (200u) Cartelería(20u)	\$ 4.429,75
Sistema de gestión integral. administraNET Gestión FULL + Módulo Contabilidad	\$ 10.000,00
Contador Público (120hs mensuales)	\$ 223.200,00 ^a
Administrativo especializado (jornada completa)	\$ 32.210,00 ^b
Subtotal	\$ 323.970,93
IVA	\$ 14.397,78
Total	\$ 338.368,71
Presupuesto para el mantenimiento mensual	
Sistema de gestión integral	\$ 10.000,00
Flyers (200u) Cartelería(20u)	\$ 4.429,75
Contador Público 80hs mensuales	\$ 148.800,00
Administrativo especializado (jornada completa)	\$ 32.210,00
IVA	\$ 3.030,24
Total	\$ 198.469,99

Nota. Presupuestos ver Anexo I. Fuente: Elaboración Propia

^a Honorarios profesionales indicativos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Recuperado el 31/10/2020 de

<https://cpcebca.org.ar/noticias/acceda-a-los-honorarios-indicativos/15671/>

^b Convenio Colectivo de Trabajo n°130/75 Recuperado el 31/10/2020 de

https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf

Escala salarial empleados de comercio Octubre 2020. Recuperado el 31/10/2020 de <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>

Acciones específicas

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa A. J. & J. A Redolfi S.R.L., se resolvió las siguientes acciones a llevar a cabo para la implementación del Cuadro de Mando Integral en el período propuesto:

1. Realizar una reunión con los socios y gerentes de cada área para comunicar la intención de implementar un Cuadro de Mando Integral, informar su importancia, alcance e implicancias que requiere la adopción de la herramienta de gestión.

2. A partir del conocimiento de la empresa, el diagnóstico y análisis de situación, identificar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y determinar los objetivos estratégicos de cada una de ellas.

3. Diseñar el plan de implementación del Cuadro de Mando Integral y elaborar los mapas estratégicos donde se muestre la relación causa-efecto entre las perspectivas para la medición y control. Asimismo decidir los indicadores de medición (financieros y no financieros) que permitirán conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados durante la ejecución.

4. Presentar la propuesta a los socios y gerentes, se requiere que los ejecutivos tengan bien en claro las acciones que se llevarán a cabo, el presupuesto que se necesitará pero que también entiendan que es una inversión que les producirá beneficios en el largo plazo, se espera buena predisposición por su parte para desarrollarlo de forma efectiva.

5. Llevar adelante una comunicación masiva sobre los objetivos organizacionales, con la finalidad de que todos los trabajadores conozcan la dirección que tomará la empresa y los cambios propuestos. Efectuar la contratación del personal contable requerido.

6. Instalación y puesta en marcha del nuevo software de gestión en la empresa.

7. Realizar las capacitaciones correspondientes en cada área, tanto a gerentes como trabajadores en cuanto al manejo del software de gestión. Asimismo el área contable donde se llevará a cabo el seguimiento y control de indicadores del Cuadro de Mando Integral.

8. Llevar a cabo la ejecución del Cuadro de Mando Integral y supervisar cada una de las áreas de la empresa, concretando reuniones con sus responsables semanalmente.

9. Control y medición de los resultados obtenidos a través de los indicadores para la detección y corrección de desvíos si los hubiere.

A continuación se presenta el marco temporal, a través de un Diagrama de Gantt el cual muestra el tiempo que insumirá cada actividad para el desarrollo de la propuesta de implementación.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Acciones / Actividades	Responsable	Enero		Febrero				Marzo				Abril					
		Semanas															
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con socios y gerentes	Socios/Gerente General/Administración/Área contable	■															
Análisis de la empresa, identificación de perspectivas y determinación de objetivos estratégicos	Gerente de Administración/Área contable		■	■													
Elaboración de mapas estratégicos, diseño de CMI y definición de indicadores	Gerente de Administración/Área contable				■	■	■										
Presentación formal de la propuesta de implementación de CMI	Gerente de Administración/Área contable						■										
Comunicación a los empleados y contratación del personal contable.	Gerente General/Administración/ Gerente de ventas						■										
Instalación y puesta en marcha de software de gestión	Gerente de Administración/Área contable						■	■									
Capacitaciones en cada área respecto a software de gestión y seguimiento de CMI	Gerente de Administración/Área contable								■	■							
Ejecución de CMI y supervisión de las áreas de la empresa en el desarrollo	Gerente de Administración/Área contable										■	■	■	■	■	■	
Medición de resultados y corrección de desvíos	Gerente de Administración/Área contable															■	

Nota. Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

En el presente apartado se detallan los objetivos estratégicos de cada perspectiva, con sus respectivos indicadores y su forma de medición.

