

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

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

Autor: Bianchi Cristian Darío

D.N.I: 39.933.656

Legajo: CPB04506

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, 2021

Resumen

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar de gran trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios, que tiene como principal actividad la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. El objetivo del presente reporte de caso fue la realización de una intervención para dotar a la organización de indicadores para la obtención de información y gestión de resultados. Las principales debilidades que se buscaron modificar con la intervención se encuentran en la gestión interna, gestión externa y en la rentabilidad. Estas problemáticas buscaron ser resueltas a través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, como así también con la incorporación de software específico en las distintas áreas de la empresa. La propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral, por medio de indicadores tenía un costo de \$785.566 pesos, estipulados para la incorporación del software. Con un aumento de la facturación de un 5%, los resultados positivos de la intervención justificaron su realización en el plazo de un año.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., indicadores, información, rentabilidad.

Abstract

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L is a family business with a long history in the wholesale sector of food products, whose main activity is the commercialization and distribution of mass consumption products. The goal of this case report was to carry out an intervention with the aim of providing the organization with indicators for obtaining information and managing results. The main weaknesses that were sought to be modified with the intervention were the internal management, external management, and profitability. These problems seek to be solved through the application of a Balanced Scorecard, as well as the incorporation of specific software for the company. The proposal for the application of the Balanced Scorecard, through indicators, had a cost \$ 785.566 stipulated for the incorporation of the software. With an increase in turnover of 5%, the positive results of the intervention justify its completion within a year.

Key words: Balanced Scorecard, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., indicators, information, profitability.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Análisis de la situación.....	5
Descripción de los elementos relevantes.....	5
Análisis del contexto.....	8
Factores Políticos.....	8
Factores Económicos.....	9
Factores Sociales.....	10
Factores Tecnológicos.....	11
Factores Ecológicos.....	12
Factores Legales.....	13
Análisis FODA.....	13
Análisis específico.....	14
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema abordado.....	19
Justificación de la relevancia del problema.....	19
Discusión.....	20
Plan de Implementación.....	21
Alcance.....	21
Recursos Involucrados.....	21
Acciones Concretas.....	24
Marco Temporal.....	27
Evaluación y medición.....	28
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Conclusiones.....	29
Recomendaciones profesionales.....	30
Referencias.....	31

Introducción

Las organizaciones deben contar con un sistema de gestión, es decir, conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. El éxito competitivo futuro necesita una serie de instrumentos el cual los brinda el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* a los directivos. Las mismas están compitiendo en entornos altamente complejos, y por ende es fundamental que tengan muy claros sus objetivos y métodos a utilizar para poder cumplirlos. El desarrollo del presente trabajo se basará en lo antes mencionado aplicado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Lo que permitirá;

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- Aumentar el *feedback* y formación estratégica

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., está ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. La misma posee una trayectoria de 50 años en el sector 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. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto. La misma comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través de tiempo ha demostrado una fuerte continuidad y crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Año tras año capta nuevos clientes y mercados. La empresa cuenta con una flota propia de 3 automóviles para uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Su plantel se compone de 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas. Su centro de distribución principal está ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior del provincial.

En la actualidad A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La

papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A, Regional Trade, Pavon Arriba S.A, Las Marías S.A, entre otras.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos cuando se comparan con los de sus competidores. Respecto a la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en un producto en particular, sino que es todo surtido existente en el mercado. Este trabajo se llevara adelante aplicando los conocimientos adquiridos sobre control de gestión incursionando en el mejoramiento en diferentes aspectos de la empresa.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a pesar de disponer de una estrategia de diferenciación respecto de los competidores del sector, carece de un plan de gestión de información que le permita específicamente aplicar el control de gestión deseado para alcanzar el cumplimiento de las ventajas competitivas que afirma en su diferenciación. La necesidad de un plan de información para la empresa radica en que sus tres actividades, abastecimiento, recepción y distribución requieren de una comunicación interna tal, que permita cumplir con la maximización del; rendimiento financiero, la satisfacción del cliente, la aplicación del control de gestión en los procesos internos y el uso de activos intangibles para el crecimiento. El hecho de que la información sea la base para alcanzar dichos objetivos radica en que la organización en si requiere que desde el circuito de compra que comienza para el abastecimiento de la empresa, se registre de manera adecuada el proveedor que la empresa seleccionó para el abastecimiento del almacén, registrando su día de entrega, modalidad de pago y valores económicos de los productos.

En la actualidad la organización no realiza el registro de esta acción, como así tampoco en el área de logística se realiza la recepción de la mercadería con un control de stock exhaustivo. De manera rudimentaria se procede a cotejar la información entre el remito del proveedor y el bulto entregado, sin realizar un análisis si los tiempos de entrega fueron los pautados, si la mercadería llega en correcto estado. A la vez de que no existe un orden interno para la misma, se almacena en un depósito, pero no se visualiza en la primera aproximación de la empresa que la misma cuente con un sistema de orden en función del valor de la mercadería o bien de su rotación en las ventas.

En el circuito siguiente de distribución, sobre los clientes que dispone la organización no se analiza su nivel de satisfacción, la frecuencia con que realizan pedidos

a la empresa para reconocer si existe algún grado de fidelización de los mismos. Las ventas se realizan de manera presencial por medio de la visita de un preventistas, no pudiendo reconocer necesidades antes de dicha visita del cliente que pueden generar una ventaja para la empresa y acudir a dicha necesidad. El hecho de que la organización no disponga de un canal web para realizar pedido le genera pérdidas de oportunidades de venta y de nuevos clientes.

Las falencias hasta el momento mencionadas para la organización no resultan ajena a otras empresas del sector, motivo por el cual realizar un estudio respecto del aporte realizado por otros autores resulta esencial para observar los resultados obtenidos de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. El primer antecedente encontrado, Ortiz Ripuarte (2014) realizó una intervención mediante un Cuadro de Mando Integral para la distribuidora RAYCO S.A.S de Colombia con especial atención en el área de logística. La autora realizó la aplicación del CMI en el área de logística obteniendo resultados positivos debido a que se mejoraron los tiempos de entrega de la mercadería, se aplicó una gestión verificada sobre los procesos de recepción de mercadería que realizaba la empresa con su propio transporte hasta la puerta de los proveedores, para minimizar los costos de este traslado y proponer que se encuentren a cargo del proveedor.

Otro antecedente posible de rescatar dentro de la literatura es Bonilla Quiróz (2018) quien aplicó un CMI para una empresa de servicio logística que planteó entre sus principales obstáculos para el crecimiento los desvíos de mercadería en el depósito, la falta de un control sobre los traslados de mercadería y las irregularidades de los proveedores. El planteo del CMI implicó la organización intervenida según la autora un cambio en la cultura organizacional ya que en la misma la forma de registro de la información resultaba rudimentaria, como así también se alcanzó un cambio en el uso de dinero ya que la empresa de logística mantenía altos costos de mano de obra con trabajadores fijos y planificó un cambio de esta cultura con trabajadores por traslado.

