

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso**

**Gestión de Sistema de la Información**

**“Cuadro de Mando Integral para la dirección estratégica de A. J. & J. A.**

**Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Aldana Del Valle Vásquez**

**Legajo: CPB04710**

**DNI: 37.525.575**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, agosto, 2021**

## **Resumen**

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba dedicada a la comercialización y distribución de una gran variedad de productos tanto alimenticios como de limpieza, perfumería, cigarrillos, entre otros. La organización presenta en su análisis interno y externo, oportunidades para el crecimiento, amenazas del entorno, debilidades y fortalezas internas. En función de las principales problemáticas derivadas de la falta de un plan de información externo e interno, se propuso la utilización de indicadores, en un Cuadro de Mando Integral, para la obtención de información de la empresa y así evaluar los resultados. Los problemas a solucionar fueron, la falta de control de gestión, la falta de proyección y el descuido del principal activo de la empresa en el depósito. La aplicación del Cuadro de Mando Integral buscó brindar un conjunto de indicadores para la toma de decisiones de la empresa alcanzando su crecimiento.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Objetivos, indicadores, consumo, control de gestión.

## **Abstract**

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. is a family business located in James Craik, Province of Córdoba dedicated to the commercialization and distribution of products, food and cleaning, perfumery, cigarettes. The organization presents opportunities for growth, environmental threats, internal strengths and weaknesses, which have to improve their economic performance. The main problems derived from the analysis were, the lack of an external and internal information plan, the use of indicators was proposed, in a Balanced Scorecard, to obtain information from the company and thus evaluate the results. The problems to be solved were the lack of management control, the lack of projection and the neglect of the main asset of the company in the warehouse. The Balanced Scorecard was a group of indicators that increase the benefits of the company with the use of information.

Keywords: Balanced Scorecard, Objectives, indicators, consumption, management control.

## Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	4
Análisis del Macro entorno: PEST	4
Análisis Interno	7
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Declaración del problema abordado	17
Justificación de la relevancia del Problema	17
Discusión	17
Plan de Implementación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Alcance	19
Recursos Involucrados	26
Acciones Concretas	26
Marco Temporal	27
Evaluación y medición	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexos	33
Anexo I: Encuesta de Satisfacción	33

## **Introducción**

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia, dedicada a la distribución en el sector mayorista de productos alimenticios y además posee locales de ventas para la comercialización mayoristas y preventistas de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, alimentos, perfumería, entre otros.

Su epicentro se encuentra en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Cuenta además con cuatro sucursales en el interior de la provincia situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la Ciudad de Córdoba; en esta última sólo permanece la distribuidora, debido a que el año 2004 se decidió cerrar el supermercado mayorista.

Las ventajas competitivas que la destacan son: el nivel de precios ofrecido a sus clientes en comparación con sus competidores, la diferenciación del producto en cuanto a la rapidez de entrega del mismo, las formas de financiación que brinda y los descuentos que otorga por pagos en efectivo, el asesoramiento comercial de los vendedores hacia los clientes desde el momento de instalar un nuevo local hasta su posterior desarrollo; y la variedad de productos ofrecidos.

La actividad principal de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se concentra en tres actividades principales, el abastecimiento, recepción y distribución de la mercadería. A lo largo de este proceso intervienen los diferentes circuitos que componen la principal tarea de la organización; ventas, compras, pagos, cobranzas y logística. En el análisis crítico de estos circuitos se encontraron falencias respecto a la gestión de la organización, afectando al cumplimiento de los tres principios de la ventaja competitiva.

En primer lugar es posible afirmar que la organización presentó su mayor inconveniente en el área de logística, ya que no existe un control ni orden en los almacenes de depósito de la mercadería, siendo que principalmente se dedica a la distribución y comercialización de productos, por lo que gran parte de su activo se encuentra en mercaderías. El desorden en este proceso comienza desde el proceso de recepción en el que, si bien se realiza un cotejo de la mercadería que se descarga y la orden de compra, no se carga dicha información a un sistema en tiempo real, ni se evalúa la ubicación que tendrá el pedido dentro del centro de distribución. Esta falencia que genera la falta de información provoca que el área de compras no disponga de información en tiempo real

de la llegada de dicha factura para tener actualizado el stock, pudiendo generar problemas de doble compra de algunos productos.

En cuanto al proceso de compras también se observa que más allá de la falta de información tiene una política de comprar mercadería en el momento por lo que no dispone de una previsibilidad de cuáles son los pedidos futuros que pueden ingresar, debiendo acudir a los proveedores con grandes pedidos, de carácter urgente, afectando no sólo al margen de ganancia de la empresa porque pueden ser mayores los costos sino a los tiempos de entrega al cliente.

En relación al proceso de ventas, que corresponde al paso intermedio entre la recepción y distribución, se observa que la organización no dispone de un mínimo de compras para sus clientes, generando esto una ventaja y una desventaja. En cuanto a la ventaja de esta política se encuentra la posibilidad de disponer de una gran variedad de clientes y no depender de uno solo de ellos. Sin embargo, el hecho de no disponer de un mínimo de compra genera que la organización destine recursos para un cliente pequeño, que quizás no aporte un gran porcentaje a la facturación total de la empresa, dejando de lado aquellos clientes de mayor envergadura. Resulta una variable que la organización debe sopesar y alcanzar un óptimo destino de los recursos, que actualmente no puede realizar por falta de información de cada cliente, su frecuencia de compra, el aporte a la utilidad entre otras variables que hacen a la decisión de atender a un cliente o no.

Por último, la organización no presentó política de financiación para los clientes, lo cual en el contexto económico actual genera una desventaja para la atracción de nuevos interesados, siendo necesario realizar políticas de marketing tendientes a mejorar en este sentido. Los potenciales interesados en la situación actual son una oportunidad que se hace presente en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ya que si bien la actividad económica disminuyó en los últimos meses, el hecho de comercializar productos de la canasta básica los consumidores disminuyen en menor medida su consumo sobre estos bienes.

En función de la problemática encontrada para la organización y la selección del Cuadro de Mando Integral como el instrumento de intervención profesional se encontraron los siguientes antecedentes de autores y especialistas que aplican esta herramienta para diferentes empresas. Los autores Sánchez-Retiz y Rodríguez-Bello (2019) plantearon la construcción de un Cuadro de Mando Integral para franquicias comercializadoras de alimentos de Colombia, que constó de 28 indicadores correspondientes a las cuatro perspectivas del cuadro. Los objetivos alcanzados por los autores se concentraron en alcanzar la maximización del valor de la empresa con un

EBITDA de 20.000 pesos colombianos, siendo que los principales motivos que afectaron al cumplimiento de este objetivo se encontraban en el proceso de comercialización y de abastecimiento de la organización.

En segundo lugar se encuentra el aporte realizado por Angulo Osma (2018) para la empresa Zuluago y Soto S.A.S especializada en la comercialización de productos de consumo masivo. Los principales problemas detectados por el autor se concentraron en que el área comercial no disponía de un proceso adecuado para la toma de decisiones y tampoco objetivos claros. La propuesta del Cuadro de Mando Integral se concentró en dotar a la organización de un incremento de sus ventas por medio de la incorporación de nuevos vendedores al staff de la empresa.

Por último, se encuentra el aporte realizado por Galván (2019) quien aplicó un Sistema de Control de Gestión específicamente para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en el que se concentró en que la organización pudiera por medio del Cuadro de Mando Integral no sólo disponer de indicadores de gestión y control sino también incrementar el valor de la empresa a través de un aumento de la facturación, con principal atención en la determinación de la satisfacción del cliente y la apertura a nuevos mercados.

Una vez analizadas las falencias que presenta la organización a nivel interno, sin descuidar la influencia que el macro entorno genera en el proceso de abastecimiento, recepción y comercialización de la empresa, se distingue que es necesario llevar a cabo una planificación de la información dispone en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para así lograr que la organización mantenga su posición competitiva en el mercado, solucionando sus debilidades y aprovechando sus oportunidades. En la determinación del plan de gestión de información interna y externa, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión utilizada para plasmar la estrategia de ventaja competitiva que posee la empresa y mejorar aquellos circuitos internos que presentan falencia gracias a la determinación de indicadores.