Perspectiva financiera: Se plantea en esta perspectiva aumentar la rentabilidad, la empresa ya posee precios competitivos dentro del mercado por lo que se requiere aumentar el volumen de ventas para aumentar el nivel de ingresos. Asimismo se propone aumentar la rentabilidad financiera, es decir incrementar los beneficios que perciben los socios con los fondos propios de la empresa.

Tabla 3

Indicadores. Perspectiva financiera

Indicador	Descripción	Medición
Índice de rentabilidad de la empresa (ROA)	Mide la capacidad que tienen los activos para generar rentabilidad	$[(Utilidad\ neta / Ventas) * (Ventas / Activo\ total)] * 100$
% de aumento de ventas	Mide la variación de las ventas de un periodo a otro	$[(Ventas\ periodo\ x1 / Ventas\ periodo\ x0) - 1] * 100$
Índice de rentabilidad financiera (ROE)	Mide el beneficio del accionista sobre el valor de los recursos propios	$(Utilidad\ neta / Patrimonio\ neto) * 100$

Nota. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del cliente: para lograr aumentar las ventas se propone, aumentar la cuota de mercado actual, es decir la proporción de mercado que consume los productos comercializados por la empresa, la estrategia tiene que estar dirigida al aumento de clientes nuevos. Asimismo se plantea mejorar el nivel de satisfacción de los clientes actuales y potenciales con la intención de aumentar la fidelización.

Tabla 4

Indicadores. Perspectiva del cliente

Indicador	Descripción	Medición
Tasa de retención de cliente	Mide la fidelidad de los clientes en un periodo de tiempo	$[(clientes\ finales - clientes\ nuevos) / clientes\ iniciales] * 100$
% cuota de mercado	Mide la participación que tiene la empresa en un mercado	$(Ventas\ totales\ de\ la\ empresa / Ventas\ totales\ del\ mercado) * 100$
% de clientes nuevos	Mide la cantidad de clientes nuevos en relación al total	$(Nuevo\ clientes / Total\ de\ clientes) * 100$
Satisfacción del cliente	Mide el nivel de conformidad del cliente	Encuesta de acuerdo a escala de satisfacción

Nota. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de procesos internos: se presenta como objetivo, en primer lugar lograr una gestión eficiente de los procesos, teniendo en cuenta las falencias con que cuenta la empresa en este aspecto, se propone realizar controles de stock periódicamente, para de esta forma optimizar los inventarios, conocer el stock disponible permitirá agilizar el tiempo de entrega de la mercadería.

Se plantea también mejorar la capacidad de respuesta a los requerimientos de clientes, es decir reducir el tiempo de respuesta y obtener el feedback en el momento oportuno, aprovechar la oportunidad de diálogo con los clientes para mejorar los procesos internos, lo que servirá de apoyo para lograr un buen desempeño.

Tabla 5

Indicadores. Perspectiva de procesos internos

Indicador	Descripción	Medición
Tasa de eficiencia	Mide la eficiencia de los procesos	(Recursos utilizados/recursos presupuestados)*100
Promedio de repuesta por cliente	Mide el tiempo promedio de resolución a las consultas de clientes	(Tiempo total/cantidad de consultas)
Promedio de tiempo de entrega	Mide el tiempo promedio de entrega de los productos	(Tiempo total/cantidad de pedidos)
Indicador de exactitud de inventarios	Mide la exactitud del inventario	(Valor diferencia(\$)/Valor total de inventario)*100

Nota. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de formación y aprendizaje: para obtener una actuación formidable que contribuya al logro de lo antes mencionado es importante plantear objetivos como, mejorar la comunicación interna en todos los niveles de la organización, esto permitirá aumentar la satisfacción y motivación por parte de los empleados, que en consecuencia ayudará a mejorar el clima laboral y perfeccionar el desempeño del personal.