Por último, Noguiera y otros (2014) realizó la aplicación de una Cuadro de Mando Integral para una empresa constructora y de materiales de la construcción especializada en la distribución de materiales ecológicos en Cuba, como uno de los referentes del sector. Si bien la organización no parece en la primera aproximación similar a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L el antecedente expuesto reviste importancia dado que la empresa presenta problema similares a la organización en tanto dispone de una cartera de clientes acorde a los tipos de productos que comercializa, pero a la vez no reconoce los errores de tiempos

de entrega. La aplicación del CMI para esta organización según los autores implicó un cambio de los objetivos estratégicos donde el índice de eficiencia-económica que ya disponía la empresa implicó adecuar el mismo a incorporar la logística como desvíos de dinero y de clientes que no se concretaban en la empresa.

Objetivo General

Confeccionar el plan de implementación de un Cuadro de Mando Integral en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, como herramienta para aplicar control de gestión, desde noviembre 2020 a noviembre 2021.

Objetivos Específicos

- Elaborar los indicadores de la perspectiva financiera para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L que permitan alcanzar mayor nivel de rentabilidad y crecimiento de las ventas.
- Indagar los indicadores necesarios para la perspectiva de clientes que requiere A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para aumentar su satisfacción y retención en el contexto competitivo en que se encuentra.
- Diseñar los indicadores de procesos internos para disminuir la falta de registro de las acciones de los circuitos internos de compras, pagos, cobranzas, ventas y logística para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L que mejoren su comercialización.
- Elaborar los indicadores necesarios para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L para establecer un plan de capacitación para los empleados.

Análisis de la situación

Descripción de los elementos relevantes

El marco estratégico implementado por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. dispone de las siguientes bases estratégicas;

Visión:

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

Misión:

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

Valores:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

En el cumplimiento de las bases estratégicas antes mencionadas es que la organización reconoce las siguientes ventajas competitivas, entendidas como algunas técnicas que emplea la empresa para diferenciarse de sus competidores son:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto

En cuanto al desarrollo de sus actividades es posible mencionar que la organización se encuentra inmersa en un sector con rivalidad entre las campañas que compiten en la industria. Los competidores se dividen en dos grandes grupos:

Mayoristas con salones comerciales:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio

- Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:
- En Río tercero: Luconi Hnos.

- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

En relación a los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L los mismos son en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

En el desarrollo del funcionamiento interno de la organización es que se distingue el siguiente organigrama de sus sucursales.

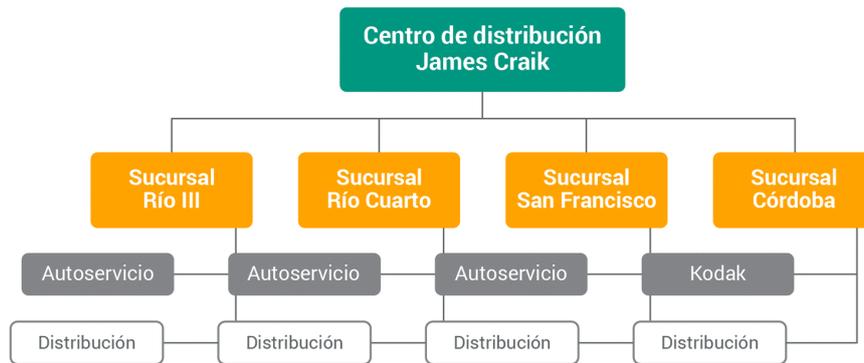


Grafico 1: Organigrama de Sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L

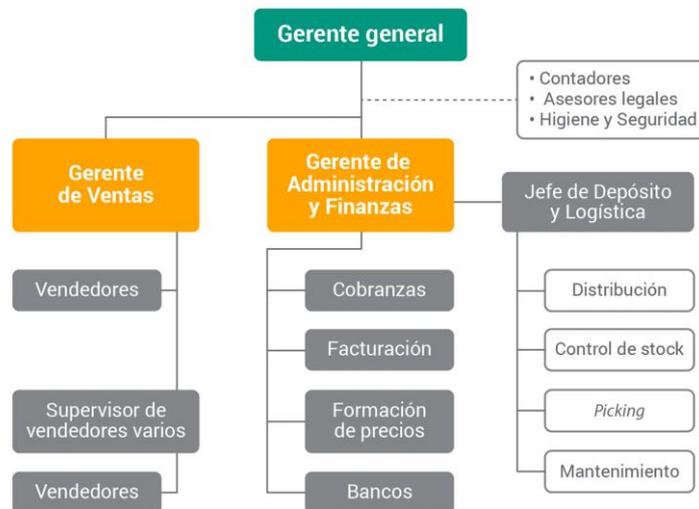


Grafico 2: Estructura de la empresa: organigrama centro de James Craik

Descripción de puestos:

- Gerente comercial (cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra en el organigrama).

- Gerente de Ventas.
- Encargado de Logística, que depende del gerente general.
- Recepcionista (que depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia).
- Encargado de Despacho (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Distribución.
- Responsable de pedidos (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Stock.
- Sereno (que depende del jefe de Logística) y está en la sección de Distribución.
- Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas.

Análisis del contexto

Se desarrolló el análisis PESTEL, el mismo describe el marco de los factores macro ambientales de la empresa en estudio A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Se exploraron los factores como un componente de la gestión estratégica. Es una herramienta muy útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición de la empresa, el potencial y la dirección de las operaciones. Los factores que se analizarán serán; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

Factores Políticos

En lo que respecta a la dimensión política, Argentina se encuentra actualmente atravesada por un conjunto de políticas se provienen de la necesidad de frenar una pandemia que acució de manera considerable a toda la actividad económica. Entre dichas políticas se encuentran:

- Extensión del Plan Ahora 12, para que se financien compras de productos en hasta 18 cuotas, hasta el 31 de diciembre del 2020. Los productos incluidos son, servicios educativos, cuidado personal, reparaciones, instalación de alarmas, organización de eventos y balnearios. (Argentina.gob, 2020) En este caso particular si bien se incentiva en términos generales el consumo que como componente del PBI incentiva el crecimiento del mismo, no beneficia directamente a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. ya que la empresa no comercializa los productos seleccionados para dicho plan.
- Plan Integral Argentina contra el hambre a través de la tarjeta alimentar para el acceso a la canasta básica. Esta política beneficia a los clientes de A. J. & J. A.

Redolfi S.R.L. por lo que puede ocurrir que la organización aumente sus ventas a los mismos proyectando crecimiento en el corto plazo.

- Créditos de Tasa Cero para monotributistas y su extensión hasta el 31 de octubre del 2020. El crédito consiste en un monto de hasta \$150.000 para el consumo acreditado en la tarjeta de crédito de los solicitantes. En este caso particular el beneficio para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se visualiza de manera directa ya que incentiva el ingreso real que venía en detrimento durante la pandemia por el cese de la mayoría de las actividades productivas.
- Programa ATP para el pago de los salarios de trabajadores de empresas que vieron afectada su facturación durante los meses de cuarentena. Si bien esta situación mantiene el empleo para la economía en general, dado que con el decreto del aislamiento A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es considerada una actividad esencial no aplica a la misma.
- Créditos para PyMEs de reactivación productiva, los cuales consisten en entregar dinero para incentivar el aparato productivo con la compra de maquinaria y de expansión de la producción. En función de que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se considera una organización del circuito productivo esencial por los bienes que comercializa podría aplicar a los mismos generando una ventaja porque la tasa se encuentra subsidiada por el gobierno nacional.