## Análisis de Situación

### *Análisis del Macro entorno: PEST*

El ámbito de las políticas públicas para el país y en especial para las PyMEs, se encuentra signado por las acciones tendientes a mejorar la competitividad del sector en un contexto de crisis. Oliva (2020) menciona que entre las políticas que se encuentra disponibles para el sector son;

- A. Créditos para el Capital de Trabajo a través de la disposición del Banco Central de la República Argentina, en la cual se ofrece ayuda económica como línea especial de crédito debiendo destinarse al menos el 50% del monto de esas financiaciones a líneas de capital de trabajo.
- B. Créditos para el pago de sueldos, a través de la utilización del Fondo de Garantías Argentino (FOGAR) para otorgar garantías de respaldo.
- C. Créditos a tasa 0% para monotributista y autónomos que alcanzan un total de \$150.000 con una tasa de interés subsidiada, con tres meses de gracia y un total de 12 cuotas.
- D. Créditos destinados a inversiones productivas con un plazo de 5 años para incrementar la capacidad de producción de cada organización
- E. Aumento del fondo de garantía para las PyMEs de un Fondo de Afectación Específica que contará con 30 mil millones de pesos que el Estado transferirá al Fondo de Garantías Argentino.

En el análisis de otras políticas se tiene BAE (2020) que existió como política monetaria a nivel política de reducción de la exigencia de los encajes mínimos para así incorporar un mayor nivel de disponibilidades de dinero para aumentar la política monetaria. El caso particular de esta política busca inyectar a la economía hasta alrededor del 60% para otorgar créditos a tasas subsidiadas, que lanzó el Banco Central de la República Argentina, a un valor subsidiado el 24%.

La situación económica de Argentina se encuentra signada por una secuencia de crisis que ha sufrido el país en los últimos meses del presente año, acrecentados por la pandemia que atraviesa al mundo producto del virus que genera la enfermedad del COVID-19, pero el problema se presentó desde años anteriores. Cachanosky (2020) realizó un aporte en el diagnóstico de la economía actual ya que Argentina se ubicará dentro de los diez países que mayor afección de la pandemia tuvo en su PBI. Según el autor, la caída de la actividad económica alcanzará niveles del 12,5% anual, que se

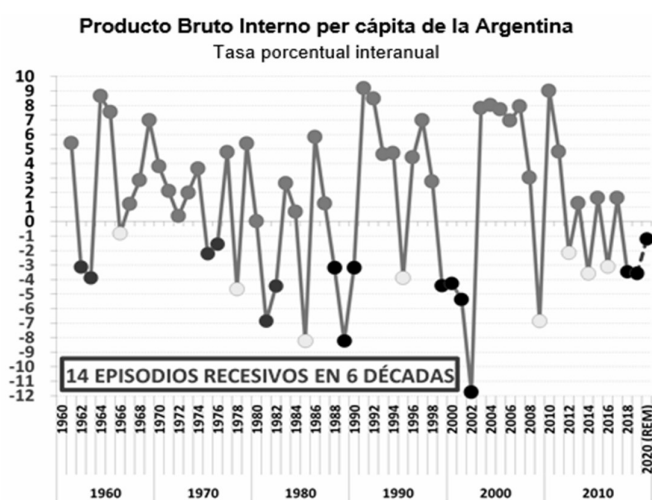
ejemplifica con pérdida del empleo, caída del consumo de los trabajadores, inflación y pérdida de reservas internacionales por parte del Banco Central de la República Argentina.

Otra variable que destaca Gabin (2020) como esencial en el transcurso del presente año y como proyección de futuro es el déficit fiscal que deberá enfrentar la economía argentina que aumentó la representación en el PBI, llegando a un 8,5% finalizado el año 2020. El aumento del déficit genera consecuencias en diferentes variables de la economía real, mayor emisión monetaria si su financiación ocurre por esta vía o bien un incremento del endeudamiento de la economía nacional. Ambos caminos ponen al país en un sendero sinuoso de inestabilidad económica.

Una variable de relevancia para las PyMEs de Argentina es el aumento del costo laboral que se encuentra vigente como síntoma de la crisis económica actual. Según Gilardo (2020), el aumento ocurrido en el costo laboral de los empleados para los empresarios alcanzó un costo de \$494 que ocurrió en los meses de abril en adelante en función de la disposición dictada por el gobierno nacional de ayuda solidaria.

Según Capello y Caullo (2020), el mayor problema social que presenta la economía argentina actual es la pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores como consecuencia de la inflación y la volatilidad del mercado. En una comparación de los valores obtenidos para el primer semestre del año 2020, se observa que la pérdida de esta variable de la economía real alcanzó los 900 dólares con un valor cercano a lo alcanzado en la crisis del 2001.

Gráfico 1: Evolución del PBI per Cápita



Fuente: IDESA (2020)



IDESA (2020) complementa la situación de deterioro social destacando la falta de infraestructura, viviendas y de acceso al cumplimiento de las necesidades básicas de los argentinos por medio de la caída del PBI per cápita en las diferentes crisis que atravesó el país, denotando que si bien es una realidad que afecta en la actualidad no es una problemática reciente sino que data de crisis anteriores. La anterior configuración de la realidad social se complementa por lo expuesto por Colina (2020) quien afirma que Según los datos de la encuesta de hogares del INDEC se observa que:

- El 55% de los hogares tiene como jefe a un empleado en relación de dependencia registrado de los cuales el 16% son pobres.
- El 22% de los hogares tiene como jefe a un asalariado no registrado de los cuales el 43% son pobres
- El 23% de los hogares tiene como jefe a un cuentapropista y el 35% son pobres

Por último, según el Sistema de las Naciones Unidas en Argentina (2020) la pandemia que se encuentra atravesando el país, perjudica la situación social ya que la pobreza puede incrementarse al 40,2%, la indigencia alcanzar el 10,8% de la población y la desigualdad ampliar su brecha hasta el 32,5%.

El contexto de carencia de la población pone de manifiesto no sólo una situación de preocupación sobre un sector amplio del país que no cubre las necesidades básicas, sino que también genera una inestabilidad adicional para la economía ya que implica un deterioro de las ventas producto de la caída en el salario real.

La configuración tecnológica de Argentina en el estudio del estado de situación implica un desafío para el país pero también una oportunidad. Según Tenaglia (2020) se observa que existe una oportunidad para la reconocida Economía del Conocimiento ya que; “Generó USD 6.200 millones en exportaciones, a lo largo de todo 2019. Lo que representa un 8% de las exportaciones totales, que la ubica como el tercer polo exportador detrás de la soja y el automotriz.” (p 1). En este sentido se tiene que la autora afirma que la situación que genera el conocimiento debe buscar su potencialidad gracias a que es una industria que tiene potencial, pero que a la vez implica un esfuerzo en políticas públicas para mejorar la situación del país. En el caso particular de las PyMEs tecnológicas y cooperativas para así mantener proyectos y programas de inversión pública para que se amplíe el valor agregado y las exportaciones de la producción.

En otra expresión de la tecnología en Argentina se encuentra visible dentro de la información que ofrece la Cámara de Comercio de Argentina (2020) en la última edición donde los resultados arrojan las siguientes estadísticas;

- 76% creció la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2019.
- \$403.278 millones es la facturación del e-commerce en 2019.
- 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez.  
Representa 18,3 millones de personas.
- 78% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito.

### *Análisis Interno*

El análisis interno de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en el desarrollo de sus funciones puede realizarse sobre la base de estudiar la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y por último, aprendizaje y crecimiento, para así distinguir las fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis de la perspectiva financiera se realiza en función de la información provista por la empresa en sus últimos Estados Contables, donde se calculan cierto ratios que diagnostican el estado actual de la misma.

