

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**Diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J.
& J. A. Redolfi S. R. L. para el año 2021.**

Autor: Juan Cruz Chianea

Legajo: VCPB24279

DNI: 37.816.655

Director de TFG: Nicolas Salvia

2020

ÍNDICE

Introducción.....	1
Análisis de Situación	4
Análisis del contexto	6
Diagnóstico Organizacional	9
Cinco fuerzas de Porter.....	11
Marco Teórico	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación.....	19
Alcance	19
Recursos	19
Marco de tiempo	21
Propuesta de desarrollo.....	21
Propuesta de medición.....	25
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía.....	29

Resumen

El presente trabajo final de grado se enfocó en resaltar la importancia de contar con una herramienta de gestión operativa, detallada y precisa; que permita planificar, medir y cuantificar los objetivos, como así también favorecer a los administradores a la hora de tomar decisiones. Al respecto se ha realizado un análisis interno y externo de la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para llegar a un diagnóstico actual de la empresa. Se tuvieron en cuenta conceptualizaciones de distintos autores para confirmar la importancia de un sistema de gestión claro y concreto para que las empresas puedan perdurar en el tiempo. Asimismo, con el propósito de diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI), se identificaron las principales falencias que tiene la organización, cuáles son los motivos por los que se debe corregir, indicando sus posibles soluciones y hacia donde proyectar el futuro, contando con indicadores de las distintas perspectivas, analizando los recursos disponibles y el tiempo necesario para realizar cada actividad propuesta. Y se concluyó con una serie de recomendaciones altamente alcanzables que favorecen el respeto y los buenos modales en el ambiente de trabajo.

Palabras clave: gestión, planificación, estrategias, control, decisión.

Abstract

This final degree project was focused on highlighting the importance of having a detailed operational management tool; that allows planning, measuring and quantifying the objectives, as well as favoring administrators when making decisions. In this regard an internal and external analysis of the distributor A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. has been carried out, to arrive at a current diagnosis of the company. Conceptualizations by different authors were taken into account to confirm the importance of a clear and concrete management system so that companies can last over time. Likewise, in order to design a Balanced Scorecard (BSC), the main shortcomings that the organization has were identified, what are the reasons why it should be corrected, indicating its possible solutions and where to project the future, counting on indicators of the different perspectives, analyzing the available resources and the time necessary to carry out each proposed activity. And it was concluded with a series of highly achievable recommendations that promote respect and good manners in the work environment.

Keywords: management, planning, strategies, control, decisión.

Introducción

En un contexto tan cambiante y globalizado, donde no hace falta moverse de casa para conseguir lo que se necesita, se le hace cada vez más difícil a las empresas que no logran aplicar tecnología y una correcta gestión empresarial, poder subsistir.

Los directivos, como los pilotos, necesitan de herramientas que midan su entorno y su productividad para conducir el viaje hacia la excelencia futura, por lo tanto, administrar la gestión y el control interno es fundamental en cualquier organización (Kaplan y Norton, 2000).

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, que ayude a la toma de decisiones directivas al proporcionar información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.

Para comenzar, se desarrollan algunos datos de la empresa en cuestión. La misma corresponde a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Lleva más de cincuenta años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas.

La citada empresa dispone de un centro de distribución principal, desde donde centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos comercios minoristas de toda la provincia de Córdoba y de provincias vecinas.

Los productos, de la firma cordobesa, son de gran variedad y provienen de marcas reconocidas como: *Gillette Argentina*, *Kraft Food Argentina*, *Arcor*, *Johnson's & Johnson's*, *Marolio*, *Inalpa*, *Regional*, *Molinos Río de la Plata*, *Las Marías S. A.*, *Compañía General Branca* y *Kodak*, entre otras, ofreciendo buenos precios, calidad y, rápida entrega a sus clientes.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es una empresa familiar que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados, tanto en el interior de Córdoba como del país, motivo por el cual se ha ganado el prestigio y el reconocimiento de los distintos competidores.

La organización de la sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos.

Si bien es una empresa consolidada con más de medio siglo en el mercado, cuenta con varios problemas internos que debe resolver, ya que está desatendiendo cuestiones básicas necesarias para el buen funcionamiento de la organización, que la alejan de sus propósitos y serán mencionados a continuación.

Más allá de conocer a sus clientes, la compañía, no tiene clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Sería ideal tener un sistema informático con el que cuenten con todos estos datos, para saber qué es lo que tienden a adquirir, en qué cantidad y cómo actuar para incentivarlos a comercializar nuevos productos.

Esta sociedad posee un sistema que proporciona un estimativo de compra, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Sería conveniente contar con un área especializada que determine el nivel óptimo de cada pedido, sin necesidad de apostar a lo que el cliente puede necesitar en cada semana.

El área de Recursos Humanos no es una función existente. El mismo ayudaría a la hora de seleccionar el candidato adecuado al puesto y a mantener un ambiente de respeto y tolerancia. Tampoco el de Seguridad e Higiene, que brindaría los cuidados necesarios requeridos para cada producto, tanto en su almacenamiento como en su distribución.

El *software* contable es endeble, básico y débil, no registra las operaciones diarias ni cuenta con un sistema de costeo. Administrar la contabilidad, llevar un registro diario y actualizado de las operaciones brinda la posibilidad de evitar errores y contar con información precisa al momento de realizar un análisis.

A raíz de los problemas reales, se requiere la activación de herramientas de gestión como la recomendada, que permitan detectar las fallas internas de la organización, poder medirlas y resolverlas mediante controles efectivos, reduciendo el riesgo y mejorando su rendimiento. En base a ello se analizaron antecedentes de empresas similares que han aplicado este instrumento obteniendo resultados útiles y apropiados para su comparación.

Según Angulo Osma (2018) también es oportuna la activación del CMI en empresas de productos de consumo masivo y, precisamente ésta no cuenta con elementos que permitan evaluar las actividades críticas de la organización y detectar los cambios en el entorno. Mediante su implementación, se busca optimizar los recursos y las oportunidades que ofrece el mercado con el fin de capitalizarlas, obtener ventajas

competitivas para una mejor organización interna y lograr fortalecer el posicionamiento de la compañía.

Igualmente, Álvarez Corrales (2015), en su trabajo final de grado se refiere al diseño de la misma herramienta de una compañía con características similares al caso en estudio, que sirve de apoyo y control en la toma de decisiones mediante procesos sistemáticos, definiendo el rumbo de la misma en base a su estrategia; demostrando que, teniendo una estructura de negocios clara, permite mejorar los procesos internos, agilizarlos y contar con proyecciones asertivas hacia el futuro.

Siguiendo la conclusión del trabajo final de Tessore (2019), plantea la puesta en marcha del mencionado instrumento empresarial en una empresa mayorista, para tener una visión completa de los distintos sectores que la conforman, con el fin de mantenerla alineada y organizada a través del análisis de las distintas perspectivas, logrando un equilibrio entre lo que se pretende conseguir y la manera de cómo proyectarlo y aplicarlo.

Según Bogino (2019) ante la ausencia de un instrumento de control para medir el desempeño de una organización con características similares a Redolfi S. R. L., se ha optado por la implementación del CMI; promoviendo indicadores para revertir el nivel de informalidad en sus tareas, con enfoques basados en la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la compañía, disponiendo de información financiera y no financiera que favorezcan la toma de decisiones y el control interno.

Por lo tanto, para que cualquier empresa pueda subsistir se requiere de una base sólida, respetando las cadenas de mando y guiando a la organización para alcanzar sus propósitos, por eso es imprescindible tener en claro un esquema del control interno. En base a lo analizado, el objetivo general del presente trabajo consiste en diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. para el año 2021.

Y los objetivos específicos del mismo son:

- Implementar un mapa estratégico para comprender con claridad las funciones que cada uno debe cumplir y cuáles son las metas que se pretenden alcanzar.
- Establecer indicadores para cada perspectiva del CMI: financiera, del cliente, de procesos; y de aprendizaje y crecimiento.
- Proponer metas para su posterior implementación con el fin de mejorar el control interno, la capacidad operativa y analítica de la empresa.

Análisis de Situación

La distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., es una empresa familiar de larga trayectoria que se encuentra en constante crecimiento, tratando de conquistar nuevos mercados; sin embargo, tiene cuestiones internas que debe resolver.