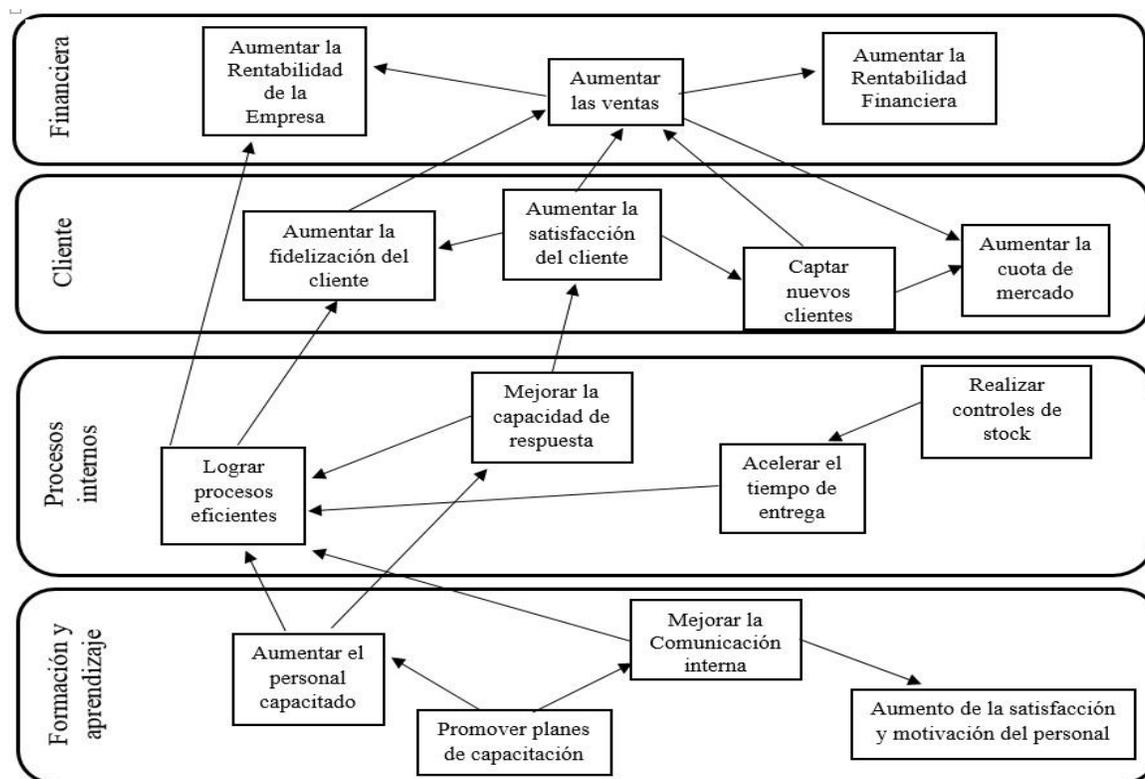
A su vez se propone la promoción de capacitaciones dirigidas a los trabajadores con la finalidad de desarrollar sus aptitudes y aumentar la cantidad de personal capacitado, de esta forma se contribuirá a optimizar los procesos para un desarrollo eficiente.

Tabla 6*Indicadores. Perspectiva de formación y aprendizaje*

Indicador	Descripción	Medición
Comunicación interna	Mide la efectividad de la comunicación interna	Entrevistas con el personal
Satisfacción y motivación del personal	Mide el nivel de conformidad del trabajador en el puesto de trabajo	Encuesta de acuerdo a escala de satisfacción
Tasa de cumplimiento del plan de capacitaciones	Mide la cantidad de empleados capacitados en relación al total de capacitaciones.	(Capacitaciones realizadas/total de capacitaciones)*100
Tasa de cobertura de capacitación	Mide la cantidad de empleados alcanzados por el plan de capacitación	(Cantidad de empleados capacitados/cantidad de empleados promedio)*100

Nota. Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se muestra la representación gráfica de la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos determinados y se presenta el Cuadro de Mando Integral en detalle para la evaluación de desempeño de los indicadores antes mencionados.