- El Estado de Situación Patrimonial muestra que entre los años 2017 y 2018 ocurrió una caída de la participación del rubro cuentas por cobrar del activo, de un 43% a un 39%, a la vez de que aumentó la participación del rubro bienes de cambio, pasando de un 26% en el año 2017 a un 34% en el año 2018. El cambio en dicha composición puede dar cuenta de que la organización disminuyó las deudas que los clientes tenían con la misma, a la vez de que aumentó su activo por bienes de cambio, que son la principal fuente de ingreso proveniente de su comercialización. Sin embargo el período de rotación de cartera que se observa en la Tabla 1, da cuenta que el mismo aumentó en el año 2017 de 34 días a 60 días valor final que se mantuvo en el año 2018 pero que puede generar problemas de descalces financieros con el tiempo de pago de las cuentas por pagar.
- En el análisis de los rubros del pasivo se observa que la participación de cuentas por pagar se incrementó en dos puntos porcentuales entre el año 2018 y 2017. En complemento, el pasivo no corriente aumentó considerablemente en el año 2018 debido a la solicitud de un crédito por parte de la empresa que demostró la necesidad de financiamiento para hacer frente a sus obligaciones. El análisis del Estado de Situación Patrimonial puede complementarse con el cálculo de los siguientes ratios.

Tabla 1: Ratios para el análisis contable

Ratios	Año 2018	Año 2017	Año 2016
Liquidez General	1,57	1,91	1,64
Capital de Trabajo	30.775.377	37.559.377	15.493.41
Rotación de Cartera	60,0	60,0	34,2
Endeudamiento de corto plazo	1,06	0,92	0,60
Endeudamiento de largo plazo	0,55	0,44	0,08
ROI	0,52	0,54	0,65
ROA	0,08	0,07	0,12
Variaciones			
Variación de la Liquidez General		-18%	17%
Variación del Capital de Trabajo		-18%	142%
Variación de Endeudamiento de Corto Plazo		16%	53%
Variación de Endeudamiento de Largo Plazo		25%	458%
Variación del ROI		-5%	-16%
Variación del ROA		4%	-38%

Fuente: Elaboración propia

- Disminuyó la liquidez general de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. entre los últimos dos años, aunque el valor alcanzado no resulta preocupante porque puede con el activo actual hacer frente a sus obligaciones si se observa una merma que podría ser posible de revertir con una mejor performance económica general. A su vez se observa que disminuyó el capital de trabajo, aumentó el endeudamiento de corto y largo plazo.
- El rendimiento bruto y neto respecto del activo total, ROI y ROA respectivamente mejoraron su performance respecto de la variación del bienio anterior dando cuenta de que la situación no reviste peligro de cierre, pero sí requiere de una intervención para mejorar aquellos puntos débiles de manera interna y aprovechar oportunidades externas para ampliar los valores.

El análisis de la perspectiva de clientes permite afirmar que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.;

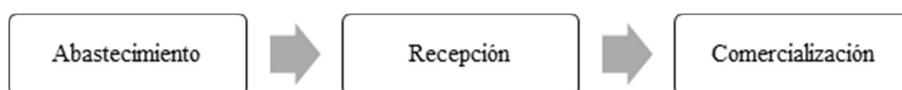
- No cuenta con una clasificación de sus clientes, debido a que son de gran variedad. Esto provoca que no sepan con claridad hacia dónde enfocar sus políticas de ventas y la pérdida de posibles clientes.
- La estrategia que posee para clientes es a través de las redes sociales en general, de boca a boca o por promociones que efectúan, pero no presentan una política de marketing activa que observe un horizonte de acción.
- El posicionamiento sobre los clientes se realiza con políticas relacionadas con el posicionamiento de la empresa se realizan sobre el patrocinio de eventos y equipos deportivos son otras acciones que mejoran la visibilidad de la empresa pero que

no tienen un público objetivo definido y por ende su efectividad no es posible de medir.

- Los canales de comunicación con clientes son débiles, generando la no captación de información sobre las necesidades de los mismos y tampoco se observa la incorporación de tendencias de consumo externo por informes o estudios de mercado para incorporar a los productos solicitados.

El estudio de la perspectiva de procesos internos comienza con la descripción del procedimiento operacional que lleva a cabo A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. en tres etapas: abastecimiento, recepción y comercialización.

Ilustración 1: Actividades Principales de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

- La primera etapa de abastecimiento comienza con la toma de pedidos desde las sucursales hacia el sector de distribución con 24 horas de anticipación a través de internet, mientras que los pedidos de ventas realizados por cada vendedor se efectúan por medio de dispositivos móviles con conexión *Wifi*. En el proceso interno se destaca como ventaja de esta etapa el uso de Internet para la realización de pedidos, que permite disponer de la información en tiempo real. A pesar de esta ventaja se observa que la empresa no somete los bienes a recuentos físicos periódicos para comparar con las cifras que figuran en los registros de control.
- La segunda etapa comienza cuando el camión llegando al depósito, se descarga la mercadería empaquetada a través de autoelevadores manuales o mecánicos. Esta parte del proceso es controlada por un empleado para cotejar con la lista de pedidos que se confeccionó. Sin embargo no existe un sistema informático que permita un mejor control de las operaciones. No existe un reconocimiento en el momento de si la mercadería llegó en buen estado y cuál será su ubicación dentro del depósito. A pesar de esta falencia, las tareas de esta etapa se reparten entre los empleados, por lo que existe una segregación de funciones permitiendo reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades.
- En la etapa de comercialización se observa que no se exigen volúmenes mínimos de compras pero si se requiere que los clientes tengan la condición de ser Responsable Monotributo o Responsable Inscripto. A su vez, no hay proceso de

post-venta y tampoco existen procedimientos para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la organización;

- No cuenta con un área de recursos humanos que aplique actividades de capacitación, profesionalización para los trabajadores. A la vez de que no se observa el proceso de reclutamiento y selección con anticipación, sino en función de las necesidades e intentando, en primera instancia, cubrir puestos con el personal disponible el cual no necesariamente se encuentra capacitado.
- En cuanto a la utilización de la tecnología si bien se disponen de dispositivos en el proceso de ventas no es un común denominador en la organización contar con soporte informático para el registro.

Una vez descrita la realidad del entorno macro que rodea a la empresa y de tener en cuenta el análisis interno es posible presentar la matriz FODA para observar las posibles mejoras a aplicar en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. A los fines de establecer un resumen de la información recolectada en las dimensiones financieras, de procesos internos, de clientes y de crecimiento junto con aprendizaje se presenta el siguiente cuadro de análisis.

Tabla 1: Cuadro de análisis de perspectivas

Perspectiva Financiera	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente nivel de facturación</li> <li>• Rentabilidad positiva</li> <li>• Disminución de cuentas por cobrar</li> </ul> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de endeudamiento a corto y largo plazo</li> <li>• Disminución de la liquidez</li> <li>• Disminución de capital de trabajo</li> <li>• Aumento de la participación de cuentas por pagar en el activo</li> </ul>
Perspectiva de Procesos Internos	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso productivo definido con etapas claras</li> <li>• Flota propia para la distribución</li> <li>• Utilización de Internet</li> </ul> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una política de control de stock y recuento físico de los bultos de mercadería.</li> <li>• Falta de control en la carga y descarga de mercadería</li> <li>• Ausencia de una política de compras</li> <li>• Falta de control sobre el estado de la mercadería</li> </ul>
Perspectiva de Clientes	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación con clientes</li> <li>• Cartera de productos diversificada</li> </ul> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen políticas de Marketing</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe clasificación de clientes</li> <li>• Canales de comunicación débiles</li> <li>• Falta de medición de satisfacción de clientes</li> <li>• Ausencia de políticas de atracción de nuevos clientes</li> </ul>
Perspectiva de Aprendizaje	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de maquinaria y bienes de uso de última tecnología</li> </ul> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una política de inducción</li> <li>• Ausencia de medición un programa de capacitación</li> <li>• Falta de un soporte informático</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Mix de productos Solvencia económica Excelente relación con sus proveedores Capacidad de almacenamiento Nuevos centros de distribución en localidades cercanas Nuevas líneas de productos. Ubicación geográfica estratégica</p>	<p>Aumento de la tendencia e-commerce en el rubro Líneas de crédito para capital de trabajo y acompañamiento durante la crisis</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de control en el depósito Ausencia de organización del stock Stock mínimo y sin una política específica que puede llevar a quiebre de stock o sobrestock Inexistencia de indicadores de rentabilidad, rendimiento y reporte Escaso marketing y publicidad Falta de una política de atracción de clientes Ausencia de servicio post-venta</p>	<p>Crisis económica Deterioro del poder de compra Aumento de los costos laborales Situación social endeble Aumento de competidores mayoristas</p>