Algunos problemas fueron mencionados, como la falta de clasificación de los clientes por sector, rangos de pedidos y preferencias. A la hora de determinar las compras y conocer su stock actual, lo realiza en base a estimaciones y no con datos precisos; carece de sectores claves como ser Recursos Humanos y Seguridad e Higiene y; no registra las operaciones diarias ni cuenta con un sistema de costeo que le permita tener información para conocer el rumbo de la empresa y poder proyectar el futuro.

Se ha detectado que la citada firma no cuenta con un proceso de selección de empleados ni de capacitación; van aprendiendo a medida que pasa el tiempo, lo que implica un gran margen de error que no se puede permitir. Van ascendiendo por antigüedad, motivo por el cual, cualquier empleado de gran trayectoria puede estar al mando de un equipo sin estar preparado para dicho cargo.

Cabe decir que, en referencia a la planificación estratégica de las ventas, compras, costos y rentabilidad, no existe. La misma provee circuitos claves que determinan el rumbo de la organización, permiten identificar las ventajas competitivas de la misma y determinar el camino a seguir; como así también las desventajas y todo aquello que sea necesario corregir, para no desviarse de su misión y visión empresarial.

Los inventarios, no cuentan con un sistema informático. La política es comprar lo necesario de acuerdo a las ventas y no hay controles sobre los bienes que están disponibles; generando pérdidas de tiempo al no saber dónde se encuentran los productos, exponiéndose a la posibilidad de robos y daños de los mismos.

Los circuitos de cobros y pagos están a cargo de la misma persona, quien no los contabiliza, sino que lo hace el contador cuando recibe las planillas. Es necesario que lo realicen distintas personas, cargando toda la información diaria en un sistema contable para conocer el funcionamiento de los mismos y poder tomar decisiones certeras.

A medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa de rentabilidad fue disminuyendo. Es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la

empresa tiene que hacer énfasis en corregirlo tratando de dañar lo menos posible la capacidad adquisitiva del cliente.

Todos estos inconvenientes tratan sobre una reorganización del control interno aplicando el uso de tecnología adecuada que posibilitará automatizar procesos, obtener información ordenada y detallada para facilitar la toma de decisiones, contando con indicadores que determinen el rumbo de la organización; logrando mayor eficacia y eficiencia en las operaciones, posibilitando reducir el riesgo y aumentar la rentabilidad.

Realizando ajustes en el control interno, es una empresa que tiene que funcionar correctamente, dado que posee un amplio conocimiento del negocio y sabe detectar las necesidades de la población. De hecho, su misión empresarial consiste en atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con gran variedad de productos masivos de primeras marcas.

Su visión, la de ser empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, y está abierta a nuevas oportunidades de negocios. Cuenta con una cartera diversificada de proveedores, que busca solvencia y rentabilidad continua, para distinguirse en brindar una excelente calidad de servicio a sus clientes.

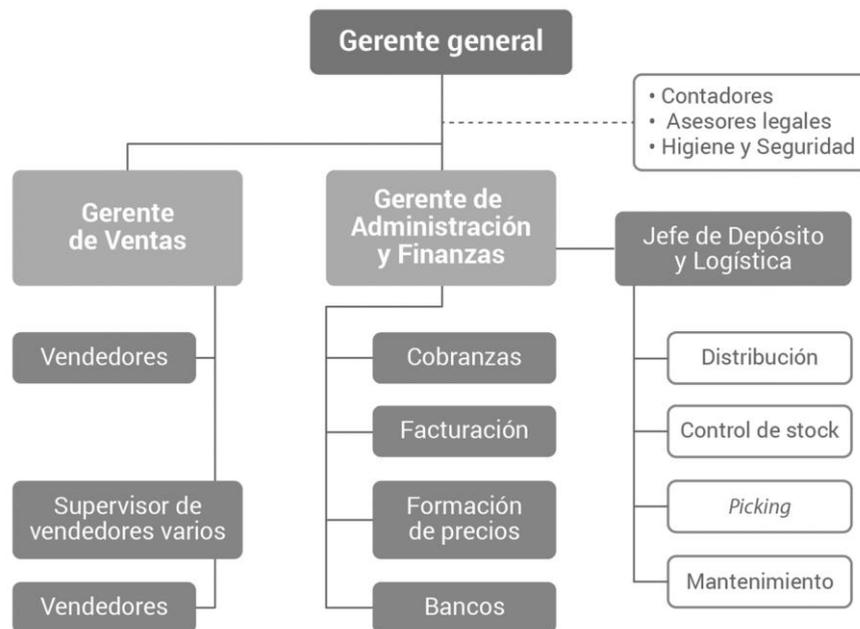
Están presentes los valores distintivos de una empresa familiar, como son el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo; la confianza, cumpliendo con lo prometido, honrando la palabra empeñada; y la honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjuicio de los demás.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores, a través de un servicio orientado en la satisfacción del cliente a precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio abanico de productos; no se enfoca en uno en particular sino en todo el surtido existente en el mercado, a niveles de precios bajos y con un plazo de entrega acotado.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que el 80% de sus ventas son de contado y el resto de sus plazos de cobranza no superan los 21 días, de esta manera tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

Los clientes, en general, son supermercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, comedores, librerías y perfumerías. Sus competidores se pueden clasificar en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas

y entrega a domicilio. A continuación, se detalla en la Figura 1, el organigrama de su centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis del contexto:

Para poder reconocer aquellos factores externos a la empresa, sobre los que no se tiene influencia, pero sí se puede obtener información para lograr minimizar los efectos, se ha optado por utilizar el análisis Pestel.

El análisis Pestel es una herramienta que trata sobre seis temáticas diferentes del contexto actual, necesarias para saber cuáles son sus impactos y cómo reaccionar ante los mismos. A continuación, se detallan las siglas del análisis y su posterior explicación (P- Político; E- Económico; S- Social; T- Tecnológico; E- Ecológico; L- Legal).

Político:

A los pocos meses de asunción de la fórmula Fernández-Fernández, y tras la situación de pandemia, el gobierno decretó la cuarentena obligatoria extendiéndose a más de cinco meses, motivo por el cual no pueden plasmarse sus ideas, sino más bien centrarse en lo urgente, que es atender las necesidades básicas de la población.

Las medidas adoptadas se centran en un mayor gasto en salud, en construcción de clínicas y hospitales; exención de contribuciones a la seguridad social, garantías de crédito para préstamos bancarios a pymes y controles de precios de alimentos básicos (Clavellina Miller, 2020).

Para el caso en estudio, los directivos de Redolfi S.R.L., deberán estar atentos a las distintas medidas que puedan plantear los funcionarios políticos y estar expectantes de las decisiones que puedan tomar, ya que comienzan con las campañas de elecciones de medio término del próximo año y pueden favorecerla tanto como perjudicarla.

Económico:

Uno de los puntos sobresalientes que acontecieron desde su asunción fue el acuerdo con los bonistas del exterior, dando señales de reactivación económica y credibilidad en el gobierno argentino (Télam, 2020).

Dictando medidas como ser el Plan de Impulso Productivo, que busca continuar acompañando a distintos sectores económicos, especialmente a pymes y, el Plan Provincial de Producción de Insumos Esenciales, a través del cual se brinda asistencia técnica y financiera para empresas que desarrollen insumos básicos para la salud (BAE Negocios, 2020).

El país tiene una de las tasas de inflación más elevadas de la región. Si bien durante estos meses no fue aumentando de manera exponencial, a medida que comienzan con nuevas aperturas de distintos sectores, los precios lentamente continúan con esta tendencia (Infobae, 2020).

Ante esta situación, los directivos de Redolfi S. R. L. deberán estar atentos a la hora de la determinación de precios y su rentabilidad, ya que son momentos inciertos, donde se requiere la mayor precisión posible para poder salir adelante

Social:

Según UNICEF Argentina (2020), basado en los datos del INDEC, el índice de pobreza rondaría en el 50% de la población total para fin de año, y superaría el 60% en el caso de niños del país.

Se está atravesando un nivel de incertidumbre superior al que se está acostumbrado a vivir. La mayoría de las familias vieron afectados sus ingresos y, por ende, sus consumos. Teniendo que reinventarse y buscar nuevos estilos de vida.

Los jóvenes son los que más problemas tienen a la hora de conseguir trabajo, y esto se debe principalmente a la falta de experiencia y a que los salarios no son los esperados, sumado al nivel de informalidad existente, teniendo que trabajar en condiciones de precariedad y sin ningún tipo de cobertura médica (Cippec, 2020).