Factores Económicos

En lo económico en lo que respecta a la coyuntura de Argentina es posible visualizar que la misma se encuentra inmersa en una continua situación de crisis por lo que las variables reales de la misma no acompañan un escenario de recuperación.

Una de las variables reales con mayor grado de influencia en la actividad económica es la volatilidad del tipo de cambio que ha sufrido reiteradas devaluaciones que han llevado al valor de este en aproximadamente \$132. El valor final expuesto según el último anuncio realizado por el Gobierno Nacional que aplica un 30% correspondiente al Impuesto País como herramienta de la Ley de Solidaridad, más un adelanto del 35% de ganancias en la compra de divisa (Carrió, 2020).

A su vez, otra variable que afecta de manera constante a la economía argentina es el constante déficit fiscal, que según Ámbito (2020) ya alcanzó durante la pandemia y todas las erogaciones de dinero realizadas por el Estado nacional para aminorar la pandemia en un 5% del PBI corriente del año 2020. En búsqueda de dilucidar alternativas

para aminorar esta situación, entre los instrumentos de política monetaria se encuentra que el gobierno intentó disminuir el nivel de su base monetaria con un política monetaria de tipo contractiva elevando tasas de interés y absorbiendo pesos en circulación, incrementando los pasivos del central, lo que trajo como resultado además de las elevadas tasas de intereses, caídas en la toma de créditos por privados y por ende una caída en la inversión en el sector real de la economía. (Ámbito, 2020).

A pesar de la renegociación alcanzada por el país con los tenedores de bonos extranjeros, es posible visualizar según Bianchi (2020) una clara desconfianza del sector privado en la gestión del actual Gobierno. El síntoma de esta desconfianza la convivencia de diferentes cotizaciones de la moneda extranjera; dólar paralelo, Mep y CCL, que difieren hasta en un 70% en algunos casos, lo que obliga al gobierno a aplicar medidas de controles de Cambios, que como resultado en la mayoría de los casos han generado desabastecimiento en muchos sectores. La inflación estimada por el BCRA para cerrar el año 2020 ronda entre el 40/45% según REM del BCRA y la previsión para los doce meses que vienen es de un 51,2% interanual. Algunas consultoras sostienen que el freno a la actividad de estos meses no permiten que exista un fiel reflejo de la verdadera inflación en los precios, sumado al hecho que el impacto de las emisiones actuales en los índices de inflación van a tener su impacto dentro de 6 a 12 meses por lo que las perspectivas en lo económico no son positivas, es importante que haya un plan de gobierno consistente en materia política y económica que genere mayor visibilidad en los mercados y que atraiga a los privados a invertir y mantenerse en los privados.

La influencia de la variable económica para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L como para todas las organizaciones del país las afecta de manera negativa, dado que la volatilidad del tipo de cambio afecta a productos que se comercializa, como es el caso de los productos de limpieza y de higiene personal. Estos productos que mantienen un incremento porque se encuentra relacionados con los valores del tipo de cambio implica que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L deba realizar ajustes de precios constantes, afectando la relación con los clientes porque se modifican las reglas de negociación con los mismos, afectando quizás al cuidado de estos.

Factores Sociales

En la actualidad se ha identificado en las personas una creciente preocupación por conocer el origen de los diferentes productos que consumen a diario. Ya no se trata únicamente de saber la marca, los elementos empleados o el país en que estos fueron elaborados, también les interesa informarse sobre la manera como fueron cultivadas las

materias primas y las condiciones de trabajo en que se encuentran los colaboradores de las empresas productoras.

Esta tendencia, sumada a otros factores como la globalización, en donde grandes empresas buscan proveedores más allá de sus fronteras, y el cuidado del medio ambiente, ha creado un contexto en el que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cobra cada vez mayor protagonismo.

Su importancia permea prácticamente todas las dimensiones de una organización, pues no es un tema exclusivamente de mercadeo, como podrían pensar algunos, sino que debe ser un asunto que se implante en el ADN de toda la empresa, para que de esta manera se convierta en un factor productivo y genere reales beneficios tanto para la compañía como para la sociedad.

La cadena de abastecimiento, uno de los puntos críticos dentro de ciertas industrias a la hora de buscar productividad, es uno de los eslabones en donde la RSE exige un cambio de paradigma. Dicha transformación implica adaptar y ampliar el concepto de responsabilidad de acuerdo con las dinámicas actuales, tanto en materia de regulación como de mercado.

A este contexto de incremento de la tendencia de consumo responsable es necesario adicionar el hecho de que la economía también genera influencias en esta variable porque afecta al poder adquisitivo de los trabajadores haciendo que los hábitos de consumo en diferentes escalones de la sociedad se vean afectados. El nivel de pobreza que menciona INDEC (2020) en su último informe técnico de condiciones de vida, da cuenta que más del 40% de las familias del país se encuentran por debajo de la línea de pobreza.

La influencia de estos factores para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L implica oportunidades y amenazas. En primer lugar, la oportunidad que denota la RSE da cuenta de que la organización puede ampliar su visión estratégica para incorporar este concepto. A la vez de que la pobreza da cuenta de que los esfuerzos desde la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L en su rol de agente económico que ofrece productos en el mercado de bienes para las familias debe asumir un rol más activo en cuanto a la fijación de precios para alcanzar a posicionarse de manera competitiva en el mercado, cuando los clientes tienen menos poder adquisitivo.

Factores Tecnológicos

La tecnología avanza constantemente, lo que implica un gran desafío de adaptación para las empresas. Sin embargo, en un contexto tan globalizado como el

actual, la correcta implementación y utilización de las mismas, se traducen tanto en ahorro de costos como en mayores ventas.

Es así, como por ejemplo, la utilización de redes sociales como canales de ventas han generado un gran impacto en las misma, más en la situación actual, donde gran parte de los consumidores utiliza estos medios incluso para realizar compras de insumos diarios. Aprovechar los beneficios que otorga la misma, trae aparejado grandes oportunidad que potencian aún más la competitividad, es por ello, la importancia de encontrarse informado sobre cada avance. La influencia de esta fuerza para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se observa en la necesidad de incorporar la tecnología como un avance para que la organización crezca en el avance de la utilización de plataformas para adecuarse a las tendencias de venta y de marketing, tanto con una página web actualizada como para el caso de una presencia activa en las redes.

Factores Ecológicos

Cada vez más en el mundo, sobre todo en estos momentos de alta tensión, la sociedad valora que las empresas sean sustentables. Este es un modelo de trabajo que toma en cuenta, entre otras cosas, acciones responsables con el medio ambiente, como ser la utilización de energías renovables.