Fuente: Elaboración Propia

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. como empresa del sector de comercialización de productos de consumo masivo presenta una realidad con diversas aristas. En primer lugar presenta la posibilidad de ampliar su cartera de productos y de clientes, porque la capacidad productiva que dispone y la proyección de un nuevo galpón le permiten visualizar un crecimiento a futuro. Sin embargo, la falta de un plan de gestión de la información interna y externa hace que la organización no disponga de una herramienta fundamental para guiar por medio de acciones concretas la estrategia de la misma.

En este sentido, en un macroentorno desfavorable, no tener un rumbo específico de política interna genera que las amenazas resulten una variable de mayor influencia y aleja a las oportunidades. La situación financiera de la empresa en el último año muestra que debe mejorar su rentabilidad, ventas y políticas internas de uso de los recursos para volverse más competitiva. El alcance de este objetivo se logra con la mejora de los procesos internos en compras, ventas y logística, como así también, por medio de la

relación con el cliente, aumentando la cantidad, políticas de atracción y fidelización. En el desarrollo de estos cambios la tecnología es una gran aliada para la empresa que debe incorporar la misma de manera más proactiva, junto con la especialización de sus recursos humanos.

Una vez planteada la matriz FODA y detectados en un análisis profesional las ventajas y desventajas de la organización en su conjunto se pueden establecer algunas de las estrategias a definir en función de la combinación con estrategias ofensivas y defensivas. En primer lugar se determina como estrategia ofensiva, max-max que aprovecha las fortalezas internas con la intención de utilizar las oportunidades externas. En particular para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se plantea la posibilidad de aprovechar la buena reputación que tiene en el entorno implementando un canal e-commerce u otro canal de comercialización adicional. En búsqueda del desarrollo de esta estrategia será necesario planificar dentro de la organización el uso de la información para evitar que se creen cuellos de botella en la misma.

En segundo lugar, otra estrategia dentro de la organización posible de aplicar en función del análisis realizado es de reorientación de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. por medio de las acciones min-max, en la que se busca minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades. En este caso particular se tiene que la organización puede mejorar el manejo de inventario y la política de compras aprovechando la oportunidad que le genera el hecho de ser una empresa con precios competitivos. En la maximización de la eficiencia en ambos circuitos la organización puede encontrar otra ventaja competitiva que ofrecer a sus clientes.

Otra estrategia posible de aplicar consiste en aquella que busca por medio de las fortalezas enfrentar las amenazas del entorno, en donde se aplica una acción max-min donde la maximización del bienestar general de la organización proviene de la minimización de las amenazas. En particular, la organización tiene que enfrentar como principal amenaza el hecho de que el sector se encuentra inmerso en una crisis económica, pero la experiencia como empresa familiar y de trayectoria en este tipo de actividad, como así también la propiedad de una flota de camiones, hace que sea posible paliar la repercusión de la misma.

Por último, se encuentra como estrategia la min-min, en la cual se busca plantear en función de las debilidades y amenazas cuál sería la acción para sobrevivir dentro de la industria, minimizar la debilidad de falta de información y también, la influencia negativa

de la pérdida del poder adquisitivo del trabajador, puede implementar políticas de financiación, bonificaciones o comercializar segundas marcas.



## Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite expandir los objetivos de las empresas, creando valor para sus clientes y midiendo el rendimiento obtenido para así lograr mejoras futuras, según Kaplan y Norton (2014). La composición de este instrumento se encuentra con indicadores de medición, de resultados con indicadores financieros y no financieros de factores claves de la organización, que influyen en los resultados.

Este modelo de gestión le permite a las unidades de negocios seguir de cerca los resultados financieros y a la vez observar los progresos. Según Barros da Silva Filho y Rodríguez González (2014) algunos de los procesos decisivos que se llevan a cabo a través del CMI son:

- Traducir o transformar la estrategia y misión.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos e iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback.
- Motor de cambio.
- Permite la fácil determinación de premios y compensaciones al personal.

El cumplimiento de estos logros solo es posible mediante el reconocimiento de las relaciones de causas y efecto, que según Jadeed (2017) muestra cómo las diferentes variables que integran a la organización repercuten en la aplicación del plan estratégico a la largo de una organización. En sí el autor define al CMI como un instrumento de gestión del cambio, en el que se utiliza un modelo partiendo de que el aprendizaje sobre la estrategia que ya está en marcha, su diagnóstico y resultados, que a priori resultan inciertos se puede conocer por medio de indicador y a partir de dichos resultado reaccionar de manera acorde.

La expresión de las relaciones causa y efecto, según Pimentel y Major (2014) se aplican sobre mapas estratégicos, en las que se analizan cada una de las acciones internas de la organización el origen de las mismas, los resultados que de ella se obtienen para así reconocer su influencia. Los mapas estratégicos son la base del CMI ya que ordena la retroalimentación que cada perspectiva tendrá con las demás.

Pimentel y Major (2014) afirman que no se debiera de aplicar un sólo mapa estratégico en la elaboración de un CMI sino más bien uno por cada nivel de la estructura

organizacional; corporativo, de procesos y de servicios, donde en cada uno de ellos se destacan los objetivos a seguir, las relaciones, causas y efectos.

Una vez definido el CMI como una herramienta en la que se traduce la visión, es necesario mencionar cuáles son las diferentes perspectivas que la componen. En particular, según Kaplan y Norton (2014) comprende cuatro dimensiones necesarias de analizar dentro de la empresa, financiera, de clientes, de procesos internos y por último, de aprendizaje y crecimiento. Barros da Silva Filho y Rodríguez González (2014), mencionan que cuando este instrumento asume una relevancia particular en la aplicación de la herramienta, aparece una quinta perspectiva denominada social, la cual se explicará a continuación.

Las perspectivas del CMI deben ser analizadas, según Barros da Silva Filho y Rodríguez González (2014) como aspectos interrelacionados entre sí, que generan sinergias positivas. Las relaciones pueden observarse están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente en cada perspectiva.

La perspectiva financiera, expresa la búsqueda de la máxima ganancia en la organización por medio de la supervivencia y crecimiento de la misma, según Barros da Silva Filho y Rodríguez González (2014). En esta perspectiva se encuentra expresada en acciones y objetivos los deseos de los accionistas, donde se persigue que las ventas aumenten, se incrementen los nuevos mercados y se minimicen los costos. Según Jadeed (2017) algunos de los factores claves que se analizan en esta perspectiva también son la estructura en cuanto a la liquidez, solvencia y endeudamiento, seguido por la productividad de la organización.

La perspectiva de clientes; en ella se expresan tres conceptos relacionados a la atracción, fidelización y satisfacción del cliente. Barros da Silva Filho y Rodríguez González (2014) son quienes afirman que la motivación principal de esta perspectiva es reconocer el tipo de cliente, sus hábitos y preferencias, ya que la satisfacción del mismo es uno de los pilares para el sostenimiento y crecimiento planteado en la perspectiva anterior. Jadeed (2017) plantea que algunos de los indicadores utilizados son; cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad por cliente.