El Ministerio de Educación de la Nación no tiene en claro que va a pasar con el ciclo lectivo, hubo provincias que intentaron volver a las aulas y rápidamente tuvieron que cerrar debido a casos positivos de coronavirus. Si bien se tomó la decisión de que ningún alumno repita, planean formar una unidad pedagógica que abarque dos períodos: 2020-2021, y que la promoción recién se defina en el próximo año (Infobae, 2020).

Tecnológico:

Se vive en la era de la globalización, gracias a la tecnología pueden contactarse personas que se encuentran en cualquier parte del mundo, adquirir productos extranjeros con sólo hacer un *clic*, aprender un nuevo idioma y tantas otras cosas que años atrás hubiese sido muy difícil de imaginar.

No sólo es beneficioso para poder comunicarse, emplearlo en el ámbito laboral otorga ventajas increíbles. Se pueden automatizar procesos, tener controles actualizados y disponibles en cualquier momento, útil para facilitar la toma de decisiones y las proyecciones futuras.

El comercio electrónico está creciendo de manera exponencial en los últimos meses, y más precisamente durante la cuarentena, la venta online creció un 84%. De esta manera, los comercios minoristas empiezan a detectar una nueva forma de expandir sus negocios y comienzan a perfilarse hacia el sector de la digitalización (Mdzol, 2020).

En base a lo mencionado, es vital que la firma pueda incorporar tecnología digital, ya que permitiría automatizar y agilizar procesos, disponiendo de información útil y al instante; siempre y cuando estén al mando personas calificadas para poder aplicarla.

Ecológico:

En los últimos años y cada vez en mayor medida, se vienen dando campañas de concientización a la población sobre las consecuencias del cambio climático global.

Fomentar el uso racional del agua, recurso natural esencial y limitado, el cual podría escasear en las próximas décadas. Tristemente sigue habiendo una elevada población que no tiene acceso al agua potable, ya sea por falta de infraestructura en el lugar que habitan o por contaminación de los ríos (Rotoplas, 2020).

Los incendios forestales son situaciones que se repiten todos los años. Los bosques se encuentran cada vez más amenazados por las quemadas provocadas por fenómenos naturales y la actividad humana, ya sea por negligencia o de manera intencional, para desarrollo agropecuario e inmobiliario (Greenpeace, 2020).

Cada día que pasa es más común ver que las industrias se enfocan hacia el uso de energías renovables, cuidando y preservando el medio ambiente, poniéndose como meta cubrir el 20% del consumo de energía eléctrica hacia finales del 2025, cumpliendo con los lineamientos de la Ley para el uso de Fuentes Renovables de Energía destinada a la Producción de Energía Eléctrica (Ley N° 27191, 2015).

Legal:

En base a los salarios, la empresa Redolfi S. R. L. se basa en el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de Comercio.

Al trabajar con marcas líderes del mercado internacional, adquieren licencias para poder comercializarlas y, deben ajustarse a las políticas de cada una de ellas para poder explotarlas en el mercado local.

Aunque carecen del Departamento de Seguridad e Higiene, en cada inspección, por lo general, no reciben observaciones, dejando asentado que cumplen con la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (Ley N° 19587, 1972).

Diagnóstico Organizacional:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la empresa.

Fortalezas:

- Amplia trayectoria en el mercado, demostrando conocimiento del negocio y de búsqueda de oportunidades por parte de los dueños.
- Gran variedad de productos de primeras marcas a precios competitivos, obteniéndolos en un plazo de entrega no superior a 48 horas.
- Amplia cartera de clientes. Al ser un rubro mayorista, cuenta con aproximadamente seis mil clientes en Córdoba y provincias vecinas.
- Bajo nivel de endeudamiento, debido a que el 80% de sus ventas son al contado y el resto a 21 días, por lo que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores.
- Ubicación estratégica de la sede central que favorece el desarrollo de la empresa, optimiza la imagen de la marca y genera nuevas oportunidades de negocio.

Debilidades:

- Fallas en el control interno, no hay comunicación precisa de lo que cada empleado debe hacer, incrementando el riesgo de los procesos estratégicos y operativos.
- Ausencia de sectores claves como Recursos Humanos y Seguridad e Higiene, que guían a la organización al cumplimiento de objetivos y previene un número importante de accidentes dentro del ámbito laboral.
- Falta de *software* contable y de sistema de costos, que brinde la posibilidad de automatizar procesos y medir lo planificado en relación a lo ejecutado.
- Ausencia de control del manejo de inventarios, aumentando el riesgo de pérdida de mercadería, de no saber dónde se encuentra almacenada, cuál es su costo y su rentabilidad.
- Promociones internas en base a la antigüedad sin ningún tipo de capacitación y sin estar preparados para nuevas funciones.

Oportunidades:

- Nuevas formas de captar clientes a través de la tecnología, mediante el comercio electrónico y *marketing* digital.
- Las Pymes no pagan contribuciones patronales sobre el incremento salarial incorporado por el decreto 14/2020 y la aplicación de la alícuota reducida del 18% para los empleadores (Infopymes, 2020).
- Implementación del certificado Pyme, que permite refinanciar intereses y multas en AFIP en un plan de pagos de hasta 120 meses, como también la posibilidad de diferir el pago del IVA a 90 días (iProfesional, 2020).
- Proyecto de reforma impositiva que permita a las Pymes no pagar la totalidad de los impuestos, sino pasar de 161 a sólo 5 tributos, dada la situación de pandemia y la considerable reducción de sus ingresos (Ámbito, 2020).

Amenazas:

- Crisis económica y social, debido a la extensa cuarentena han cerrado un gran número de comercios, y el porcentaje de desempleo ronda alrededor del 15% (El Cronista, 2020).
- Elevada inflación: al perder poder adquisitivo, los clientes se vuelven más cuidadosos y eligen selectivamente lo que necesitan.
- Pérdida del salario real, lo que obliga a un ajuste de la canasta familiar, y, por ende, afecta al consumo (iProfesional, 2020).

- Productos sustitutos, que suponen una alternativa en la decisión de compra del cliente.
- Impuestos y restricciones al dólar, afectando los precios de los productos y la capacidad para poder adquirirlos (El Cronista, 2020).

Cinco fuerzas de Porter

Otra herramienta para poder analizar el contexto organizacional es el llamado Cinco fuerzas de Porter, el cual describe que el potencial de una empresa viene definido por cinco fuerzas: el poder del cliente, del proveedor, nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y, naturaleza de la rivalidad (Herrera y Baquero, 2018).

1) Poder de negociación del cliente:

Dada la gran variedad de productos y estando todos a precios competitivos, el cliente no tiene motivos para dejar de comprar dentro de la distribuidora. Asimismo, actualmente no ofrece descuentos ni cuenta con planes de financiación, que son medidas a implementar para atraer nuevos clientes y retener los actuales.

Los canales de ventas son escasos, requiere de mayor publicidad con buenas estrategias de *marketing* para incentivar el comercio electrónico, a través de tiendas virtuales, redes sociales, *newsletters*, que brinden al cliente la comodidad de tener el producto sin salir de su casa.

Es necesario un sistema que cuente con las estadísticas de cada cliente, para saber qué es lo que adquieren y en qué cantidad, la manera poder analizar la frecuencia de compra y lo que se pierde cada vez que no es elegido.

2) Poder de negociación del proveedor:

Al pertenecer a un rubro mayorista, las posibilidades de abastecerse no son amplias. Es fundamental conseguir aquellos proveedores que brinden facilidades de pago y tengan los productos disponibles cada vez que sean requeridos.

Una gran dificultad al negociar con proveedores y más con extranjeros, es la de cumplir determinados volúmenes de compra exigidos, ya que de otra manera no pueden comercializar los productos; los costos que derivan de licencias y otros tipos de regulaciones en aduana, afectan el ingreso y la distribución de los mismos.

Si los precios están determinados en moneda extranjera, y tras la implementación del impuesto País del 30%, estipulado por el gobierno, requieren de nuevos planes económicos para determinar qué productos adquirir y en qué cantidad, de manera de

disponer de éstos y no afectar la situación económico-financiera de la empresa (Clarín, 2020).