Los beneficios que han logrado las empresas hasta el momento con la aplicación de esta filosofía son variados, entre ellos podemos mencionar, que se producen ahorros significativos al reciclar o reducir la materia prima, debido a que consideran que el desecho es al mismo tiempo materia prima, y por lo tanto tiene un valor. Por otro lado, en el mercado hay una tendencia a preferir marcas comprometidas con el medio ambiente, atrae a los consumidores verdes o conscientes ambientalmente, lo cual genera crecimiento en la imagen de la empresa como una marca ética y ambientalmente consciente que se traduce en un incremento de las ventas. En conclusión, el costo-beneficio de implementar soluciones ecoeficientes es indispensable para ser competitivos, tanto ante los consumidores como desde lo económico y financiero de la propia empresa. En este caso particular para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L la sustentabilidad debe incorporarse desde el impacto ambiental que el uso de combustibles fósiles genera en el transporte de la mercadería para los clientes. Si bien la organización se especializa en su cadena productiva en la distribución de mercadería, puede incorporar prácticas de uso de biodiesel para la combustión de su flota de camiones para así disminuir el impacto ambiental de la emisión de gases de efecto invernadero.

Factores Legales

En lo legal actualmente la situación se encuentra, en momento bastante delicado en donde el gobierno ha adoptado algunas medidas en pos de mantener algunos puestos de trabajo. En 2019 se estableció el decreto 34/2019 en el cual el gobierno estipulaba una doble indemnización para los despidos sin causa por un período de 6 meses, dicho decreto se extiende 6 meses más con el decreto 528/2020 como consecuencia de la pandemia del Coronavirus, sumado a ello está la resolución 329/2020 la cual dicto el actual el Gobierno a los fines de invalidar todo tipo de despido que realicen las empresas, con lo cual desde lo legal se transita un momento de inflexibilización desde lo laboral, a los fines de mantener los puestos de trabajo, medidas actualmente cuestionadas por los sectores productivos. Por otro lado existen leyes de precios máximos, y lo más probables es que nos enfrentemos a múltiples regulación en lo que refiere a servicios públicos.

Este factor influencia a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L desde el establecimiento de nuevas condiciones laborales para sus trabajadores debiendo reconocer que al volverse más oneroso la indemnización debe realizar un proceso de selección y reclutamiento acertado para evitar incorporar recursos que no resulten eficientes.

Análisis FODA

Realizar un diagnóstico en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una condición para intervenir de manera profesional en la formulación e implementación de estrategias para luego realizar su seguimiento y verificar los efectos y control.

Para realizar el análisis organizacional se utilizó la matriz FODA, la misma consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la empresa, así también como su evaluación externa, es decir, oportunidades y amenazas.

Tabla 1: FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Larga trayectoria en el mercado local	Falta de un plan de gestión de información interna y externa
Diversificación de productos	Ausencia de registro de información en compras
Distribución de marcas altamente conocidas	Inadecuado uso de la información al momento de la recepción de la mercadería
Infraestructura propia	Falta de medición del ciclo de ventas
Elevado patrimonio	No hay orden en el depósito de los productos en base a su rotación o valor
Ubicaciones estratégicas	Ausencia de una política de inventario
	No hay medida de los tiempos de entrega
	Falta de un plan de información interna que comunique a los circuitos principales

	Falta de una política de ventas activa para la atracción de clientes No existe medición sobre la satisfacción a clientes Ausencia de planes de capacitación para el personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Préstamos a bajo interés por parte del gobierno Avance en el uso de la tecnología en plataformas digitales, e-commerce Políticas públicas activas para incentivar a las PyMEs durante la pandemia	Rivalidad en el sector de las distribuidoras Economía inestable Instrumentos legales que modifican la escena de contratación laboral Caída del poder adquisitivo Inestabilidad del tipo de cambio Incertidumbre en las políticas públicas

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico

Luego de realizar el análisis del contexto tanto PESTEL como FODA se dedujo que si bien A. J. & J. A. Redolfi S.R.L posee infraestructura propia y buena estabilidad económica no puede pasar en alto las diferentes ayudas económicas que implementa el gobierno actual ya que observando financieramente las condiciones son muy favorables para la empresa. Esta situación configura una necesidad de que la organización mejore los procesos internos para que el Control de Gestión activo dentro de la misma permita alcanzar el mayor valor económico interno, a pesar de la situación que denota el entorno. En la búsqueda de esta mejora la organización debe reconocer sus falencias durante todo el proceso productivo desde el momento en que realiza la solicitud de compra y no dispone de un software de gestión para su registro hasta el momento en que entrega la mercadería al cliente y no registra la información sobre el tiempo de entrega prometido y el cumplido efectivamente.

A lo largo del proceso productivo la organización al especializarse en la manipulación de mercadería de consumo masivo no presenta un orden bajo un criterio de valor de los productos que permita que disponga de una organización en el depósito. Motivo por el cual descuida la rotación de productos de gran valor económico, o bien genera quiebres de stock en otros productos que son esenciales para las ventas, por falta de previsibilidad que le otorgaría la información si se encontrara registrada y fuera analizada. No se posee un rígido control de stock. El mismo es indispensable ya que un beneficio de llevar un inventario es el de elevar el nivel de calidad del servicio al cliente, generar mayor lealtad hacia el mismo, compras más eficientes, reducción de pérdidas y una buena planeación de flujo de caja. Al ser una empresa sólida en el mercado y con

gran variedad de productos en distribución y marcas altamente reconocidas debería reforzar los canales de ventas digitales.

La empresa no posee un área de RRHH, la falta de inducción del personal se ve reflejado en la baja productividad del mismo.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) según Kaplan y Norton (2014) es una herramienta que forma parte de la Dirección Estratégica como rama de las Ciencias Económicas que tiene como principal característica que permite traducir la visión de una organización a través de un sistema de indicadores que permiten la gestión y control de la misma. Los autores reconocen que la composición de esta herramienta ocurre del cumplimiento de una serie de pasos que comienzan con la revisión de la visión de la organización hasta la determinación de los objetivos que la organización quiere alcanzar dentro del mundo de los negocios, para llegar a los indicadores que van evaluar el cumplimiento de los mismos.

Según Rigby y Bilodeau (2015) el CMI es utilizado tanto por pequeñas, medianas como grandes empresas teniendo el beneficio de que por medio de valores empíricos es posible diagnosticar la evolución de una organización. Los autores reconocen que el CMI creado por Kaplan y Norton en el año 1992 se encuentra compuesto por cuatro perspectivas, en las cuales es posible distinguir las diferentes relaciones de causa y efecto que componen los resultados de la organización. El control sobre la organización según Rigby y Bilodeau (2015) se alcanza cuando las relaciones de causa y efecto detectan la problemática de la organización y accionan por medio de ratios con actividades correctivas para que la organización alcance su máximo nivel de desempeño. La selección de los indicadores debe realizarse, según Rigby y Bilodeau (2015) con la perspectiva de cómo se medirán los mismos, cuál será el control que se aplicará sobre ellos y cómo se adaptará con el tiempo.