Figura 2*Mapa estratégico*

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo Verde	Tolerable Amarillo	Deficiente Rojo	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Índice de rentabilidad de la empresa (ROA)	%	10%	Anual	10%	7%	5%	3,68%	Gerente General y de Administración
Financiera	Aumentar las ventas	% de aumento de ventas	%	30%	Mensual	30%	20%	15%	15,9%	Gerente de ventas y de Administración
Financiera	Mejorar la rentabilidad financiera	Índice de rentabilidad financiera (ROE)	%	15%	Anual	15%	12%	10%	12,1%	Gerente General y de Administración
Cliente	Aumentar cuota de mercado	% cuota de mercado	%	7%	Anual	7%	5%	1%	S/D	Gerente de ventas y de Administración
Cliente	Captar nuevos clientes	% de clientes nuevos	%	10%	Mensual	10%	8%	5%	S/D	Gerente de ventas y de Administración
Cliente	Aumentar satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	%	80%	Semestral	80%	70%	65%	S/D	Gerente de ventas y de Administración
Cliente	Aumentar fidelización	Tasa de retención de cliente	%	75%	Trimestral	75%	70%	65%	S/D	Gerente de ventas y de Administración
Procesos internos	Lograr procesos eficientes	Tasa de eficiencia	%	80%	Semestral	80%	70%	65%	S/D	Jefe de depósito y logística
Procesos internos	Realizar controles de stock	Indicador de exactitud de inventarios	%	0,5%	Mensual	0,5%	2%	4%	S/D	Jefe de depósito y logística
Procesos internos	Acelerar el tiempo de entrega	Promedio de tiempo de entrega	Horas	15	Diario	15	36	50	24	Jefe de depósito y logística
Procesos internos	Mejorar capacidad de respuesta	Promedio de repuesta por cliente	Horas	1	Diario	1	2,5	4	S/D	Gerente de ventas y de Administración
Formación y aprendizaje	Mejorar la comunicación interna	Comunicación interna	%	80%	Mensual	80%	70%	65%	S/D	Gerente General y de Administración
Formación y aprendizaje	Aumentar satisfacción y motivación del personal	Satisfacción y motivación del personal	%	80%	Mensual	80%	70%	65%	S/D	Gerente General y de Administración
Formación y aprendizaje	Promover planes de capacitación	Tasa de cumplimiento del plan de capacitaciones	%	75%	Mensual	75%	65%	50%	S/D	Gerente General y de Administración
Formación y aprendizaje	Aumentar personal capacitado	Tasa de cobertura de capacitación	%	80%	Mensual	80%	65%	60%	S/D	Gerente General y de Administración

Nota. De acuerdo a la información de los Estados Contables de periodos anteriores se muestra, que si bien los índices de rentabilidad tuvieron una leve mejora aún se encuentran en niveles inferiores a lo óptimo, la rentabilidad de los activos de la empresa se encuentra en un nivel bajo ya que para ser valorada de forma positiva debe superar el 5%. Asimismo las ventas aumentaron en valores absolutos pero el porcentaje de aumento de las mismas fue menor de un período a otro. Fuente: Elaboración propia

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Si realizado el seguimiento de los indicadores se hubiesen detectado desvíos que afecten el cumplimiento de los objetivos u obstaculicen la viabilidad de las acciones planificadas, se deberá identificar la causa y aplicar las acciones correctivas. Se explica a continuación de acuerdo a cada indicador, las acciones a llevar a cabo:

Índice de rentabilidad de la empresa: Verificar si es preciso mejorar el margen de utilidad, la rotación de activos o ambos.

Porcentaje de aumento de ventas: Revisión de la ejecución del plan de ventas, ajustar estrategias y observar las aptitudes del personal comercial.

Índice de rentabilidad financiera: Analizar la posibilidad y conveniencia de acceder a financiamiento externo, asimismo disminuir costos y gastos operativos.