3) Nuevos competidores entrantes:

No son muchas las posibilidades de nuevos competidores, no porque existan barreras de entrada, sino por el costo que conlleva ingresar al mercado, dado los gastos logísticos, operativos y, administrativos que traen aparejado instalar y distribuir una gran variedad de productos, por lo que, si alguna compañía está interesada, de seguro que es de nivel y con gran poder adquisitivo.

Al ser sencillo el ingreso, y ante los buenos rendimientos de esta industria, la amenaza de nuevos competidores es constante, y más en estos momentos donde hay actividades prohibidas o restringidas, por lo cual muchos comercios se vieron obligados a reinventarse, convirtiéndose principalmente en rubros gastronómicos o farmacéuticos.

Pueden aparecer competidores más pequeños, que no compiten con la distribuidora, pero pueden quitarles clientes y es allí donde se debe prestar atención. Como ser el caso de minimercados, farmacias, librerías y restaurantes vecinos, que no impliquen movibilidades de traslado, dándoles la posibilidad de conseguir lo que necesitan sin necesidad de recurrir a la distribuidora.

4) Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Como parte de la competencia, las empresas lanzan o mejoran productos existentes. Al ser una organización que abarca rubros muy variados, no queda exenta de esta situación, por lo cual, es fundamental contar con canales de retroalimentación y buzones de quejas y sugerencias, de manera de atender las críticas del cliente y resolverlas para un mejor posicionamiento de la empresa.

Un aspecto fundamental de la amenaza se da cuando el precio y las características del producto no son únicos. A medida que aparecen los sustitutos, tanto la demanda como el precio se hacen más elásticos, por lo que tienden a disminuir de valor. A raíz de esto la empresa deberá aumentar el control sobre las preferencias de consumo y lograr que elijan su producto incrementando la fidelidad del cliente.

5) Naturaleza de la rivalidad:

Ingresar en el mercado mayorista trae aparejado elevados costos que, sin una buena administración financiera, el tiempo de permanencia en el mismo será muy corto.

Por lo tanto, saber gestionar los recursos es primordial, como así también la posibilidad de asociarse o fusionarse si es necesario hasta conseguir los resultados esperados.

Todo el tiempo, las empresas lanzan nuevos productos al mercado, por lo tanto, la clave está en anticiparse a los demás y poder ofrecer ventajas competitivas en torno a precios, calidad y rasgos distintivos que favorezcan al cliente a que se incline a su favor.

Para ello es vital aumentar las estrategias en *marketing* digital, que añade flexibilidad y dinamismo al canal de ventas. Posicionarse en el mercado no es nada sencillo, requiere de mucha innovación y creatividad por parte de dicha área, como así también el tener una clara estructura de procesos internos, que brinden solidez y confiabilidad en la imagen positiva de la empresa.

La figura del contador es esencial para estudiar los factores de la empresa, detectando los problemas existentes y la manera de poder solucionarlos. Cumple la función de guía, ya que, mediante el análisis de información, identifica las fallas y las oportunidades de la empresa, por lo que debe tener una visión global del negocio.

La organización cuenta con problemas de control interno que debe atender en lo inmediato, a fin de lograr una estructura clara, que no dé lugar a dudas a sus empleados, de manera que cada uno sepa cuáles son sus funciones, a quiénes deben responder, cuándo pedir autorización y cuándo tomar decisiones por su cuenta.

Además de esto, requiere de herramientas en las que se puedan plasmar los objetivos, poder medirlos y cuantificarlos. Para afrontar estas situaciones se propone realizar un Cuadro de Mandos, que servirá para tener mayor control de todas las áreas de la empresa y será útil para facilitar la toma de decisiones.

Marco Teórico

En este apartado se procede a definir los conceptos relacionados con la temática a abordar, que permitan conocer las características necesarias para la comprensión de este trabajo, en lo que respecta a autores que han considerado la implementación del CMI, sus distintos enfoques, perspectivas y las funciones más importantes para su utilización.

En el año 1992, en la universidad de *Harvard*, los catedráticos *Robert Kaplan* y *David Norton* desarrollaron esta herramienta que permite relacionar las distintas áreas de

la empresa a través de indicadores y medidas de desempeño, conocido con el nombre de cuadro de mando integral.

Cuadro de mando integral

Es una herramienta de gestión que le permite a los directivos transformar la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de acción. Dichos indicadores constituyen un enfoque global de los objetivos mediante la cuantificación y medición de proyectos, y se organizan en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

Perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva financiera: permite crear valor tanto a los propietarios como a los accionistas de la organización, indicando si las medidas adoptadas agregan valor a la compañía. Tales medidas y los objetivos financieros tienen una doble función, por el lado estratégico, definen la actuación financiera esperada. Por otro lado, sirven para medir los objetivos finales del resto de las perspectivas (Kaplan y Norton, 2016).

Perspectiva del cliente: en la investigación de Forero Durán, Guevara García y Pradilla Urrego (2020) identifican los distintos segmentos del cliente y del mercado en los que van a competir para poder plantear una estrategia basada en los rendimientos futuros. El objetivo de esta perspectiva se enfoca en aumentar la capacidad competitiva de la empresa y se basa en cuatro dimensiones para poder lograrlo: calidad del producto, desempeño, servicio del producto y costo de propiedad.

Perspectiva de procesos internos: identifican las fallas en los procesos internos de la organización, para revertirlos y agregar valor a clientes y accionistas. Están en la búsqueda de nuevos procesos, de manera de poder innovar y tener un rendimiento óptimo en la organización, contando con información precisa sobre el costo de los productos, tiempo de fabricación y calidad de los mismos (Kaplan y Norton, 2014).

Perspectiva de formación y crecimiento: es la perspectiva necesaria para conseguir resultados a largo plazo. Se identifican tres objetivos para lograrlo: competencias y habilidades necesarias para el desarrollo individual, sistemas e infraestructura requerida para ejecutar una estrategia y el clima organizacional premiando el esfuerzo y dedicación para alcanzar los objetivos (Kaplan y Norton, 2014).

Relación entre las perspectivas

Según los autores Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón (2016) dentro del Cuadro de Mando Integral, los objetivos, factores e indicadores se constituyen en base a cuatro grupos interrelacionados, donde cada uno muestra las distintas perspectivas de la organización. De esta manera, permite a los directivos comprender la situación y establecer objetivos en base a lo analizado.

La principal ventaja de las perspectivas es que se analizan en su conjunto y no de manera individual, conociendo cómo se enlazan los objetivos y los resultados obtenidos, permitiendo ver si deben hacer ajustes en la cadena. Fortaleciendo así, los recursos humanos, tecnológicos y de información, tendientes a lograr la visión estratégica y la misión empresarial (Villa Camacho, 2015).

Las cuatro perspectivas de esta importante herramienta empresarial ayudan a organizar los objetivos de corto y largo plazo, agruparlos en función de aquellos elementos sobre los que se fijan una meta para su posterior medición y análisis. Dichos elementos deben incorporar relaciones de causa-efecto, uniendo las medidas de los resultados y los inductores de actuación (Kaplan y Norton, 2016).

Mapas estratégicos

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, combinando indicadores de procesos con los de actuación. Todo indicador se integra con los demás, reconociendo así la relación de cada factor con cada objetivo y en su conjunto buscan un mejor funcionamiento de la organización (Kaplan y Norton, 2014).

Con el propósito de monitorizar el desarrollo de las perspectivas del cuadro de mando, se utilizan inductores para evaluar cada una de ellas, señalando sus relaciones y las actividades que se pretenden realizar para alcanzar las metas, de modo de facilitar el manejo y la mecánica de la organización (Pérez Lorences y García Ávila, 2014).

El autor Guzmán (2012) plantea que mediante la implementación de mapas estratégicos favorecen a la organización al proporcionar una imagen visual y completa de las estrategias empresariales, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas.

Gestión de control

Los autores Rodríguez, García y Arencibia (2018) reconocen al control de gestión como un proceso que guía hacia el logro de los objetivos alineando toda la organización,

proporcionando a la administración una herramienta para apoyar la metodología de gestión; utilizando el cuadro de mando integral, que resulta altamente eficaz para tomar decisiones. Ello es fácil de implementar e impacta positivamente en el desarrollo de los diferentes procesos de la entidad y de los trabajadores.