Entre las ventajas que son posibles de visualizar dentro de la aplicación del CMI es que Volery, Mueller y Vonsiemens (2015) destacan que esta herramienta es la base para que las organizaciones alcancen la eficiencia de sus acciones. El éxito de las empresas, sin importar su tamaño, según los autores radican en que sea capaz de medir sus acciones con eficiencia y eficacia, para que los esfuerzos que realice en este sentido valoren de manera positiva y en mayor escala las ganancias que genera que los errores que la organización se encuentra cometiendo de manera interna.

De Felice, Petrillo y Autorino (2015) establecen que la aplicación del CMI debe realizarse en un contexto que permita que la herramienta sea sustentable con el paso del tiempo, con mayor interés en las empresas que dispongan de procesos productivos con cadenas de logística. En sí mencionan los autores que el CMI tiene potencial dentro de

las organizaciones porque permite que la actividad económica resulte sustentable, con gran valor financiero, atendiendo a las necesidades de los clientes con procesos internos que busquen la máxima performance de la organización y con innovación productiva en los procesos que aplican.

En concordancia con las necesidades mencionadas anteriormente es que al momento de la creación del CMI, Kaplan y Norton (2014) afirman que la composición del instrumento se realiza sobre la base del desarrollo de cuatro perspectivas que disponen de información sobre la organización de manera interrelacionada. En particular los autores remarcan que la división del CMI en cuatro perspectivas permite que las organizaciones tengan en cuenta que sin la correcta aplicación de indicadores en cada una de ellas la herramienta carece de sentido. El hecho de que esta afirmación se encuentra en que cada perspectiva cumple el rol de utilizar o recabar la información tanto del entorno externo, como es el caso de la perspectiva financiera y la de clientes, como así también la información del entorno interno en el que se desarrollan las actividades, por medio de las perspectivas de procesos internos y la de crecimiento y aprendizaje. Cada perspectiva responde de manera activa a la necesidad de que la organización como un todo alcance su objetivo dentro del proceso productivo que se encuentra descrita en su visión.

En relación a la perspectiva financiera, según Kaplan y Norton (2014) en ella se rescata la información referida a cuál es el valor económica que tienen las acciones de los inversores dentro de la organización. En términos concretos la organización que se encuentra dentro de un ecosistema productivo debe responder a la búsqueda de alcanzar la máxima ganancia posible, tanto para el directivo que la gestiona como para los accionistas que invierten en ella. En este contexto es que la perspectiva financiera reúne un conjunto de indicadores como la rentabilidad por acción, la rentabilidad bruta y neta de la organización como medidas del desempeño financiero de la organización. Los autores remarcan con especial importancia el desarrollo de esta perspectiva porque en la determinación de las relaciones de causa y efecto en ella confluyen los esfuerzos de las demás perspectivas.

En relación a la perspectiva de clientes se tiene que, Rigby y Bilodeau (2015) utilizan la visión de los creadores del CMI y especifican que como la perspectiva anterior las organizaciones deben atender a las señales que el conjunto de clientes le otorgan sobre hacia donde debe dirigirse la organización para alcanzar el máximo nivel de ventas. Los autores remarcan que el aumento del ingreso total de una organización se encuentra

estrechamente relacionada con el aumento de la satisfacción de sus clientes, las políticas activas de retención de los mismos y la adecuación de los productos o servicios brindados a las tendencias del mercado. Es en esta relación que la perspectiva reúne indicadores que reflejan, por ejemplo, el porcentaje de satisfacción de los clientes, la cantidad de clientes nuevos, el poder de mercado de la organización, la cuota de mercado entre otros.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, clasificada según Kaplan y Norton (2014) como una perspectiva que recoge la información interna, en ella se analizan todo el proceso que deben ser aplicados por la organización para ofrecer un producto. Los procesos internos son aquellas actividades que son necesarias de analizar en la generación de cuellos de botellas, sub o sobre utilización de una planta para reconocer si una organización debe aplicar acciones correctivas. Los procesos internos que se analizan en esta perspectiva se miden por medio de indicadores de productividad, eficiencia, eficacia, contribución marginal de cada actividad, entre otros.

Por último, en cuanto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es que Rigby y Bilodeau (2015) la mencionan también como la perspectiva de innovación que toda organización debe disponer, ya que en ella se analizan los conceptos tendientes a incorporar acciones que busquen maximizar el valor de la empresa. Entre los factores que permiten el cumplimiento de este objetivo se encuentran, los recursos humanos y los sistemas de información. En cuanto a los primeros, los recursos humanos corresponden con lo que muchos autores reconocen como tecnologías blandas, donde se analizan la adaptación de los mismos a las nuevas tendencias del mercado desde su conocimiento y su manipulación de las herramientas. En el caso del segundo factor, los sistemas de información s tienden tanto como el software y el hardware que requiere toda organización para la aplicación del control. En general según los autores se requieren de sistemas de información tanto para mandos medios como para los gerentes de la organización.

En la exposición de los conceptos realizados hasta el momento es que el CMI alcanza una posición dentro de las herramientas actuales que la ubica como un instrumento necesario para toda organización ya que no sólo traduce la visión que la misma quiere emprender, sino también le otorga los instrumentos para reconocer el cumplimiento de la misma. La importancia del CMI en toda organización radica en que permite la gestión, control y diseño de acciones para que el rendimiento económico sea máximo entendiendo a este como el logro de los mejores resultados en cada una de las perspectivas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una organización dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, los cuales se colocan en distintas provincias del país, llevando a cabo tres actividades básicas; abastecimiento, recepción y distribución. En el desarrollo de sus actividades la empresa da a conocer que el proceso de toma de decisiones no se realiza sobre la base de un conjunto de indicadores que den cuenta del diagnóstico de la organización, es decir que no dispone de un plan de gestión de información interna y externa.

La ausencia de información en el proceso de toma de decisiones genera que la organización no alcance su máximo potencial. En particular el problema abordado en este contexto da cuenta de que existen diferentes falencias que hacen a la situación actual de la organización. En primer lugar se observa que la organización no puede aplicar un correcto control sobre la gestión de sus decisiones porque no tiene registro de sus acciones. Al no registrar la información que se genera de cada venta, recepción y compra de mercadería, la organización no cuenta con un el conocimiento detallado del circuito del dinero, hecho que afecta a su liquidez y rentabilidad. Si bien la empresa dispone de una situación económica estable, el contexto macroeconómico que la rodea le otorga señales de que la eficiencia en el uso del dinero es esencial dado que no abundan oportunidades de venta en el sector. A pesar de que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L comercializa productos de la canasta básica y que forman parte de las actividades esenciales la realidad social, política y sanitaria que implica la pandemia actual dan cuenta de que no resulta sencilla la comercialización y actividad productiva, hecho por el cual el fortalecimiento interno para hacer frente a la situación externa es necesaria en la organización.