Porcentaje de cuota de mercado: Analizar la posibilidad de ofrecer a los clientes un medio, fácil de utilizar, rápido y accesible para realizar sus pedidos, destacándose de esta forma de la competencia.

Porcentaje de clientes nuevos: Examinar si la estrategia de marketing se está ejecutando de forma constante, mantiene el impacto y atención del público objetivo.

Satisfacción del cliente: Observar el trato, respuestas y actitudes del personal a cargo de atención al cliente.

Tasa de retención de cliente: Ofrecer descuentos o premios de acuerdo a un importe base de compra de mercaderías y categorizar clientes más importantes con promociones exclusivas.

Tasa de eficiencia: Analizar junto a cada responsable de área las ociosidades, pérdidas y deterioros que se suscitaron en el período.

Indicador de exactitud de inventarios: Revisar que se haya cumplido con los controles de la mercadería que ingresa y egresa del depósito.

Promedio de tiempo de entrega: Verificar que se esté cumpliendo con la carga del pedido a tiempo, indagar al personal a cargo.

Promedio de tiempo de respuesta por cliente: Comprobar si el personal para atención al cliente son suficientes en relación a la cantidad de consultas y reclamos.

Comunicación interna: Chequear en el registro que se hayan realizado las reuniones entre los responsables de área con sus equipos de trabajo.

Satisfacción y motivación del personal: Ofrecer oportunidad de crecimiento dentro de la empresa y dedicar un espacio para opiniones y sugerencias.

Tasa de cumplimiento del plan de capacitaciones: Ofrecer un incentivo por horas de capacitación para motivar el cumplimiento voluntario por parte de los empleados.

Tasa de cobertura de capacitación: Ajustar la cantidad de personal abocado a brindar las capacitaciones para aumentar las mismas y ampliar la cobertura.

Conclusiones y recomendaciones

En el presente reporte, se arribó a las siguientes conclusiones de acuerdo al diagnóstico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y el plan de implementación del Cuadro de Mando Integral sugerido.

Se pudo observar que si bien la empresa tiene como ventaja competitiva una alta orientación a la satisfacción del cliente no es suficiente para mejorar sus índices de rentabilidad, ya que los mismos son el resultado del manejo integral de la empresa, es decir, demuestran si se está siendo eficiente o no. Esto se evidencia en los resultados arrojados por el análisis de los indicadores donde su situación muestra que los activos que posee no están generando los máximos beneficios que pueden generar y de esta forma se verifica que no se están aprovechando adecuadamente. Es de vital importancia que este aspecto mejore ya que demuestra la viabilidad de la empresa y la posibilidad de acceder a mejores tasas para la adquisición de deuda externa con posible destino a importantes inversiones en infraestructura y desarrollo de la misma.

Por otro lado, se verificó que el porcentaje de aumento de ventas está a un nivel peligrosamente deficiente, esto es consecuencia de que los procesos críticos no se está gestionando de la forma correcta, es preciso que se implementen las estrategias adecuadas y un plan de ventas intensivo, ya que son el motor de toda empresa y contribuyen en la mejora de la rentabilidad para evitar caer en riesgo financiero.

Además se evidenció que el tiempo promedio de entrega se mantiene en un nivel aceptable, es un aspecto que la empresa puede manejar de manera más precisa, ya que posee sus propios medios de distribución y de esta forma puede controlar el tiempo de entrega de los pedidos en cuanto a logística, se puede mejorar aún más pero para esto es importante que tenga un registro de inventarios exacto para que no se generen quiebres de stock o demoras innecesarias. Se debe tener en cuenta que la adopción de las medidas requeridas para la mejora en el volumen de ventas sumado al plan estratégico que la empresa está llevando adelante, se gestionará un aumento de pedidos, por lo que la diligencia en este punto debe ser excelente para evitar reclamos, devoluciones o insatisfacción de los clientes y se produzcan inconsistencias.