Para que la dirección de la organización sea ejercida de forma eficaz, debe hacerse a través de un sistema de control de gestión. Éste, contribuirá a un mejor uso de los recursos para alcanzar las metas planteadas, también será utilizado como canal de retroalimentación al momento de evaluar los resultados obtenidos con las medidas planteadas y las acciones correctivas para su posterior implementación (Rivero Villar, Aguilera Zas, Rojas Roque, Montes de Oca Martínez y Robaina, 2018).

Mediante la gestión de control, el Cuadro de Mando Integral brinda la posibilidad de transformar la visión en objetivos medibles, enfocándose en la estructura, la alineación y estimulación de las metas empresariales; mantiene visible la estrategia para generar informes y estadísticas, permitiendo una mejor gestión y comunicación de la información (Vega Falcón, Rodríguez López y Palacios Guerrero, 2020).

El fin de este apartado consiste en mostrar en base a las teorías de los distintos autores, sobre la implementación y uso del mencionado instrumento de gestión; el cual permite comprender el funcionamiento completo de la organización, contando con mapas estratégicos para tener una visión amplia de las actividades y de lo que se pretende realizar y, a su vez, con indicadores de gestión que evalúen su desempeño, lo que le permitirá a la organización ser cada vez más competitiva y a mantenerse dentro de los parámetros establecidos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

De la realización del presente reporte se desprende un diagnóstico sobre el principal problema que tiene la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. que consiste en la ausencia de una herramienta de gestión de control interno, que brinde la posibilidad de conocer de forma efectiva todo lo que está ocurriendo, de manera de contar con información precisa y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

Es una empresa que está en constante crecimiento, en la búsqueda de potenciales clientes. Dada la situación actual, muchos sectores vieron afectados sus ingresos por la

pandemia, por lo que la capacidad adquisitiva no es la misma, motivo por el cual se requiere aumentar el control financiero y hacer un estudio de mercado para no perder la visión empresarial y seguir con sus objetivos de expansión.

En su planificación estratégica se enfoca en atraer nuevos clientes, pero no tiene una clara estructura de cómo lo va a lograr. Necesita comunicar la estrategia de captación para alinear los recursos y las personas en una misma dirección. Mediante un CMI obtienen indicadores sobre los resultados obtenidos y puede hacer un seguimiento para determinar la efectividad de sus políticas y corregirlas si es necesario.

Al no contar con la herramienta mencionada, se pierde la posibilidad de automatizar y agilizar procesos, establecer cadenas de mando, de manera de que cada persona sepa lo que tiene que hacer y a quién debe responder, favoreciendo la independencia y la capacidad para tomar decisiones sin esperar autorización.

Como es una empresa familiar, la gran mayoría de las decisiones provienen de muy pocas personas e intentan manejar todos los aspectos de la misma. Tal es así que no cuentan con los sectores de Recursos Humanos ni de Seguridad e Higiene, privándose de la posibilidad de delegar responsabilidades e intentar que departamentos especializados y capacitados realicen sus actividades.

El plan para llevar adelante la gestión contable es inadecuado, ya que no registra las operaciones diarias, por lo que no pueden realizar proyecciones certeras que permitan guiar el rumbo de la organización. Necesita de un sistema que funcione como diagnóstico, poniendo en evidencia aquellos aspectos que no funcionan según lo planificado, contabilizando y evaluando cada situación, tal como el CMI lo puede hacer.

La rigidez del control interno y la falta de adaptación a las nuevas tecnologías, en los procesos operativos, conllevan a problemas estructurales de organización y planificación, ya que no existe un sistema que integre las diversas áreas de la empresa, de manera de que todas sepan cuáles son los objetivos perseguidos, con qué información van a contar para poder conseguirlos, y a quién acudir en caso de necesitar ayuda.

Justificación del problema

En base a todos estos problemas, una buena manera de poder subsistir y hacer frente a cualquier situación adversa, es teniendo un claro conocimiento de todo lo que está ocurriendo dentro la empresa, contando con mapas estratégicos o canales de

comunicación que actúen como medidas para orientar a las personas a lograr los objetivos y con la capacidad de adaptarse a todo lo que ocurre en el exterior.

Tomando en cuenta la sugerencia de gestión, la empresa puede resolver los problemas del control interno y lograr una adecuada administración en todos sus niveles jerárquicos, ya que puede contar con indicadores para saber todo lo que pasa en el interior de la organización.

La herramienta sugerida le va a posibilitar tener una visión estratégica amplia, contando con datos económicos actualizados de la situación, dándole la posibilidad de poder medirlos y tomar decisiones en el momento en que vayan ocurriendo. Agilizará la forma de calcular la relación costo-beneficio, pensando en satisfacer las necesidades del cliente a precios competitivos sin poner en riesgo las finanzas de la compañía.

Actuando en consecuencia de esta admonición, la compañía se verá beneficiada en la eficacia y eficiencia de las operaciones al tener una estructura determinada y un plan estratégico a seguir, como así también va a favorecer la imagen de la empresa al tener un claro esquema de las funciones que realizan, dando respuestas adecuadas ante las distintas consultas de los clientes, logrando mayor fidelidad y credibilidad.

De lo anterior, se desprende la necesidad de llevar un mejor control de las tareas que se deben realizar para mejorar el desempeño de la organización, contando con indicadores que informen sobre la situación actual y qué es lo que pretenden conseguir. De esta manera conocer qué es lo que está ocurriendo y qué debe hacer en el futuro para continuar o corregir dicha operatoria.

Conclusión diagnóstica

Al no tener una estructura de negocios clara, con fallas internas de organización y administración, donde no conocen qué es lo que está ocurriendo dentro de la empresa, la creación de este modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos, a través de planes de acción, es fundamental para contar con una herramienta de gestión de control interno, que mida todos los indicadores, los evalúe y determine la mejor alternativa para facilitar la toma de decisiones y obtener un claro y correcto funcionamiento de la organización.

Plan de implementación

Alcance

El alcance del CMI se desarrolla en base a las cuatro perspectivas del control interno: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. La idea es tener una medición de cada una de ellas para evaluar los resultados obtenidos y lograr un equilibrio en el desempeño de sus funciones, aumentando la comunicación interna en todos sus niveles jerárquicos.

Con esta propuesta se pretende lograr un incremento de la rentabilidad de sus operaciones, aumentar las ventas y el número de clientes, tratando de reducir los costos fijos, lograr mayor fidelidad de los clientes y el compromiso con la empresa; también se propone capacitar al personal para mejorar su desempeño y optimizar el uso de la tecnología para una mayor eficiencia siguiendo un orden lógico de sus operaciones.

Alcance geográfico: el presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Alcance temporal: se comienza con la idea de implementar el Cuadro de Mando Integral para el primer semestre del 2021, esperando cumplir con los objetivos de forma gradual, avanzando progresivamente una vez cumplida la función anterior.

Limitaciones: En esta implementación se dificulta la capacitación al personal, ya que las mismas no se van a realizar presencialmente sino vía Zoom, lo que puede generar demoras al afianzar las actividades; tampoco se va a hacer un análisis de sus distintas fuentes de abastecimiento debido a las demoras que se están produciendo en las entregas de los productos por la pandemia.

Recursos

Por un lado, se encuentran los recursos tangibles necesarios para llevarlo a cabo, como son los recursos humanos. Se propone realizar seguimientos constantes al personal en torno a la puesta en marcha del cuadro de mando, de manera de que todos comprendan lo que se está buscando realizar, poder supervisar cada sector; ver la manera en que trabajan y cómo se comunican para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, se encuentran los recursos intangibles, que generan valor a la empresa y permiten la posibilidad de crecer y ganar la confianza de sus clientes, tales como el respeto hacia ellos, la conducta y buenos modales, dentro de la organización y la filosofía de empresa familiar que permite acrecentar la imagen positiva de la empresa.

A continuación, se detallan los costos necesarios para desarrollar la propuesta, concluyendo que el costo total es de \$167.400,00 y el costo mensual, correspondiente a la verificación del CMI, es de \$18.600,00. Todos los datos de los honorarios fueron obtenidos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCECBA, 2020).