Justificación de la relevancia del problema

La relevancia del problema se encuentra en la necesidad de crecimiento, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una organización que tiene una posición competitiva en el mercado y afirma dispone de ventajas en cuanto a la diferenciación de su servicio al cliente. Esta posición debe ser mantenida dentro del mercado, motivo por el cual todo esfuerzo que realice la organización debe estar dirigido a mantener o ampliar la cuota de mercado. Los esfuerzos en el crecimiento y supervivencia de la empresa justifican que el CMI como herramienta de gestión de información sea aplicado a vistas de que la organización si bien

tiene una definición del circuito productivo y los servicios que presta la información no transita el mismo camino con posibilidades de diagnosticar los resultados obtenidos. La importancia de la información en todo proceso productivo hace que sea necesario que la misma se disponga en tiempo real y se ajuste el proceso de toma de decisiones en este sentido.

Discusión

La discusión que se encuentra detrás del CMI y sus beneficios a nivel teórico y empírico, justifican la posibilidad de que el mismo resulte la herramienta necesaria para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. La traducción de la visión clara y precisa de la empresa de mantenerse siendo referente en el mercado hace que toda decisión que se tome dentro de la organización se oriente en que sea posible de medirse, controlarse y planificarse su corrección en caso de que se observen desvíos al respecto. La aplicación de esta herramienta se espera como un desafío para aplicar mejoras en la empresa tendientes a aplicar cambios que resulten útiles para el proceso de toma de decisiones de la empresa. La situación del entorno externo genera que la organización deba constantemente alcanzar nuevas estrategias para mantenerse en el mercado de manera competitiva. En sí mismo el CMI permitirá reconocer el impacto de dichas estrategias a través de indicadores concretos de evolución de la empresa.

Plan de Implementación

Alcance

La implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L supone que la alta dirección tome conciencia de lo esencial de su aporte y compromiso en la ejecución de esta. Los gerentes deben comprender que su papel es central en la realización de acciones concretas en la empresa debido a su credibilidad, responsabilidad y compromiso. Sin la participación de la totalidad de la empresa en el diseño e implementación del CMI, no hay posibilidad de éxito, mayormente porque las metas de perfeccionamiento, orden y mejoras deben ser compartidas y fomentar constante compromiso por la causa. Cabe destacar que el objetivo es que la propuesta comience desde la cabeza de la empresa, continúe con los empleados y se haga extensiva a todas las sucursales.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L tiene la particularidad de contar con centros de distribución y sucursales a lo largo de Córdoba. La extensión territorial de la empresa hace que las estrategias a realizar deban estar pensadas tanto para la casa central en la ciudad de Córdoba Capital, como en los centros y sucursales en el resto de la provincia. Si bien esto puede suponer una limitación en la implementación de algunos recursos, el proceso de relevamiento de la información y las Jornadas de Capacitación permitirán poner en sintonía a la totalidad de la empresa.

El diseño del CMI puede ser un proceso que lleve su tiempo, es por ello que delimitar el alcance temporal de la propuesta es relevante. La realización de acciones concretas y despliegue de los recursos planteados para la empresa comienza durante el mes de Noviembre 2020, con una duración de 1 año, terminando en Noviembre de 2021. Sin embargo, es relevante remarcar que la herramienta del CMI puede ser de utilidad en el control y seguimiento de los objetivos planteados, más allá del tiempo delimitado en esta propuesta.

Recursos Involucrados

La delimitación de los recursos involucrados en la implementación del CMI consiste en determinar tanto los recursos humanos necesarios como los recursos tangibles que supondrán una inversión por parte de la empresa. Para el desarrollo de esta herramienta es indispensable la contratación de un egresado de Ciencias Económicas que cumpla el rol profesional de elaboración, aplicación y revisión del Cuadro de Mando Integral. Otra de las actividades principales que debe desarrollar el profesional en Cs.

Económicas es el de transmitir la importancia del CMI al personal de la empresa a partir de Jornadas de Capacitación que expliquen cuál es el objetivo de CMI, cómo se aplica, qué compromiso en la información se requiere, entre otros. Con respecto a los honorarios sugeridos para este profesional, el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas propone un valor de \$1.860 pesos en relación con hora de trabajo.

Tabla 1: Recursos Involucrados para el lanzamiento del CMI

Actividad	Cantidad de Horas	Valor de la Hora	Total por actividad
Selección de estrategias	12	\$ 1.860	\$ 22.320
Diseño del CMI	40	\$ 1.860	\$ 74.400
Diseño Software	12	\$ 1.860	\$ 22.320
Presentación de la propuesta y ajustes	8	\$ 1.860	\$ 14.880
Jornada de Capacitación	11	\$ 1.860	\$ 20.460
Aplicación del CMI	48	\$ 1.860	\$ 89.280
Obtención de resultados	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Informe final	8	\$ 1.860	\$ 14.880
Total horas trabajadas	174		\$ 277.140

Fuente: Elaboración propia

La puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral no solo supone establecer los objetivos a alcanzar y los recursos involucrados en ese proceso, sino también es vital proponer acciones concretas que sean aplicables a la empresa. La principal falencia de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es la ausencia de un sistema de información que permita gestionar los recursos de manera eficiente y eficaz para el mejor rendimiento económico.

Con el objetivo de revertir esta situación e incorporar información relevante a la organización, a continuación se presentarán un presupuesto para la realización de un software simple que permita la carga y procesamiento de datos. Para la creación de este programa se estima necesaria la contratación de dos Programadores de Software Junior, cuyo salario promedio en la Argentina es de \$55.321 pesos por mes (Glasdoor, 2020). La información fue extraída de un relevamiento realizado por el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República iniciativa de la Cámara de la Industria Argentina del Software.

Tabla 2: Presupuesto de Diseño y Creación de Software

Tareas a realizar	Total por actividad	Horas programador	Duración de la actividad	Total
Diseño base Programa + mantenimiento	\$20.000	\$110.642	1 mes	\$130.642
Módulo 1: servidor de stock y depósito	\$10.000	\$221.284	1 meses	\$271.284
Módulo 2: servidor de distribución	\$10.000			
Módulo 3: servidor ventas	\$10.000			
Módulo 4: servidor compras	\$10.000			
Módulo 5: servidor clientes	\$10.000			
Total				\$401.926

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la Tabla 3, el programa se encontrará dividido en 5 módulos para facilitar su creación. Cada uno de los módulos contempla diferentes áreas de la empresa y las interconecta a través de la plataforma a desarrollar para obtener información completa. En el caso del módulo 1 se propone elaborar un servidor en el cual se pueda llevar un registro exhaustivo del stock de productos y de la situación del depósito, dos cuestiones centrales a resolver para el correcto funcionamiento de la organización. El módulo 2 incorpora un sistema de registro de los tiempos de entrega de los productos y los recursos dispuestos para tal fin, con el objetivo de sistematizar esta actividad y eficientizar su realización. La creación de un módulo específico para ventas y compras simplifica la tarea de registro de la actividad económica, pero no pierde el foco en que ambas acciones están estrechamente relacionadas. Es por ello, que el programa permitirá cruzar información de los distintos módulos para generar outputs completos de la realidad de la empresa. Por último, el servidor de clientes permite tener más claridad de la relación con cada cliente, no sólo porque permite conocer el grado de satisfacción de cada uno con relación al servicio que brinda la organización, sino también porque se podrá analizar el grado de fidelidad de estos con relación a sus compras.

