

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Plan de gestión de información interna y externa

**El Cuadro de Mando Integral como medio de vinculación para el cumplimiento de objetivos estratégicos**

**The Balanced Scorecard as a means of linking for the fulfillment of strategic objectives**

Autor: Marina Edith Pérez

DNI: 25.890.194

Legajo: VCPB23214

Profesor: Favio D'Ercole

Segundo semestre 2020

## **Resumen**

Este escrito se identifica como reporte de caso sobre la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Empresa con una larga trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. En el diagnóstico se observaron falencias comunes detectables en las Pymes, como la toma de decisiones reglada por resultados financieros y falta de atención al capital humano como elemento generador de valor.

La propuesta de mejora en la gestión, fue la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral, involucrando a todas las dependencias en la concreción de los objetivos estratégicos. Su construcción tuvo como ejes 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento.

Se concluyó que la herramienta aporta seguridad en la toma de decisiones, basándose en la retroalimentación para la corrección de desvíos, junto con la optimización de recursos mediante el monitoreo permanente

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, objetivos estratégicos, retroalimentación, toma de decisiones, creación de valor.

## **Abstract**

This writing is identified as a case report on the firm A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Company with a long history in the marketing and distribution of food products, perfumery, cleaning products and cigarettes. In the diagnosis, common detectable flaws were observed in SMEs, such as decision-making governed by financial results and lack of attention to human capital as a value-generating element.

The management improvement proposal was the use of the Balanced Scorecard tool, involving all the agencies in the realization of the strategic objectives. Its construction had as axes 4 perspectives: finances, clients, processes, learning and growth.

It was concluded that the tool provides security for decision-making, based on feedback for the correction of deviations, together with the optimization of resources through permanent monitoring.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic objectives, feedback, decision making, value creation.

## Índice

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1. Análisis de situación</b>	4
<i>1.1 Descripción de la situación</i>	4
<i>1.2 Análisis de contexto. Diagnósis PESTEL</i>	6
<i>1.3 Diagnóstico organizacional. Análisis financiero y análisis FODA</i>	9
<b>Capítulo 2. Marco Teórico</b>	14
<i>2.1 Revisión teórica. Sobre el Balanced Scorecard (BS)</i>	14
<i>2.2 El Mapa Estratégico. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	14
<i>2.3 Creación de valor</i>	15
<i>2.4 Evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	15
<i>2.5 Críticas al Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	16
<b>Capítulo 3. Diagnóstico y Discusión</b>	17
<i>3.1 Declaración del problema</i>	17
<i>3.2 Justificación</i>	17
<i>3.3 Conclusión</i>	18
<b>Capítulo 4. Plan de Implementación</b>	19
<i>4.1 Objetivos</i>	19
<i>4.2 Alcance y limitaciones</i>	25
<i>4.3 Análisis costo-beneficio</i>	26
<b>Conclusiones</b>	28
<b>Recomendaciones</b>	29
<b>Referencias</b>	30
<b>Anexos</b>	38
<i>Anexo 1. Diagrama de Gantt</i>	38
<i>Anexo 2. Muro Kanban</i>	40
<i>Anexo 3. Encuesta de satisfacción y preferencias de los clientes</i>	41
<i>Anexo 4. Customer journey map</i>	42
<i>Anexo 5. Encuesta de motivación intrínseca y extrínseca</i>	43
<i>Anexo 6. Presupuesto para capacitaciones. Consultora Sinérgica</i>	44
<i>Anexo 7. Presupuesto software a medida</i>	45
<i>Anexo 8. Evaluación de desempeño interna</i>	46
<i>Anexo 9. Presupuesto para becas</i>	47
<i>Anexo 10. Ordenanza número 1564/07 de la Municipalidad de James Craik</i>	48

## Introducción

En un entorno cambiante y altamente competitivo, donde la actualidad pone a prueba a las empresas, es necesario avanzar en pos del desarrollo y fortalecimiento. La formulación de la estrategia es sólo el primer paso para su concreción, su puesta en marcha es el principal desafío de los directivos. Lograr traducir los objetivos estratégicos para que puedan ser comunicados y comprendidos, requiere herramientas de gestión adecuadas, mejorando la comunicación interna e impulsando el liderazgo ejecutivo institucional (Vega Falcón, Rodríguez López y Palacios Guerrero, 2020). Se debe focalizar sobre las distintas aristas que garantizan el correcto funcionamiento de una organización y asegurar el crecimiento rentable y sostenido.