La perspectiva de procesos internos; según Barros da Silva Filho y Rodríguez González (2014) se analizan las actividades de la empresa que resultan críticas para el desarrollo de su propuesta de valor dentro del mercado. En sí se relaciona con aquellos circuitos que hacen a la producción o prestación de un servicio, buscando medir los

tiempos del ciclo, las modificaciones necesarias para alcanzar la excelencia en el producto, la calidad de las materias primas y los costos de cada estadio del proceso.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje; Jadeed (2017) menciona que la misma comprende la capacidad de los colaboradores, la utilización o no de los sistemas de información, y la respuesta a los cambios. El objetivo propio de esta perspectiva es dotar a la organización de la estructura de habilidades y conceptualización de información que es necesaria para que los procesos internos se apliquen de manera adecuada, se obtenga satisfacción de los clientes y se alcance un mayor nivel de rentabilidad.

En el análisis de los tipos de indicadores que se encuentra disponibles en la aplicación del CMI, Jadeed (2017) plantea que los indicadores deben cumplir ciertas características para que el rol que desempeñen dentro de la organización resulte funcional, por lo que debe; provenir de la estrategia, ser creados para las actividades y acciones de negocio de la organización, dinámicos para introducir continuamente el cambio dentro de la organización y posibles de aplicar bajo el enfoque de trabajo en equipo.

En particular el autor realiza una clasificación de los indicadores en dos tipos; comunes y únicos. Las medidas financieras comunes informan sobre los resultados que las acciones tomadas en la organización tuvieron en el pasado entre las que se destaca el retorno de la inversión, los ingresos, la retención de los clientes y la productividad por trabajador. Mientras que los indicadores únicos son medidas que deben incorporar según, Jadeed (2017,) la posibilidad de incorporar el rendimiento futuro. En esta misma línea de análisis Perlman (2013) predice que en general, es posible encontrar una relación positiva y directa sobre aquellos indicadores únicos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, afirma que estos no son únicos de esta perspectiva, sino que también se hacen presentes en las demás pudiendo destacar que las decisiones que se toman en una organización no son solo de índole financiera.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema abordado*

El problema abordado en esta investigación está vinculado a fallas en el control interno de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y a la falta de uso de herramientas que ayudan a un mejor desenlace de la gestión de información. Al tratarse de una organización que abastece a un mix variado de clientes, cuenta con información que no es organizada y procesada de manera eficiente para alcanzar los resultados deseados, existiendo además falencias operacionales como el control de stock y de calidad que agudizan dicha situación. A su vez, no tienen definida una política de marketing activa que les permita expandirse y ser aún más competitivos.

El contexto económico desalentador vuelve más imperante la necesidad de ampliar las posibilidades de la organización de llegar a otros segmentos de clientes, aumentar las ventas, incrementar la rentabilidad y mejorar la eficiencia por la competencia actual. En sí las oportunidades y amenazas que observa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. deben ser complementadas con la falta de políticas activas de crecimiento con información, lo que genera el problema per se de la organización.

### *Justificación de la relevancia del Problema*

La relevancia del problema tiene su justificación en que al tratarse de una actividad competitiva, de productos esenciales y con una modalidad particular, se corre el riesgo de ser fácilmente reemplazados por la competencia perdiendo así la posibilidad de ser elegidos por los clientes y posibles clientes potenciales. Es por ello que resulta de vital importancia implementar un sistema de control que no permita desperdiciar recursos y oportunidades, definiendo estrategias y objetivos financieros y no financieros. Es en este sentido que el CMI funciona como herramienta de control para subsanar las falencias encontradas, aprovechando las oportunidades a su vez, que genera el entorno.

### *Discusión*

La temática sobre la cual se aborda el problema de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es que la misma no dispone de información. La información para las organizaciones se ha convertido en uno de los insumos esenciales para el desarrollo de la actividad económica, como lo son los factores productivos. En esta importancia de contar con factores e información acordes a la situación, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. carece de un plan de

gestión de la información como insumo y como expresión del comportamiento de los factores productivos.

El hecho de que la organización base su toma de decisiones sin disponer de información genera que la misma no pueda alcanzar su potencial, concentre problemas en el manejo de stock, la falta de políticas de marketing, de compras y ventas no proyectadas, entre otros problemas que le quitan competitividad. El Cuadro de Mando Integral, como un instrumento gestor del cambio, que busca llevar adelante una estrategia, es la herramienta fundamental para que, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. realice una gestión de su organización sobre la base de información con una planificación de la misma en el mediano y largo plazo, entendiendo que la herramienta es dinámica y va a presentar cambios en su desarrollo.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral aplicable a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para proporcionar un plan de gestión de información que le permita alcanzar el crecimiento dentro del mercado, para aplicar en noviembre 2020 a noviembre 2021.

### *Objetivos Específicos*

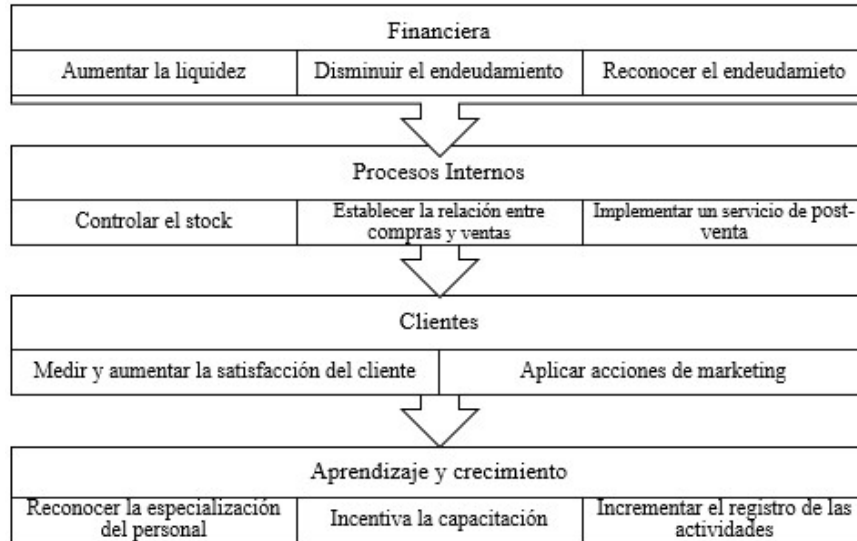
- Definir las estrategias a seguir para cada perspectiva y sus respectivos objetivos, que se traduzcan en un Cuadro de Mando Integral, para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- Analizar los indicadores que formarán parte de cada perspectiva para el cumplimiento de los objetivos, identificando su fórmula, frecuencia y responsable de cálculo, para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- Identificar el grado de cumplimiento de los indicadores para el último año disponible de información y proyectar aquellas acciones concretas necesarias para complementar el plan de gestión de información de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

### *Alcance*

La aplicación del CMI para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. implica que la organización sea intervenida a través del presente plan de implementación tanto en su sede de James Craik, en la Provincia de Córdoba, como en todas las provincias en las cuales tiene presencia en cuanto a sus ventas. El alcance del presente plan se estima en una temporalidad que dura 1 año desde la selección de las estrategias y objetivos que se desean alcanzar con la organización hasta la evaluación de la herramienta.

A los fines de plasmar la estrategia que desea alcanzar el plan es que en primera instancia se presenta el mapa estratégico en el que se desarrollan las diferentes relaciones de causa y efecto entre los objetivos que se seleccionaron como prioritarios y sobre los cuales se desea abordar con profundidad en el estudio de la temática.

Ilustración 1: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

*Indicador de Liquidez*

La selección del indicador de liquidez tiene su fundamento en que la organización presenta un alto nivel de financiación con intereses por instrumentos de corto plazo, como la cuenta corriente que pueden provocarse por falta de liquidez. En este sentido el objetivo numérico del indicador busca que el activo corriente se encuentre por encima de pasivo en más de un 50% por encima de la igualdad, la elección de dicho porcentaje se obtuvo de analizar los estados contables de la empresa en períodos anteriores.

*Indicador de Apalancamiento*

En cuanto al indicador de apalancamiento, el mismo busca medir, la posición financiera de la empresa para evitar que sufra inconvenientes en relación a la solidez. Este busca que se minimice el peso de los acreedores en la empresa, haciendo frente a sus obligaciones y asumiendo cada vez menos, gracias a una buena liquidez e ingresos por ventas. La selección del objetivo de dicho indicador menor a la unidad se encuentra en que sería óptimo que el valor del pasivo total no supere, en términos económicos el valor del patrimonio total.