En función de la información relevada anteriormente es que se tiene la necesidad de mantener el plan no sólo en la contratación de los servicios de mantenimiento del software seleccionado, sino también desde el punto de vista de la contratación del profesional de Ciencias Económicas.

Tabla 4: Recursos Involucrados para el mantenimiento del CMI

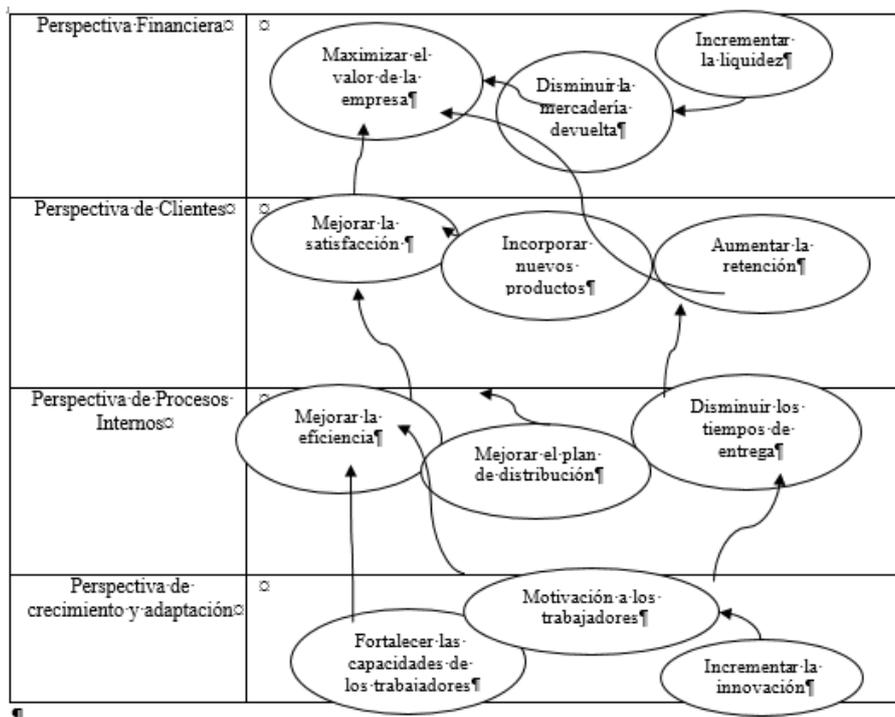
Actividad	Cantidad de Horas	Valor de la Hora	Total por actividad
Licencia del software	\$5.000 mensual		\$ 60.000
Revisión de los objetivos	14	\$ 1.860	\$ 26.040
Ajuste de la herramienta	11	\$ 1.860	\$ 20.460
Total del presupuesto	\$ 106.500		

Fuente: Elaboración propia

Acciones Concretas

El desarrollo del CMI implica que en primer lugar se establezca el mapa estratégico para así desarrollar a partir de las relaciones de causa y efecto cómo se alcanzan los distintos objetivos de la presente investigación.

Ilustración 1: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Objetivo	Aceptación	No Aceptación	Frec. De medición	Responsable
Financiera	Incrementar el valor de la empresa	Rentabilidad	Mide el resultado neto de la empresa respecto del activo total	$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Activo total}}$	%	15%	10%	5%	Anual	Gerente Comercial
		Costos financieros	Mide la proporción de los gastos de financiación respecto de las ventas totales	$\frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Ventas totales}}$	%	10%	15%	20%	Anual	Gerente Comercial
	Incrementar el margen bruto	Margen Bruto	Mide el beneficio que obtiene la empresa luego de disminuir los costos directos	$\frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ingresos totales}}$	%	25%	22%	20%	Anual	Gerente Comercial
	Reconocer el plazo de cobranzas	Plazo de Cobranzas	Mide el promedio del período de pago de los clientes.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas totales}}$	Días	20 días	30 días	35 días	Anual	Encargado de cobranza
	Determinar el nivel de stock óptimo	Niveles de stock mínimo	Mide la cantidad de artículos que necesita la empresa	Consumo del producto en días-Tiempo de reposición	Días	15 días	20 días	30 días	Mensual	Gerente Comercial
	Disminuir la mercadería devuelta	Mercadería devuelta	Mide el valor de la mercadería devuelta respecto del total de ventas	$\frac{\text{Valor de la mercadería devuelta}}{\text{Ventas Totales}}$	%	10%	15%	20%	Anual	Encargado de Ventas y Encargado de logística
Clientes	Incorporar nuevos productos	Nuevos productos	Mide la ampliación del a cartera de productos respecto de la actual	$\frac{\text{Nuevos productos}}{\text{Productos Totales}}$	%	30%	20%	10%	Anual	Encargado de Ventas
	Mejorar atención a clientes	Eficiencia en atención al cliente	Mide la cantidad de reclamos respecto del total de clientes	$\frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Clientes totales}}$	%	10%	20%	30%	Anual	Encargado de Ventas

	Mejorar satisfacción de los clientes	Reducción de las comisiones	Mide la mejora en la satisfacción con una alternativa competitiva gracias a la recomendación	$\frac{\text{Clientes recomendados}}{\text{Clientes totales}}$	%	80%	70%	60%	Anual	Encargado de Ventas
Procesos Internos	Mejorar tiempos de entrega	Evaluación del tiempo de pedido	Mide la cantidad de pedidos entregados a tiempo.	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Pedidos totales}}$	%	100%	90%	80%	Anual	Encargado de Logística
	Mejorar la eficiencia	Eficiencia	Mide la eficiencia en el uso de la capacidad de la planta	$\frac{\text{Capacidad instalada} - \text{capacidad utilizada}}{\text{Capacidad instalada}}$	%	100%	90%	80%	Anual	Encargado de Logística
	Mejorar el plan de distribución	Plan de distribución	Mide la cantidad de pedido entrega respecto de los pedidos planificados	$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos planificados}}$	%	100%	95%	90%	Anual	Encargado de Logística
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la capacidad de los trabajadores	Capacidad	Mide la cantidad de capacitaciones que se realizaron en la nómina total de trabajadores	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Empleados totales}}$	%	90%	80%	70%	Anual	Encargado de Recursos Humanos
	Incrementar la motivación de los trabajadores	Motivación	Mide la cantidad de beneficios obtenidos en función de los objetivos cumplidos	$\frac{\text{Beneficios obtenidos}}{\text{Objetivos cumplidos}}$	%	50%	40%	30%	Anual	Encargado de Recursos Humanos
	Incrementar la innovación	Tecnología	Mide la cantidad de innovación incorporadas en el proceso productivo respecto del total de actividades	$\frac{\text{Procesos con innovación}}{\text{Cantidad de procesos totales}}$	%	60%	50%	40%	Anual	Encargado de Logística

Fuente: Elaboración propia

8. Jornada de capacitación																			
9. Aplicación de herramientas y de CMI																			
10. Obtención de resultados																			
11. Revisión de los objetivos																			
12. Ajuste de la herramienta																			
13. Presentación informes finales																			

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y medición

La aplicación del CMI para el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L implica que con la aplicación de los indicadores antes mencionados más las acciones concretas mencionadas para la incorporación de nuevos productos y nuevos clientes para la empresa el valor de la misma se incremente. El valor de la empresa, se espera que se incremente, sobre el valor de sus resultados bruto, dado que la valuación de la misma escapa al objetivo de este trabajo, en un 5%, atendiendo que un valor estimado superior implica un escenario que no atendería a la situación económica del país, en la que las ventas de todos los sectores resultan inestables.