Tabla 1

Tabla presupuestaria

Concepto	Profesional	Horas	Honorarios por hora	Importe
Diseño del CMI	Contador Público	30	\$1.860	\$55.800,00
Implementación CMI	Contador Público	25	\$1.860	\$46.500,00
Capacitación CMI	Contador Público	15	\$1.860	\$27.900,00
Actualización CMI	Contador Público	10	\$1.860	\$18.600,00
Verificación CMI	Contador Público	10	\$1.860	\$18.600,00
Costo inicial				\$167.400,00
Costo mensual				\$18.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas

Para poner en marcha el CMI se propone un plan de acción que contemplará tanto a los directivos como a los empleados, comenzando desde el sector gerencial hasta llegar a todos los individuos de la organización. Cumpliendo con las medidas propuestas, dedicando el tiempo necesario para que cada uno de los lineamientos sean comprendidos. Una vez afianzados se continuará con la siguiente etapa. Estas son:

- Realizar un diagnóstico de su estructura organizacional para comprender su situación interna y externa: cuál es su misión, visión y estrategias, su operatoria, qué es lo que hacen, lo que tienen, lo que esperan lograr y, analizar el contexto en el que se desenvuelve la distribuidora.
- Definición de su estrategia: determinación de su razón de ser, sus relaciones políticas y comerciales, y los objetivos futuros que esperan alcanzar; establecer metas para cumplir con las perspectivas del CMI e indicadores para llevarlas a cabo mediante un mapa estratégico.
- Presentación de la propuesta a la gerencia: a través de reuniones planificadas, donde se presente el caso y el diagnóstico de lo realizado, buscando el consenso y aprobación de los mismos.

- Comunicación de la propuesta a todo el personal: mediante informes y planillas de datos que contengan las actividades que deben realizar, su explicación, quién es su superior y el responsable de cada tarea.
- Puesta en marcha del plan de acción: definidas las estrategias, aprobadas las medidas y conocidas por toda la organización sólo queda impulsarlo y llevarlo delante cumpliendo con las normativas pactadas.
- Evaluación de los resultados obtenidos: estableciendo revisiones periódicas para tener un control de lo que está ocurriendo y determinando ajustes cuando sean necesarios para tener una mejora continua.

Marco de tiempo

El tiempo estipulado para la implementación de la propuesta es de veinticuatro semanas. A continuación, se detalla el cronograma indicando el tiempo estimado que durará cada una de las actividades.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Nº	Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Diagnóstico de su estructura organizacional						
	Análisis interno: misión, visión y estrategias	■					
2	Definición de su estrategia						
	Análisis externo: contexto en el que trabaja la distribuidora		■				
	Su razón de ser, relaciones políticas y comerciales			■	■		
3	Presentación de la propuesta a la gerencia						
	Determinar metas para cumplir con las perspectivas del cmi				■		
4	Comunicación de la propuesta a todo el personal						
	Establecer indicadores mediante un mapa estratégico					■	
5	Puesta en marcha del plan de acción						
6	Evaluación de los resultados obtenidos						
	Reuniones planificadas donde presenten el caso y el diagnóstico de lo realizado					■	
6	Evaluación de los resultados obtenidos						
	Planificación y diagramación de informes y planilla de datos						
6	Evaluación de los resultados obtenidos						
	Detalle de su explicación, quién es su superior y el responsable de la actividad						
6	Evaluación de los resultados obtenidos						
	Desarrollo de las medidas planteadas y aprobadas						
6	Evaluación de los resultados obtenidos						
	Revisiones periódicas para controlar y corregir cuando sea necesario						

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de desarrollo

En este segmento se va a implementar el cuadro de mando integral junto con los indicadores de las distintas perspectivas, en virtud de todo lo estudiado, analizando las medidas más convenientes para cada una de ellas, buscando mejorar el desempeño de

todos sus niveles jerárquicos. Los datos fueron obtenidos del último balance de la empresa y se proyectan en consideración con los objetivos y la realidad del país.

Perspectiva financiera: la rentabilidad de la empresa se encuentra alrededor del 2,5%, por lo tanto, la idea es mejorar esta situación. Para ello se tiene que considerar el impacto de la inflación, logrando resultados por encima de la misma, incrementando su rentabilidad y reduciendo los costos operativos.

Tabla 3

Indicadores para la perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Incrementar ventas	Incrementar la rentabilidad	Reducir costos	Mejorar ratios de liquidez
Descripción del objetivo	Analizar el desempeño del negocio	Analizar cuantos \$ de la venta, le quedan a la empresa luego de pagar los costos	Analizar gastos para determinar la manera de reducirlos	Mayor disponibilidad de efectivo líquido para afrontar obligaciones
Indicador	Porcentaje de crecimiento	Margen de utilidad	Margen de gastos operativos	Flujo de efectivo
Fórmula	$(\text{Ventas período } n - \text{Ventas período } n-1) / \text{Ventas período } n$	$(\text{Ventas período } n - \text{Costo de ventas período } n) / \text{Ventas período } n$	$\text{Costos operativos} / \text{Ventas}$	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
Acciones	Aumentar ventas y volumen de compra por cliente	Mejorar relación costo - beneficio	Disminuir costos fijos, negociar con distintos proveedores	Disponer de efectivo para adquirir rápidamente nuevos productos
Responsable	Dpto. de ventas	Dpto. de ventas	Dpto. de ventas	Dpto. de administración
Frecuencia	Semestral	Semestral	Semestral	Semestral
Valor objetivo	15%	10%	5%	8%
Óptimo	>14%	>9%	>4%	>7%
Bueno	Entre 11 – 14%	Entre 6 – 9%	Entre 2 – 4%	Entre 5 – 7%
Regular	<11%	<6%	<2%	<5%

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva del cliente: la distribuidora cuenta con aproximadamente seis mil clientes. Su situación con los mismos se encuentra en buenas condiciones, aunque puede mejorar ciertos indicadores para lograr un crecimiento sostenido que brinde fiabilidad y solvencia económica.

Tabla 4

Indicadores para la perspectiva del cliente.

Objetivos estratégicos	Mejorar la satisfacción del cliente	Retención de clientes	Atracción de nuevos clientes	Mejorar rentabilidad de clientes
Descripción del objetivo	Analizar nivel de aprobación	Fidelidad del cliente	Nuevos clientes	Analizar el pedido medio de cada cliente
Indicador	Satisfacción del cliente	Porcentaje de devolución	Incrementar cartera de clientes	Ingresos por cada pedido
Fórmula	$(Q \text{ quejas del cliente} / \text{Entregas}) * 100$	$\$ \text{ devoluciones} / \text{Ventas totales}$	$(Q \text{ clientes } n - Q \text{ clientes } n-1) / Q \text{ clientes } n-1$	Ingresos/ Número de pedidos
Acciones	Incrementar encuestas, buzón de quejas y sugerencias, <i>feedback</i>	Disminuir devoluciones dando beneficios a clientes cotidianos	Aumentar publicidad, descuentos y canales de comunicación	Elevar volúmenes de compra otorgando descuentos y plazos de financiación
Responsable	Dpto. de administración	Dpto. de ventas y administración	Dpto. de ventas y administración	Dpto. de ventas
Frecuencia	Semestral	Semestral	Semestral	Semestral
Valor objetivo	8%	3%	5%	5%
Óptimo	>7%	>2%	>4%	>4%
Bueno	Entre 5 – 7%	Entre 1 – 2%	Entre 2 – 4%	Entre 2 – 4%
Regular	<5%	<1%	<2%	<2%

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos: la mayoría de los indicadores están relacionados con el sector de logística, que deben aumentar el control sobre el stock de los productos, los canales de comunicación y los tiempos de entrega de la mercadería.

Tabla 5

Indicadores para la perspectiva de procesos internos

Objetivos estratégicos	Mejorar eficacia y eficiencia de las operaciones	Mejorar control de stock y manejo de inventarios	Agilizar tiempos de entrega	Evaluar medios de comunicación de los pedidos
Descripción del objetivo	Agilizar procesos	Asegurar stock mínimo	Analizar tiempo de entrega	Detectar errores en la preparación de pedidos
Indicador	Analizar estructura de las operaciones	Stock de seguridad	Reducir plazos de entrega	Malentendidos en la preparación
Fórmula	$(\text{Resultado alcanzado} / \text{Costo total}) * \text{Tiempo invertido}$	$(\text{Valor diferencia} / \text{Valor total de inventarios}) * 100$	Fecha de entrega – Fecha de pedido	Nº de pedidos preparados con error/ Total de pedidos preparados
Acciones	Acelerar el sistema operacional, reduciendo tiempos de entrega	Implementar niveles mínimos de stock reduciendo costos de almacenamiento y pérdida de valor	Mejorar planificación de rutas y cadenas de suministro	Construir equipos de trabajo y mejorar canales de comunicación

Responsable	Dpto. de administración	Dpto. de logística	Dpto. de logística	Dpto. de administración
Frecuencia	Semestral	Semestral	Semestral	Semestral
Valor objetivo	10%	5%	10%	3%
Óptimo	>9%	>4%	>9%	<3%
Bueno	Entre 7 – 9%	Entre 2 – 4%	Entre 8 – 9%	Entre 3 – 5%
Regular	<7%	<2%	<8%	>5%

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se va a tratar principalmente el capital humano, las distintas capacitaciones y las aptitudes necesarias para trabajar en la distribuidora, el uso de la tecnología para comunicar las estrategias y el clima organizacional, respecto al ambiente laboral y el reflejo con los resultados obtenidos.