Se observó que la empresa se encuentra limitada en cuanto al mercado que atiende, abarca la provincia de Córdoba casi en su totalidad, parte de las provincias de Santa Fe, San Luis y La Pampa. Es por ello que se recomienda realizar un análisis de mercado en otras provincias del país para conocer la demanda y la competencia, evaluar oportunidades, esto le permitirá expandirse, abordar nuevos mercados, buscar nuevos canales de distribución y crear alianzas estratégicas, ampliando de esta forma su participación.

Por otro lado, la empresa no está aprovechando las herramientas digitales de marketing que se encuentran ampliamente disponibles en el medio. Se sugiere que se determinen estrategias de publicidad y promoción, apuntando a la comunicación a través de internet, en simultáneo con un análisis periódico de ventas para predecir tendencias y optimizar dichas estrategias.

Se aconseja realizar investigaciones que contribuyan al mejoramiento constante de los procesos operativos de la empresa, como nuevas formas de comercialización, servicios postventa y satisfacción del cliente más sofisticados, dirigido siempre a valorar las ventajas competitivas pero que también le permita adaptarse a la realidad y a la evolución del mercado.

Es preciso señalar que la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesta en el presente reporte, aportará a la gestión de la empresa información de

alto valor para el proceso de toma de decisiones retroalimentado a partir de la determinación de los objetivos estratégicos, su seguimiento, la detección y corrección de desvíos, en vistas al logro de los mismos y se espera que demuestre una mejora notable en el desarrollo de la empresa. Asimismo, permitirá a los directivos ser conscientes del grado de cumplimiento de la estrategia planteada y reformularla si fuese necesario.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene un gran potencial, una amplia trayectoria y un equipo de trabajo formidable que fue creciendo a los largo de los años, solo es indispensable adoptar un modelo de gestión que contribuya a consagrarse como una empresa sólida y ganar un lugar importante en el mercado frente a sus competidores.

Bibliografía

Chiavenato, I (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (3ª ed.). México, D. F. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Comas Rodríguez, R. y Montes de Oca Sánchez, J. E. y Moreno Villacis, M. D. y Valle Fiallos, B. G. (2018). *Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora* (Artículo científico). Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756402>

Correa Espinal, A. A. y Gómez Montoya, R. A. y Cano Arenas, J. A. (2010) *Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)* (Artículo científico). Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231070139X>

Da Silva, J. A. y Pastor Tejedor, A. C. y Pastor Tejedor, J. (2014). *El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión*. (Artículo científico). Recuperado el 1 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>

Decreto N°297/2020. *Aislamiento social preventivo y obligatorio*. Boletín oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 20 de marzo de 2020. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Decreto N° 329/2020. *Emergencia Pública. Prohibición despidos*. Buenos Aires, 31 de marzo de 2020, Argentina. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

Decreto N° 332/2020. *Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción*. Boletín oficial de la República Argentina. Buenos Aires, 01 de Abril de 2020. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020040101NS.pdf>

Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba (2020). *Datos estadísticos. Socio demografía*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://estadistica.cba.gov.ar/sociodemografica/>

El Cronista (28 de agosto de 2020). *Qué opinan los tributaristas sobre la reforma impositiva que prepara el Gobierno*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Que-opinan-los-tributaristas-sobre-la-reforma-impositiva-que-prepara-el-Gobierno-20200825-0044.html>

Instituto de Estadísticas y Censos (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. (Informes técnicos / Vol. 4, n° 110). Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20_AF03C1677F.pdf

Instituto de Estadísticas y Censos (2020). *Estimador mensual de actividad económica*. (Informes técnicos / Vol. 4, n° 150). Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf

Instituto de Estadísticas y Censos (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. (Informes técnicos / Vol. 4, n° 144). Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf

iProfesional (15 de julio de 2020). *Contadores presentan proyecto de reforma tributaria: qué cambios proponen*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.iprofesional.com/impuestos/319552-proyecto-de-reforma-tributaria-que-cambios-proponen>

Jones, C y Brunello, M. (2014) *E-readiness y adopción de e-commerce en Micro Pequeñas y Medianas empresas cordobesas* (Trabajo de investigación). Recuperado el 17 de septiembre de 2020, de <http://editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/CD%20INTERACTIVOS/DUTI/PDF/EJE3/JONES.pdf>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2012) *El Cuadro de Mando Integral*. (3ª ed.) Barcelona (España). Editorial Planeta.