La medición de esta mejora se propone realizar mediante los siguientes indicadores

$$Avance\ Anual\ (\%) = \frac{Valor\ del\ indicador}{Valor\ objetivo} \times 100$$

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente Reporte de Caso implica la confección y aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, lo cual supone la definición de problemáticas observadas tanto a nivel macro y micro de la empresa, como así también de sus procesos internos. La implementación de la herramienta tiene por objetivo la solución de estas problemáticas y la incorporación de información que le permita aprovechar oportunidades propias y del entorno para alcanzar los objetivos organizacionales que se propongan.

La situación expresada en el análisis del entorno macro denota una situación compleja debido tanto a la crisis macroeconómica que atraviesa la Argentina, como a la situación específica del sector. Tanto la comercialización como la distribución de alimentos y productos de limpieza e higiene personal se ven afectadas por el ajuste constante de los precios a un tipo de cambio desfavorable. Esta situación ha obligado a las empresas del sector, y específicamente a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, a eficientizar el uso de recursos tanto tangibles como intangibles. Con relación al análisis microeconómico de la empresa, la misma se encuentra en una situación privilegiada frente a otros sectores. Las políticas adoptadas por el gobierno y otras entidades favorecen la posición de la empresa en la búsqueda por continuar creciendo. Entonces el entorno micro muestra la necesidad de que a nivel interno la empresa aumente sus fortalezas y minimice sus debilidades respecto de su actividad para que la misma continúe siendo redituable.

Al analizar la situación interna de la organización se observa que la misma presenta falencias en cuanto a la gestión integral de la información. Esta situación configura una necesidad de que la organización mejore sus procesos internos para alcanzar el mayor valor económico interno posible, sobrellevando la situación que denota el entorno. Se divisan falencias durante todo el proceso productivo, con especial foco en las dificultades en el proceso de compras, donde los procesos no cumplían con el estándar de eficiencia necesarios. A su vez, otra de las falencias encontradas reside en la falta de control en el área de logística sobre variables claves, como el stock, el uso de los recursos físicos, económicos y el tiempo. A la vez de que no se tiene un registro de los tiempos que lleva realizar cada uno de los pedidos y entregarlos al cliente. En cuanto a la perspectiva de los clientes, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L no cuenta con ningún tipo de política interna de fidelización, registro y atracción de estos. Por último, con relación a la

dimensión del rol de los activos intangibles, como los recursos humanos y el uso de la tecnología, se tiene que la organización no practica hasta el momento acciones al respecto.

En este contexto, es que la intervención profesional supone la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, como la herramienta esencial para que la organización obtuviera la información necesaria para alcanzar sus objetivos organizacionales. La esencia de la herramienta es abarcar a la organización como un todo integrando las diferentes áreas y circuitos de la empresa con la mirada puesta en el crecimiento y consolidación. La esencia del CMI se ve reflejada en 12 indicadores que transmiten acciones concretas para la solución de las falencias de la empresa, y que sistematizan y completan la información disponible en la empresa.

La elaboración del Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L supone también la propuesta de herramientas complementarias propicias para mejorar el funcionamiento del proceso productivo y el desempeño de la empresa. Esta herramienta complementaria consiste en el diseño de un software, elaborado en 5 módulos específicos para cada una de las áreas, que permite sistematizar la información que hace tanto a las áreas de compra y ventas, como a la de logística y distribución, incorporando acciones concretas en la perspectiva de clientes.

Recomendaciones profesionales

En cuanto a posibles nuevas líneas de investigación sobre la cuales se puede llevar a cabo intervenciones profesionales en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se plantea la posibilidad de que la organización incorpore un sistema operativo diseñado específicamente con la finalidad de mejorar tanto sus procesos internos, como su posición con respecto al mercado, pues le permitirá analizar con mayor claridad donde está parada la empresa. A su vez esta incorporación permitirá a la organización tomar medidas en relación a los clientes, mejorar su rentabilidad económica y abrirse a nuevos mercados.

Otra recomendación que se propone es la de establecer un mecanismo de carrera profesional para los empleados en base a la posesión de capacidades, las cuales deben estar relevadas para cumplimentarla. Si bien la organización ya dispone de una política interna de mantener a sus empleados, no se realizó con fines de sustento de información.

Por último, otra recomendación que se propone es la de realizar un estudio de mercado para así comenzar a implementar nuevas regiones de poder de acción. El interés de esta recomendación radica para aumentar las ventas y los clientes.

Referencias

- Ámbito. (2020). *Estiman que el déficit fiscal durante 2020 ya se ubica cerca del 5%*. Diario ámbito. Publicado el 23/08/2020. Consultado el 06/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/ugeeekv>
- Argentina.gob. (2020). Políticas públicas adoptadas contra el COVID-19. Consultado EL 06/10/2020. Extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>.
- Bianchi, J. (2020). *Mercado de Argentina profundizan pérdidas por desconfianza tras medidas cambiarias*. Diario Infobae Económico. Publicado el 17/09/2020. Consultado el 06/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/Ygeeeue>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Bain & Company.
- Bonilla Quiróz, M. (2018). *Propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos*. Trabajo final de grado para la Maestría en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica.
- Carrió, T. (2020). *El cepo al dólar: habrá una retención del 35%, más del impuesto del 30% y más restricciones*. Publicado el 15/09/2020. Diario El Cronista. Consultado el 06/10/2020. Extraído del URL: <https://cutt.ly/WgeewKN>
- Collins, R.J. (2000) “*Improvising Systems Integrity by Using Thread Analysis for Design Validation*”
- David, F. (1997), *Conceptos de Administración Estratégica*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Quinta Edición, 353pp.
- Kaplan Norton. (2011). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Cuarta Edición, Ed Gestión 2000, Barcelona, España
- Ortiz Ripuarte, L P. (2014) *Diseño de un Cuadro de Mando para el área de logística y compras de distribuidora RYACO S.A.S*. Trabajo Final de Grado para el Título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Logística. Universidad Industrial de Santander. Colombia.
- Volery, T., Mueller, S., & Vonsiemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, Vol 33(2), 109–129