*Indicador de Cuentas por pagar*

En la búsqueda de dilucidar el origen del apalancamiento es que se presenta el indicador de cuentas por pagar, para así coordinar entre los tres indicadores una mejor posición financiera, entendiendo la situación económica que atraviesa el país de crisis. La selección del 30% como valor objetivo mensual, buscó mantener un porcentaje estable de uso de las deudas de corto plazo en relación a las ventas, apelando a que la situación

financiera de la organización puede mejorar con el paso del tiempo y disminuir aún más dicho porcentaje.

La elección de los indicadores de procesos internos se relaciona directamente con el sector de distribución ya que es primordial que la misma se realice en el menor tiempo posible y con el mayor cuidado del producto que se traslada.

#### *Indicador de Rotación de Inventarios*

La rotación de inventarios busca medir la cantidad de tiempo que el mismo se encuentra en la empresa, para así identificar aquellos productos que se encuentran con baja rotación y generar acciones correctivas para evitar dicha situación. Los días seleccionados como objetivos en el sector implican que como los gustos de los consumidores resultan cambiantes no puede permanecer en el depósito una gran cantidad de días, razón por la cual se propone un plazo promedio de 30 días. Sobre la elección de este plazo es necesario mencionar que resulta un promedio general, pero que cada tipo de producto y en cada rubro en particular se observarán diferentes extensiones.

#### *Indicador de Control de Stock*

En cuanto al control de stock este en complementariedad con el anterior indicador buscan resguardar el activo de la empresa y se propone en promedio que el recuento no difiera del stock registrado en más de un 20% como objetivo ya que implica una pérdida de dinero para la empresa. El valor presentado como objetivo resultó del análisis realizado de los estados contables de períodos anteriores.

#### *Indicador de Mercadería óptima*

El indicador de mercadería óptima busca minimizar la cantidad de mercadería devuelta por imperfectos de la misma o vencimiento, de modo que la organización no vea perjudicada su situación financiera. Dado que se realizará un adecuado control del stock y estimación de la rotación del inventario es que en una primera instancia se seleccionó que se permitiría, como óptimo un 10% de este indicador mensual, con miras a disminuir dicho valor con el paso del tiempo.

#### *Indicador de Volumen de Venta*

El indicador de volumen de venta buscó que el valor al cual se comercializa el producto supere el costo de la mercadería adquirida, de modo que siempre exista para la organización un porcentaje determinado de *mark-up*, que dado que puede variar en los diferentes rubros que dispone la empresa, no se establece un porcentaje determinado, sino que dicho indicador supere la unidad.



### *Indicador de Acciones de Marketing*

El indicador de clientes sobre políticas de marketing busca maximizar la presencia en redes y en canales digitales para la atracción de nuevos clientes en la empresa, que en función de la situación económica se selecciona un valor moderado de incremento.

### *Indicador de Nuevas Tendencias*

En el caso del indicador de nuevas tendencias el mismo busca medir la actualización de la empresa en el entorno, razón por la cual se incorporan productos en función de alcanzar 5 productos innovadores para la empresa, para evitar su desactualización. A medida que la organización se establezca de manera más competitiva dentro del mercado gracias a la aplicación del CMI este número de productos innovadores podría incrementarse.

### *Indicador de Satisfacción de Cliente*

En relación al indicador de satisfacción este por medio de una encuesta valora la visión del cliente y en complemento con el indicador de reclamos buscan la eficiencia. El valor objetivo del primero se justifica desde alcanzar el máximo nivel, evitando los errores. Este objetivo lleva a que el valor a alcanzar por dicho indicador sea siempre la máxima satisfacción posible.

### *Indicador de Servicio de Post- Venta*

Este indicador busca minimizar el número de reclamos recibidos por los clientes gracias al control de inventario y stock, como así también de los tiempos de entregado, razón por la cual se busca llevarlo a tan solo el 10% de los reclamos con perspectivas de llegar al 0%.

### *Indicador de Especialización de Recursos Humanos*

Por último, en relación a la perspectiva de aprendizaje, el indicador de especialización busca alcanzar el 100% de los perfiles relevados para que los puestos estén cubiertos con todas las capacidades requeridas para tal.

### *Indicador de Capacitación*

Este indicador busca estipular un valor objetivo por cada colaborador que forme parte de la empresa, en la actualización de sus capacidades y conocimiento para desempeñar de manera óptima su trabajo. El valor estimado de manera anual, de al menos 2 capacitaciones busca tener en cuenta el contexto de pandemia que vive la economía, pero en un futuro podría incrementarse el número exigido.

*Indicador de Registro*

A su vez, los recursos humanos serán medidos en función del compromiso en el registro de las acciones llevadas a cabo, por lo que el indicador busca alcanzar un 100% de las mismas para evitar pérdida de información.

Tabla 2: Cuadro de Mando Integral

	Indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Objetivo Estratégico	Unidad	Objetivo	Frecuencia	Posible aceptación	No aceptación	Responsable
Financiera	Liquidez	Mide la posibilidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	Maximizar la proporción del activo total respecto del pasivo	Ind	1,5	Anual	1	Menor a 1	Encargado de Administración y Encargado de Ventas
	Apalancamiento	Mide el grado de participación de los pasivos de una empresa respecto de su patrimonio.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	Minimizar el peso que los acreedores de la empresa tiene en su patrimonio	Ind	Menor a 1	Anual	1	Mayor a 1	Encargado de Administración
	Cuentas por pagar	Mide el porcentaje de deuda tomada para la realización de la comercialización de la empresa	$\frac{\text{Deudas de Corto plazo}}{\text{Ventas totales}}$	Minimizar el porcentaje de deudas asumidas por la empresa para la obtención de la facturación	%	30%	Mensual	40%	50%	Encargado de Administración y Encargado de Compras
Procesos internos	Rotación de inventarios	Mide la cantidad de veces que el inventario se encontró en la contabilidad	$\frac{\text{CMV}^1}{\text{Promedio de inventario}}$	Maximizar las veces que debe realizarse una reposición de inventario	Días	30 días	Semestral	45 días	70 días	Encargado de Compras
	Control de stock	Mide el grado de correspondencia entre el stock disponible y el stock registrado	$\frac{\text{Productos contados}}{\text{Productos registrados}}$	Minimizar la cantidad de desvíos de mercadería al momento del recuento <sup>2</sup> .	%	100%	Mensual/Trimestral	80%	60%	Encargado de Logística
	Mercadería a óptima	Evalúa el estado de la mercadería recibida por la empresa como indicador de la conveniencia del proveedor	$\frac{\text{Mercadería devuelta}}{\text{Mercadería Total}}$	Minimizar la cantidad de mercadería devuelta al proveedor por falta de cumplimiento	%	10%	Mensual	20%	30%	Encargado de Logística

<sup>1</sup> CMV: Costo de la Mercadería Vendida

<sup>2</sup> Este indicador se propone aplicar sobre aquellos bienes en los que la organización depositó mayor valor, con mayor frecuencia de periodicidad, mientras que en el caso de los bienes de menor valor con una frecuencia mensual.