Kjuro Sivincha, J. F. (2017). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) para medir y gestionar el capital intelectual de la empresa comercial Leo E.I.R.L.* (Tesis de grado). Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4539>

Ley N° 10.208. *Política ambiental provincial*. Córdoba, 11 de junio de 2014, Argentina. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>

Ley N° 25.675. *Política ambiental nacional. Ley General del Ambiente*. Buenos Aires, 27 de noviembre de 2002, Argentina. Recuperado el 18 de septiembre de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, D. (2012). *Introducción al Cuadro de Mando Integral*. Madrid. Editorial: Díaz de Santos.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2020) *Inversión en Investigación y Desarrollo I+D*. Recuperado el 16 de septiembre de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>

Ministerio de Economía, Ministerio de Desarrollo Productivo y Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2020). *Impacto del Ingreso Familiar de Emergencia en la pobreza, la indigencia y la desigualdad*. Recuperado el 14 de septiembre de 2020, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_impacto_del_ife_en_pobreza_indigencia_y_desigualdad.pdf

Mohammad, A. T. (2019). *El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión*. (Artículo científico). Recuperado el 1 de octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7171258>

Ordenanza N° 1564/07. Concejo Deliberante Municipal de James Craik, Córdoba, 14 de agosto de 2003, Argentina.

Oyola, M. A. (2019) *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina* (Tesis de maestría). Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/id/eprint/1685>

Parada Torralba, P. (s.f.) (2015). *Análisis PESTEL. Libro electrónico*.

Quintero Chacón, A. y Fernández Elías, R. (2017). *La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral*. (Artículo científico). Recuperado el 3 de octubre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200001&lng=en&tlng=en

Ramírez Rojas, J. L. (s.f.) (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*

Rodriguez Quesado, P. y Aibar Guzman, B. y Lima Rodriguez, L. (2017). *Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos*. (Artículo científico). Recuperado el 19 de octubre de 2020, de <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/view/222>

Tricoci, A. G. y Corral, P. A. y Rosenthal, A. M. (2015) *Inversiones en tecnologías de la información y comunicaciones y su impacto en la competitividad*. (Artículo científico). Recuperado el 13 de septiembre de 2020, de <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/389/155>

Vega Falcón, V. y Lluglla Jácome, D. K. (2019). *El Balanced ScoreCard como herramienta de gestión organizacional* (Artículo científico). Recuperado el 11 de septiembre de 2020, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3521792

Vega, W. H. (2017) *Metodología para optimizar la administración de los recursos humanos en PyMes a partir de la utilización del tablero de comando balanceado* (Tesis de maestría). Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de <https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/994>

Villa Camacho, M. E. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. (Artículo científico). Recuperado el 3 de octubre de 2020, de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

Anexo I

Presupuestos

- Se estima para la implementación:
 - Honorarios del Contador Público de lunes a viernes 6 horas diarias.
 - Administrativo especializado de lunes a viernes 8 horas diarias.
- Se estima para el mantenimiento:
 - Honorarios del Contador Público de lunes a viernes 4 horas diarias.
 - Administrativo especializado de lunes a viernes 8 horas diarias.
 - Convenio Colectivo de Trabajo n°130/75 Recuperado el 31/10/2020 de https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf
 - Escala salarial empleados de comercio Octubre 2020. Recuperado el 31/10/2020 de <http://www.faecys.org.ar/escala-general-octubre-2020/>
 - Honorarios profesionales según honorarios indicativos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. Recuperado el 31/10/2020 de <https://cpcecba.org.ar/noticias/acceda-a-los-honorarios-indicativos/15671/>

 <p>administraNET Gestión FULL Ventas – Cobranzas – Stock – Compras – Caja – Pagos – Impuestos – Bancos Integración con e-commerce. Trazabilidad de comprobantes.</p>	<p>\$8.000 \$6.400 20% OFF</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ARS/Mes. ✓ 1(un) servidor. ✗ Sin implementación. <p>Comprar</p>
<p>Módulos Adicionales (requieren licencia de gestión previa)</p>	
 <p>Contabilidad Sistema contable con funciones como: Plan de cuentas – Asientos manuales – Integración con Gestión – Libro diario, Mayor, Balance de Suma y Saldos. Cierre y Apertura.</p>	<p>\$2.000</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ARS/Mes. ✗ Sin implementación. <p>Comprar</p>