Tabla 6

Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

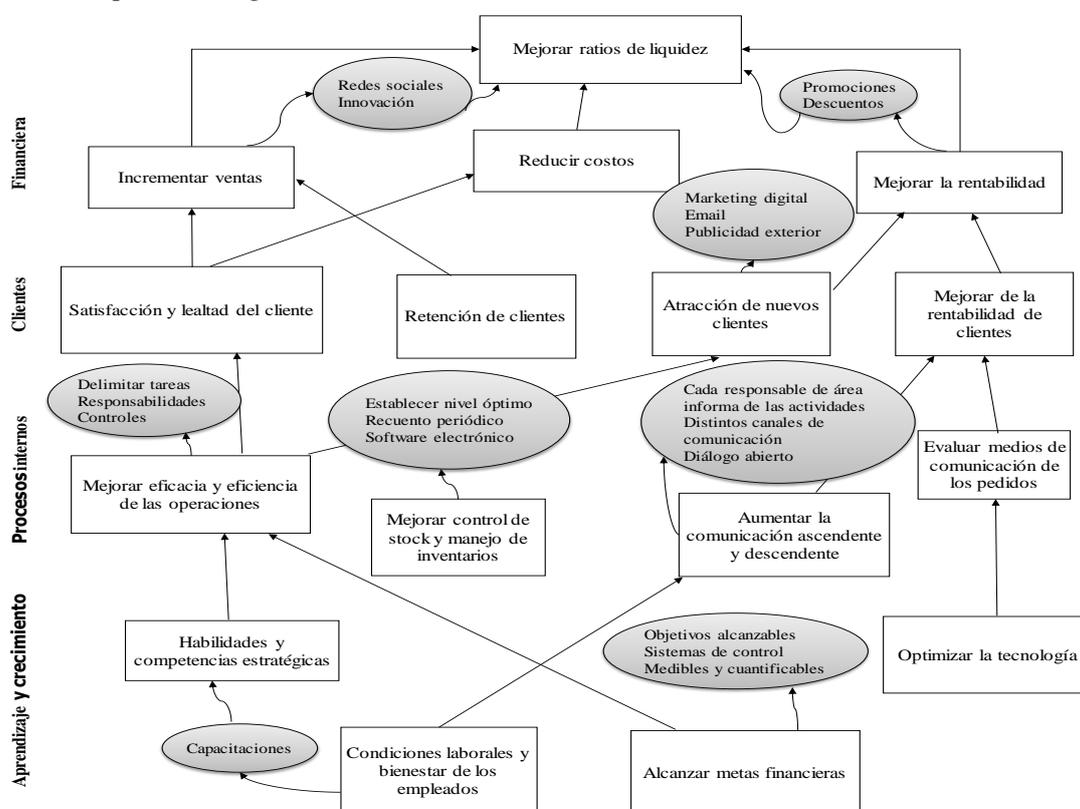
Objetivos estratégicos	Mejorar habilidades estratégicas	Mejorar condiciones laborales	Optimizar la tecnología	Alcanzar metas financieras
Descripción del objetivo	Evaluar tareas cotidianas	Implementar capacitaciones en la empresa	Analizar y actualizar tecnología implementada	Satisfacción y grado de motivación del personal
Indicador	Desempeño y competencias individuales	Capacitaciones	Porcentaje de información que la organización comparte	Niveles de productividad del personal
Fórmula	N° actividades realizadas/ Q empleados	Realizar al menos 3 al año	Actualizar sistemas para plasmar la información en todos los niveles	Productos producidos/ Servicios utilizados
Acciones	Incrementar el éxito organizacional en base a inteligencia emocional y sana competencia laboral	Formar a los empleados para un mejor entendimiento y desempeño de la organización	Conocer aciertos y errores, hacer encuestas para escuchar opiniones y percepciones del personal	Agilizar tiempo de trabajo en las actividades para aumentar la utilidad
Responsable	Encargado de recursos humanos	Encargado de recursos humanos	Dpto. de administración	Dpto. de administración
Frecuencia	Semestral	Anual	Anual	Semestral
Valor objetivo	15%	3 capacitaciones	4 encuestas	15%
Óptimo	>14%	3	>3	>14%
Bueno	Entre 12 – 14%	Entre 2 – 3	Entre 2 – 3	Entre 12 – 14%
Regular	<12%	<2	<2	<12%

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar el entendimiento de las actividades y lograr una correcta implementación de la herramienta de control de gestión, es necesario que todas las personas que participan del proceso asuman el compromiso y se sientan parte del cambio. Para hacer la estrategia empresarial más comprensible se realiza un mapa estratégico, exponiendo de manera sencilla las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos y las relaciones causa-efecto entre los mismos.

Figura 2

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de mejorar el control interno y nunca conformarse con los resultados obtenidos, se proponen una serie de medidas a implementar, buscando un ambiente de trabajo cálido con excelentes cualidades individuales y mejores desempeños colectivos.

Propuesta de medición

Para verificar el impacto del plan de implementación, se expondrá los valores base, para comparar los resultados obtenidos para validar su efectividad.

Tabla 7

Evaluación de las acciones

Objetivos a evaluar	Indicadores	Valor Origen	Valor aceptable	Valor óptimo	Debajo de lo aceptable
Incrementar rentabilidad	Margen de utilidad	21% (\$318.857.647,78)			
	Incremento de ventas	16% (\$318.857.647,78)			
Reducción de costo	Total de costo de ventas	15% (249.898.421,50)			
Incrementar satisfacción clientes	Nivel de satisfacción de clientes	Como no hay datos, se utilizará como base del análisis una satisfacción del 70%			
Incrementar la cantidad de clientes	Número de nuevos clientes	6000 clientes según la empresa			
Fidelización de los clientes	Número de nuevos clientes	Como no hay datos, se utilizará como base del análisis una satisfacción del 60%			
Eficiencia en la comercialización	Cumplimiento de pedidos	Verificación de pedidos al depósito, con los envíos			
	Interacción canal electrónico	Como no hay datos, se estima una demora de 24 horas para la respuesta al cliente			
Eficiencia en el manejo de stock	Implementación sistema de stock	Como no hay datos, se estima una pérdida del 5% de productos de almacén (\$1.085.185,52)			
	Control almacenamiento de productos	Como no hay datos, se estima una pérdida del 5% de productos de almacén (\$1.085.185,52)			
Optimizar el capital humano	Talleres de capacitación	Los empleados no realizan talleres de capacitación			
Incrementar satisfacción y motivación laboral	Satisfacción del personal	Como no hay datos, se partirá de un supuesto del 85% ante la baja rotación			

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Lo que se pretende demostrar con este reporte de caso, es que, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial, la organización puede medir la evolución de sus actividades, conocer cuáles fueron los resultados obtenidos, establecer sus objetivos desde una perspectiva general y contar con indicadores que permitan guiar a la organización a mantenerse dentro de los parámetros establecidos.

El mundo de los negocios, en la actualidad, requiere de mayor competencia y nuevas habilidades, centrándose en las últimas tendencias y en las formas de captar clientes, basándose en el uso de la tecnología e innovación. Para el caso en estudio, una buena manera de mantenerse competitivo es implementando herramientas informáticas que posibiliten automatizar procesos y mejorar la productividad, permitiendo acortar la distancia con el cliente, haciéndolo sentir parte de la compañía.

En base a los diagnósticos efectuados a lo largo de todo el trabajo, se concluye que el principal problema de la distribuidora Redolfi S.R.L. se ve reflejado en la falta de control interno al no tener una clara estructura de las actividades que cada individuo debe realizar, ni de la forma en que van a plasmar los objetivos y la manera de poder medirlos. Generando así fallas en la comunicación que se trasladan a las personas, al no saber a quienes deben responder ante esta situación y cómo actuar para poder revertirla.