	Volumen de venta	Identificar el valor de la venta realizada en función del CMV para reconocer la contribución	$\frac{\text{Valor de la venta}}{\text{CMV}}$	Maximizar el valor de la venta respecto del costo incurrido por la empresa para la adquisición de los bienes	Ind	Mayor a 1	Mensual	1	Menor a 1	Encargado de Ventas
Clientes	Acciones de marketing	Medir el impacto que las acciones de marketing tienen en la cartera de clientes	$\frac{\text{Clientes por publicidad}}{\text{Clientes totales}}$	Maximizar la cantidad de clientes atraídos por la publicidad	%	50%	Mensual	40%	30%	Encargado de Ventas
	Nuevas tendencias	Actualizar la cartera de productos de la empresa con tendencias del mercado	Nuevos productos	Maximizar la cantidad de productos provenientes del análisis de mercado	Núm	5	Anual	3	2	Encargado de Ventas
	Satisfacción	Mide el grado de cumplimiento de las ventajas competitivas de la empresa	Encuesta de satisfacción	Maximizar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los precios, tiempos de entrega y financiación	%	100%	Semestral	90%	70%	Encargado de Ventas
	Servicio de post-venta	Mide la cantidad de reclamos recibidos en la empresa por los clientes	$\frac{\text{Reclamos}}{\text{Ventas Totales}}$	Minimizar la cantidad de reclamos de clientes en las ventas	%	10%	Mensual	15%	20%	Encargado de Ventas
Aprendizaje y	Especialización	Mide la cantidad de perfiles relevados de los trabajadores en función de los puestos totales	$\frac{\text{Perfiles relevados}}{\text{Puestos Totales}}$	Maximizar la correspondencia entre los perfiles relevados y los puestos totales	%	100%	Semestral	90%	70%	Encargado de Administración
	Capacitación	Mide la cantidad de cursos y actualizaciones por colaborador	Cursos por trabajador	Establecer una frecuencia de especialización en cursos para los trabajadores	Núm	2	Anual	1	0	Encargado de Administración
	Registro	Mide el porcentaje de acciones que realiza cada área y su registro	$\frac{\text{Planillas realizadas}}{\text{Actividades Totales}}$	Maximizar la cantidad de actividades realizadas y registradas	%	100%	Semestral	90%	80%	Responsable de cada área

Fuente: Elaboración Propia

### *Recursos Involucrados*

Los recursos involucrados en el plan de implementación consisten tanto en recursos humanos como en erogaciones económicas. En la elaboración de dicho plan se distingue la necesidad de contar con un Profesional de Ciencias Económicas que elabore los indicadores de gestión, honorarios sugeridos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, sobre un valor de la hora de cada actividad. El valor de dichos honorarios alcanza un total de \$1.570.

Tabla 3: Recursos Involucrados

<b>Conceptos</b>	<b>Cantidad de horas</b>	<b>Honorarios por hora</b>	<b>Total de actividad</b>
Diagnóstico de la Organización	20	\$ 1.570	\$ 31.400
Elaboración del CMI	40	\$ 1.570	\$ 62.800
Presentación el CMI	4	\$ 1.570	\$ 6.280
Acciones concretas	30	\$ 1.570	\$ 47.100
Implementación del CMI	30	\$ 1.570	\$ 47.100
Obtención de resultados	10	\$ 1.570	\$ 15.700
Ajustes a la herramienta	4	\$ 1.570	\$ 6.280
Prestación de Informe	6	\$ 1.570	\$ 9.420
<b>Total</b>			<b>\$ 226.080</b>

Fuente: Elaboración Propia

### *Acciones Concretas*

Para lograr nuevas tendencias, el encargado de ventas podría hacer un relevamiento o estudio de mercado para incorporar nuevos productos y lograr así una mayor variedad. Las fuentes para la incorporación de nuevos productos se pueden basar en consultoras referentes como Nielsen, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa, la Cámara Argentina de Distribuidores Mayoristas. El objetivo de acción es que la organización no realice grandes erogaciones de dinero pero se mantenga en la vanguardia de los productos ofrecidos para un público objetivo cada vez más exigente.

Dentro de la perspectiva de Clientes, se recomienda como acción concreta utilizar publicidades pagas en buscadores online como por ejemplo Instagram, Facebook, Youtube, etc. El interés por realizar una acción de mayor impacto en las redes sociales en las cuales la empresa ya se encuentra en participación, es posicionar a la misma como una alternativa de distribuidora de productos de consumo masivo. A su vez, se propone como acción concreta, utilizar también los espacios publicitarios de revistas y diarios de las localidades donde se encuentran los potenciales clientes para hacer conocer promociones y descuentos.

Las acciones concretas en la perspectiva de procesos internos permiten recomendar al colaborador que se encarga de controlar las descargas de mercadería, contar con una Tablet para lograr cotejar la lista de pedidos con la mercadería enviada por los proveedores de manera rápida y segura. El resultado que se espera obtener con esta acción es disponer de información en tiempo real y maximizar el resguardo del activo de la empresa.

Con respecto a la comercialización, la empresa podría crear una planilla de clientes donde se deje constancia de la frecuencia con que compran los clientes anual o mensualmente y también dejar establecido el valor económico de dichas compras. De esta manera se evaluaría la importancia y valor de determinados clientes para A.J & J. A. Redolfi S.R.L., dado que una de sus principales falencias es la no distinción de los clientes para así realizar un seguimiento más oportuno de aquellos con mayor impacto.

En la perspectiva de clientes, en conjunto con la perspectiva de procesos internos se propone implementar un servicio post-venta, en la que se ofrece al cliente una dirección de correo exclusiva para reclamos y/o sugerencias sobre el servicios prestado.

En cuanto a la medición de satisfacción de clientes, se propone realizar encuestas para saber si de manera global el cumplimiento o no de las expectativas de los clientes respecto al servicio de la empresa. Las variables a medir corresponden a los ejes sobre los cuales la organización se busca diferenciar en el mercado. La misma se implementará con el envío por medio de la entrega de la factura digital a los clientes para que puedan completar la misma con un link en un formulario de Google. La duración de la misma no supera los 5 minutos. El diseño se encuentra en el Anexo I.

### *Marco Temporal*

Tabla 4: Diagrama de Gantt

Conceptos/ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Diagnóstico de la Organización	■	■											
Elaboración del CMI			■	■									
Presentación el CMI				■									
Acciones concretas				■	■	■	■	■	■	■			
Implementación del CMI					■	■	■	■	■	■			
Obtención de resultados										■	■		
Ajustes a la herramienta												■	
Prestación de Informe													■

Fuente: Elaboración propia

### Evaluación y medición

La evaluación y medición del presente plan de implementación consiste en el cálculo de los indicadores propuestos para medir el grado de cumplimiento actual de la empresa, y poder comparar a posterior, con el avance del año estipulado del plan y de la aplicación de las acciones concretas si los resultados fueron positivos. La intención de la comparación se encuentra en medir la eficiencia de la herramienta en su aplicación en función de los resultados obtenidos.

Tabla 5: Evaluación y Medición

	Indicador	Fórmula	Objetivo	Posible aceptación	No aceptación	Resultado
Financiera	Liquidez	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	1,5	1	Menor a 1	1,62
	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	Menor a 1	1	Mayor a 1	1,61
	Cuentas por pagar	$\frac{\text{Deudas de Corto plazo}}{\text{Ventas totales}}$	30%	40%	50%	17%
Procesos internos	Rotación de inventarios	$\frac{\text{CMV}}{\text{Promedio de inventarios}}$	30 días	45 días	70 días	Sin información
	Control de stock	$\frac{\text{Productos contados}}{\text{Productos registrados}}$	100%	80%	60%	Sin información
	Mercadería óptima	$\frac{\text{Mercadería devuelta}}{\text{Mercadería Total}}$	10%	20%	30%	Sin información
	Volumen de venta	$\frac{\text{Valor de la venta}}{\text{CMV}}$	Mayor a 1	1	Menor a 1	Sin información
Clientes	Acciones de marketing	$\frac{\text{Clientes por publicidad}}{\text{Clientes totales}}$	50%	40%	30%	Sin información
	Nuevas tendencias	Nuevos productos	5	3	2	Sin información
	Satisfacción	Encuesta de satisfacción	100%	90%	70%	Sin información
	Servicio de post-venta	$\frac{\text{Reclamos}}{\text{Ventas Totales}}$	30%	40%	50%	Sin información
Aprendi	Especialización	$\frac{\text{Perfiles relevados}}{\text{Puestos Totales}}$	100%	90%	70%	Sin información
	Capacitación	Cursos por trabajador	2	1	0	Sin información
	Registro	$\frac{\text{Planillas realizadas}}{\text{Actividades Totales}}$	100%	90%	80%	Sin información

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se realizó la confección e implementación de un Cuadro de Mando Integral. El desarrollo de esta herramienta se justificó a partir de los resultados obtenidos del análisis de situación sobre el entorno en que se encontraba inmersa la empresa, tanto a nivel país como en el sector en particular, hasta llegar a las dimensiones internas de la empresa.