Recuperado el 31/10/2020 de

<https://www.administranet.com.ar/productos.php?opcion=licencia#&panel1-1>



Nuevo | 365 vendidos

Cartel Personalizado 22x28 A Todo Color

\$ 125

Pagá en hasta 12 cuotas

[Más información](#)

Llega el viernes 13 de noviembre por \$ 599⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)

Retiro en correo y otros puntos entre el 13 y 17 nov. por \$ 519⁹⁹
[Ver en el mapa](#)

Nombre Del Diseño: **SPECIAL**

Disponible 10 días después de tu compra

Recuperado el 31/10/2020 de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-795737079-cartel-personalizado-22x28-a-todo-color-_JM#position=1&type=item&tracking_id=9200fcad-42e7-4c14-97db-f1234a026af2



Nuevo | 1 vendido

100 Volantes Flyers Color 10x15cm Papel 150g + Diseño Gratis

\$ 1.430

Pagá en hasta 12 cuotas

[Más información](#)

Llega el miércoles 11 de noviembre \$ 439⁹⁹ ~~\$ 549⁹⁹~~
 Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Retiro en correo y otros puntos el 11 y 13 nov. por \$ 371⁹⁹ ~~\$ 464⁹⁹~~
 Beneficio Mercado Puntos

Recuperado el 31/10/2020 de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-613350301-100-volantes-flyers-color-10x15cm-papel-150g-diseno-gratis-_JM#position=15&type=item&tracking_id=77e94761-e55e-431c-a8ba-6f5e2f990927

> Muebles > Eco > Mesa PC 100 x 60 cm 2 cajones

Mesa PC 100 x 60 cm 2 cajones

Código 36

- 100 x 60 x 75 (h) cm
- 2 cajones con cerradura
- Bandeja para teclado
- Porta CPU

Enviar a un amigo

Imprimir

Volver Atras

Producto anterior
Producto siguiente

\$ 10.442

Cantidad:

Color:

Lado:

AGREGAR AL CARRITO

Recuperado el 31/10/2020 de <https://www.ocenter.com.ar/eco/277-mesa-pc-eco-100-x-60-cm-2-caj.html>

🏠 > Sillas y Sillones > Sillas Giratorias > Silla Ema Reg neumática con brazos



NUEVO






Silla Ema Reg neumática con brazos

Código **1357**

- Base giratoria 5 ramas nylon
- Regulación neumática de altura
- Respaldo basculante con traba y unica perilla de regulación de tensión
- Asiento y respaldo termoformados de espuma inyectada
- Apoyabrazos de metal pintado con terminación de nylon

✉ Enviar a un amigo
🖨 Imprimir

🔙 Volver Atras

Producto anterior **Producto siguiente**

\$ 12.058

Cantidad

1 - +

AGREGAR AL CARRITO

Recuperado el 31/10/2020 de <https://www.ocenter.com.ar/sillas-giratorias/1357-silla-ema-reg-neumatica-con-brazos.html>


🛒 PRODUCTOS
🛠 ARMÁ TU PC
🇵🇦 PALIT
AMD
OLO,
ASUS
msi
👤 Acceder
📱

Categorías

Buscá tu producto... BUSCAR

- EQUIPOS ARMADOS >
- PC HOGAR Y OFICINA >
- PC BASIC GAMER >
- PC ELITE GAMER >



PC Armada | AMD Ryzen 3 3200G + A320 + 4GB + 1TB

Hay Stock Código: PCH012 Categoría: PC HOGAR Y OFICINA

Precio Web **\$ 34399.00**

Precio de Lista **\$ 42998.75**



Recuperado el 31/10/2020 de <https://www.gezatek.com.ar/tienda/pc-hogar-y-oficina/1771-pc-armada--amd-ryzen-3-3200g-y-a320-y-4gb-y-1tb.html>