Tener un sistema contable adecuado y actualizado es indispensable en cualquier organización, que no se da en esta ocasión y es otro punto importante a corregir. Se está omitiendo la posibilidad de contar con información precisa para tener conocimiento de lo que está ocurriendo, y así facilitar la toma de decisiones, ahorrar tiempo y dinero teniendo la documentación requerida y de simplificar los procesos administrativos agilizando las tareas en el día a día.

En cuanto a sus procesos operativos, no existe una determinación del pedido óptimo a realizar, desconoce la ubicación en donde va a estar almacenado, cuál fue su costo y cuál será el precio de venta acorde al mismo. Necesita dividir las actividades por sectores, de manera de que cada uno se especialice en una actividad, realizar un análisis de costos y establecer los precios adecuados para que en conjunto puedan evaluar los resultados y establecer proyecciones futuras.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda como primera medida desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, de manera de alcanzar a toda la organización e involucrar los niveles operativos para que se sientan parte de la misma, con una clara identificación de sus funciones y lo que se pretende lograr. El aspecto más importante de cualquier organización lo definen las personas, por eso es importante motivarlas y hacerlas sentir valiosas por su labor realizada.

Se propone llevar a cabo una serie de medidas basadas en el cliente y en cómo mejorar su atención; realizando encuestas por internet para conocer la satisfacción de los mismos, qué piensan de los productos y de la atención del personal, ampliándoles las posibilidades de pago a través de billeteras electrónicas y actuando con rapidez ante sus inquietudes, involucrándose activamente hasta resolver sus dudas.

Deberán segmentar el mercado, de manera de poder clasificar a los clientes en distintas categorías para poder tener un mayor alcance al momento de publicitar un determinado producto, con el objetivo de atraer nuevos negocios y desarrollar una identidad de marca. Para ello es importante definir las estrategias tanto del *marketing* digital como del *e-commerce*, logrando así una personalización de la clientela, que pueda satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

Una herramienta moderna y muy efectiva que se aconseja utilizar es la inteligencia de negocios o *business intelligence* (BI), la cual permite recolectar, almacenar y procesar datos de la empresa, facilitando el acceso a la información y reduciendo el margen de error. Su principal característica es que en este nuevo instrumento las operaciones se traducen en gráficos y en medidas estadísticas sumamente valiosas para conocer la realidad de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

Como última consideración se propone a la organización replantear los objetivos y metas, diagramar su estructura y trabajar más en equipo, capacitando al personal en torno a sus actividades como así también a través de la inteligencia emocional. Ésta les brindará la habilidad de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás, con el fin de manejar adecuadamente las relaciones y tener un buen ambiente de trabajo.

Con este cuadro de mando integral la empresa podrá tener un mayor control de todas las actividades que realizan, con una visión de largo plazo orientada al cliente y un gran impacto en el posicionamiento de la compañía, al mejorar todos los canales internos y externos de la misma.

Bibliografía

- Álvarez Corrales, D. F. (05 de 2015). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Ambato, Ecuador.
- Ámbito. (28 de 08 de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/impuestos/reforma-impositiva-analizan-que-pymes-paguen-solo-5-n5128610>
- Angulo Osma, C. E. (2018). Implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zulaga y Soto. Bogotá, Colombia.
- BAE Negocios. (29 de 04 de 2020). *Bae Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/politica/Kicillof-presento-planes-de-estimulo-para-las-pymes-y-los-comercios-de-la-provincia-20200429-0106.html>
- Bogino, M. C. (2019). Confección de cuadro de mando integral para supermercado Santa Ana. Córdoba, Argentina.
- Cippecc. (2020). *Cippecc.org*. Obtenido de <https://www.cippecc.org/textual/la-argentina-es-el-pais-con-mayor-desempleo-juvenil-de-la-region/>
- Clarín. (07 de 01 de 2020). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/reglamentaron-impuesto-30-dolar-turistas-cobrado-deberan-pagarlo-afip_0_8KK5S5Im.html
- Clavellina Miller, J. (21 de 04 de 2020). *Instituto Belisario Domínguez*. Obtenido de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4846>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (2020). <https://cpcecba.org.ar/>. Obtenido de <https://cpcecba.org.ar/noticias/se-actualizaron-los-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15624/>
- ElCronista. (16 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Dolar-como-piden-la-devolucion-del-35-los-que-no-son-contribuyentes-de-Ganancias-20200916-0031.html>
- ElCronista. (18 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Inflacion-PBI-salario-real-como-cierran-el-ano-y-dos-escenarios-para-2021-20200918-0041.html>

- Forero Durán, E. A., Guevara García, G. C., & Pradilla Urrego, G. D. (01 de 2020). *Sistema de seguimiento, monitoreo y control de las operaciones comerciales de la empresa Altipal Sas, basado en la filosofía del cmi*. Bogotá, Colombia.
- Greenpeace. (24 de 08 de 2020). *Greenpeace Argentina*. Obtenido de <https://www.greenpeace.org/argentina/story/issues/bosques/greenpeace-manifiesta-su-profunda-preocupacion-por-los-incendios-forestales-en-cordoba/>
- Guzmán, I. J. (2012). Cuadro de mando integral. *Revista Oikonomos*.
- Herrera, R., & Baquero, M. B. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*.
- Infobae. (25 de 08 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/educacion/2020/08/25/el-consejo-federal-de-educacion-confirmando-que-ningun-alumno-repetira-de-ano-y-que-la-promocion-se-definira-en-2021/>
- Infobae. (09 de 09 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/09/la-argentina-volvio-a-registrar-en-agosto-una-de-las-tasas-de-inflacion-mas-altas-del-mundo/>
- Infopymes. (02 de 03 de 2020). Obtenido de <https://www.infopymes.info/2020/03/pymes-beneficios-impositivos-para-este-2020/>
- iProfesional. (15 de 05 de 2020). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/316196-certificado-pyme-cuales-son-sus-beneficios-reales>
- iProfesional. (01 de 09 de 2020). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/322637-sueldos-versus-precios-cuanto-perdio-el-salario-real>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. España.
- Ley N° 19587. (21 de 04 de 1972). *Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo*. Argentina.

- Ley N° 27191. (23 de 09 de 2015). *Régimen de Fomento Nacional para el uso de Fuentes Renovables de Energía destinada a la Producción de Energía Eléctrica. Modificación*. Argentina.
- Mdzol. (15 de 07 de 2020). *Diario de Mendoza*. Obtenido de Mdzol: <https://www.mdzol.com/sociedad/2020/7/15/la-cuarentena-destapa-la-importancia-del-e-commerce-92080.html>
- Pérez Lorences, P., & García Ávila, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de futuro*.
- Rivero Villar, J., Aguilera Zas, H., Rojas Roque, L., Montes de Oca Martínez, N., & Robaina, D. A. (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación. *Visión de futuro*.
- Rodríguez Novales, Y., García Delgado, N., & Arencibia Rivera, Y. (2018). Metodología de gestión utilizando cuadro de mando integral en la empresa Agroforestal, Pinar del Río. *Avances: Centro de información y gestión tecnológica*.
- Rotoplas. (2020). *Rotoplas.com.ar*. Obtenido de <https://rotoplas.com.ar/estas-son-las-3-principales-causas-de-la-escasez-de-agua-en-argentina/>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (06 de 2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*.
- Télam. (04 de 08 de 2020). *www.telam.com.ar*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/497976-deuda-acuerdo-bonistas-guzman.html>
- Télam. (15 de 09 de 2020). *www.telam.com.ar*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202009/514458-envio-presupuesto-congreso-suba-55-pbi.html#:~:text=09%2F2020%20CONGRESO-,El%20proyecto%20de%20Presupuesto%202021%20contempla%20una%20suba%20del%205,PBI%20e%20inflaci%C3%B3n%20del%2029%25&text=El%20Gobierno%20n>
- Tessore, A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral aplicado a la empresa distribuidora Rodo SRL*. Argentina.

UNICEF Argentina. (05 de 08 de 2020). *Unicef*. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza>

Vega Falcón, V., Rodríguez López, J. R., & Palacios Guerrero, J. R. (2020). El cuadro de mando integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. Un estudio de caso. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*.

Villa Camacho, M. E. (06 de 2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*.