El análisis del macroentorno implicó una situación compleja en cuanto a la crisis que atraviesa el país, no sólo en el presente años, sino también en los años venideros. La situación de crisis que se observa abarca todas las dimensiones del entorno, tanto económica, como política y social. La caída en el nivel de actividad provoca una merma en los ingresos de los empresarios y en el poder adquisitivo de los trabajadores, destacando que esta realidad se vio agravada debido a la pandemia provocada por el coronavirus, que implicó un cese de las actividades productivas por varios meses.

Si bien el entorno externo de crisis resultaría desalentador para la organización, el avance tecnológico en el entorno de los productos de consumo masivo lleva a que sea posible plantear el crecimiento de la empresa en un nuevo canal de crecimiento, el digital. Las ventas e-commerce, tanto previo, como posterior a la pandemia han sido una tendencia que se encuentra en ascenso, implicando una oportunidad tanto para los clientes de las organizaciones como para ellas mismas porque se agiliza el proceso y hasta en algunos casos permite evitar pago de alquileres.

En relación al entorno interno de la empresa, el mismo presentó falencias propias de una empresa que dispone de tres procesos claves para la generación de sus ingresos, como los son el de abastecimiento, recepción y comercialización, pero que no lleva un registro de las acciones realizadas, perdiendo exactitud en las decisiones tomadas.

La falta de un plan de gestión de información interna por medio de indicadores que le permitan analizar su situación actual, llevó a que la organización desconozca el manejo del stock dentro del depósito como así también no realice acciones tendientes a incorporar nuevos clientes, o bien se encuentre realizando gastos innecesarios en financiación por el desconocimiento del uso del dinero.

El contexto, tanto externo como interno justificó la confección y planificación del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta, que en primera instancia traduciría la misión de la empresa, en este caso, de seguir siendo una empresa referente en el mercado pero con mayor nivel de excelencia en la toma de decisiones internas y con mayor



inclinación a satisfacer al máximo las expectativas del cliente. La determinación de la visión de la herramienta implicó la selección de indicadores para el cumplimiento del mismo para así posteriormente alcanzar un desarrollo de objetivos estratégicos a alcanzar que maximicen el valor de la empresa y la satisfacción de sus clientes. El instrumento implicó a su vez una serie de acciones concretas para incorporar al plan de implementación concerniente a dar soporte al cálculo del mismo, ya que la organización no cuenta con un sistema operativo para el registro de la información.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral, a su vez implicó reconocer que existieron acciones y líneas de investigación que no fueron abordadas pero que resultarían beneficiosas que la empresa en sí mismas pueda emprender en aplicarlas. Para agregar valor a la propuesta brindada y en función del camino que implica la aplicación de un CMI en el conocimiento de la información es que se propone que la organización realice una planificación tributaria acorde al tipo de sector al que pertenece que resulta cambiante y a la vez puede estar obviando beneficios fiscales para adherirse. En complementariedad, se propone que la organización con estas dos herramientas emita, para las diferentes áreas informes mensuales de los objetivos alcanzados, como así también de los nuevos lineamientos de mejora en la facturación, compras y cobros que son necesarios para alcanzar las metas propuestas.

En la realización del trabajo a su vez, se observó la limitación el hecho de que hubiera sido más fructífera la intervención profesional si la organización contase con información detallada de los procesos que realiza a través de un software de gestión, para detectar de manera más acertada los cuellos de botella y aplicar allí, indicadores para su mejora y acciones correctivas.

## Bibliografía

- Angulo Osmá, C E. (2018). *Implementación de la metodología de Cuadro de Mando Integral en el área comercial para Zuluaga y Soto*. Tesis para el Programa de Especialista en Alta Gerencia. Facultad de Administración. Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia.
- BAE. (2020). *Lanzan una nueva línea de financiamiento para PyMEs*. *Revista BAE Negocios*. Publicado el 13/01/2020. Consultado el 01/09/2020. Extraído del URL: <https://n9.cl/ny06l>
- Barros da Silva Filho, J B y Rodríguez González, R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*. Vol. 2 N 4, pp 117-148.
- Cachanosky, I. (2020). *Argentina, cerca de volver a niveles del PBI de 14 años atrás*. *Diario Ámbito*. Publicado el 21/06/2020. Consultado el 25/08/2020. Extraídos del URL: <https://cutt.ly/bfzXE1p>
- Cámara Argentina de Comercio. (2020). *Estadísticas de Comercio Electrónico*. Consultado el 01/09/2020. Extraído del URL: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Capello, M y Caullo, M L. (2020). *Salario real en su menor nivel en 18 años, aunque su poder adquisitivo depende de los bienes y servicios que se consideren*. Informe de Coyuntura. Publicado el 21/08/2020. Consultado el 25/08/2020. IERAL de Fundación Mediterránea.
- Colina, J. (2020). *El 45% de las familias viven en la informalidad*. Informe Nacional 852. IDESA. Publicado el 15/03/2020. Consultado el 25/08/2020.
- Gabin, L. (2020). *¿Cómo seguirá la economía argentina en 2020?: la visión de los tres consultores más escuchados en la City*. *Diario Iprofesional*. Publicado el 25/06/2020. Consultado el 25/08/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/ffsZ2UP>
- Galván, N S. (2019). *Sistema de Control de Gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. basado en el Cuadro de Mando Integral*. Trabajo Final de Grado para el Título de Contador Público. Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina.
- Gilardo, H. (2020). *Aumenta el costo laboral para las MiPymes entre \$430 y \$494 por empleado*. *Diario IProfesional*. Publicado el 12/05/2020. Consultado el 01/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/gfzXEIK>
- IDESA. (2020). *14 episodios recesivos en 6 décadas*. Informe Nacional 851. IDESA. Publicado el 08/03/2020. Consultado el 25/08/2020.

- Jadeed, A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la rentabilidad*. Trabajo de Fin del Programa de Doctorado. Temática: Sistemas de Información Contable. Universidad de Oviedo. España.
- Kaplan R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona.
- Oliva, A. (2020). *Emprendedores y PyMEs: aquí todas las medidas de apoyo en la cuarentena*. Diario Cba24. Publicado el 06/05/2020. Consultado el 01/09/2020. Extraído del URL: <https://n9.cl/48ls>
- Perlman, Y. (2013). Causal relationships in the balanced scorecard: a path analysis approach. *Journal of Management and Strategy*. Vol 4, N 1, pp 70-79.
- Pimentel, L.,y Major, M. (2014). *Quality Management and a Balanced Scorecard as Supporting Frameworks for a New Management Model and Organizational Change*. *Total Quality Management*, 25(7), 763-775.
- Sánchez-Retiz, C A y Rodríguez-Bello, L A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 228-262. <https://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Sistema de las Naciones Unidas en Argentina (2020). *La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus*. Publicado el 25/07/2020. Consultado el 25/08/2020. Extraído del URL: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Tenaglia, V. (2020). *La industria del Conocimiento, clave para la Argentina del futuro*. Diario El Cronista. Publicado el 04/07/2020. Consultado el 01/09/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/dfzBqq2>

## Anexos

### *Anexo I: Encuesta de Satisfacción*

Tabla 6: Encuesta de satisfacción

<b>Atributos a evaluar</b>	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy Mala</b>
¿Cómo considera la relación en los precios de la empresa respecto de sus competidores?					
¿Considera que el cumplimiento en los tiempos de entregas fue acotado?					
¿Cómo considera que es la política de financiación de la empresa?					
¿Cómo evaluaría la atención de la empresa?					
¿Cómo calificaría a la cartera de productos?					

Fuente: Elaboración propia