En el año 1992 Robert Kaplan y David Norton dieron a conocer la herramienta de gestión *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). Anteriormente las empresas limitaban su visión a perspectivas netamente financieras. Con la llegada de esta herramienta las variables intangibles comienzan a tomar relevancia en los aspectos claves y decisivos de la organización (Kaplan y Norton, 2004). Este nuevo encuadre descarta la tirantez de las relaciones lineales e incorpora las interrelaciones de las distintas áreas o departamentos. Para Niven (2003), brinda la oportunidad a todos los integrantes de la empresa de mostrar la contribución realizada a los objetivos estratégicos. Ofrece una visión sistémica, conjunta e interrelacionada de la empresa. “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan y Norton, 2002, p.37).

El presente trabajo se basa en la confección de un CMI para la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar originaria de la provincia de Córdoba, ubicada en la localidad de James Craik. Este ente cuenta con 50 años de experiencia en la venta mayorista de productos de consumo masivo. Con el paso del tiempo logró alianzas estratégicas de representación y distribución con empresas líderes. La trayectoria en el *retail* le ha brindado un amplio *know how* del negocio mayorista, consagrando a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como referente zonal. Para esta empresa el negocio de ventas mayoristas y preventistas no sólo abarca la distribución, sino que también posee locales comerciales destinados al mayoreo.

El crecimiento llevó a que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. deba cavilar la manera de gestionar. Requiere comenzar a utilizar herramientas que le permitan a la alta gerencia dili-

genciar los recursos de manera eficiente. Optimizando procesos y mejorando metodologías mediante un sistema coordinado, perfeccionando de esta manera la cadena de valor (Quintero y Sánchez, 2006).

Se pudieron recolectar diferentes antecedentes de casos donde la utilización de la herramienta propuesta ha resultado conveniente.

Araújo Pinzón, Vélez Elorsa y Sánchez Vázquez (2016), desarrollan en su escrito que la utilización de la herramienta BSC por las pequeñas empresas o en aquellas *startup* es casi nula. Pese al interés de los emprendedores en las métricas, no logran consolidar una visión holística donde se pueda detectar el rol de cada departamento en la generación de valor. Por tal motivo, culminan recomendando el diseño y uso del BSC siendo de gran utilidad para todas las empresas sin importar tamaño, actividad o ciclo de vida, considerándola necesaria para el cumplimiento de la estrategia por medio de las relaciones de los *stakeholders*. Permite a los emprendedores definir y tener *bajo la mira* las variables críticas para la evolución del negocio.

Por su parte Valencia Maldonado y Erazo (2016) en su investigación sobre la planificación estratégica en las Pymes, establecen que en estas empresas se destaca la dificultad que conlleva el desarrollo de la planificación y faltan de procedimientos formales de planeación. La forma en que las Pymes toman decisiones van definiendo su trayectoria, así mismo pueden existir falencias entre la formación de sus recursos versus las necesidades. Este combo conduce a que deban contar con herramientas acordes que puedan guiar su gestión y poder tomar decisiones acertadas referidas a la planificación de corto y largo plazo.

Brume González (2017), en su trabajo pudo observar la manera de accionar de la gerencia de una empresa del sector logístico; trató de establecer la relación entre la competitividad y la estrategia. La dirección debe formular una estrategia que involucre a todas las áreas, fomentando el trabajo en equipo, incorporando y modificando patrones de gestión y de tecnología que aporten calidad al servicio. Finalmente, establece la oportunidad de utilizar el BSC como un proceso descendente que haga comprensible la visión y la estrategia por medio de objetivos a todos los niveles de la organización.

En su artículo científico Comas Rodríguez, Montes de Oca Sánchez, Moreno Villacis y Valle Fiallos (2018), observan la falta de conexión entre la estrategia de una empresa

comercializadora y los procesos. El fin de usar la herramienta CMI se basa en que esta última integra ambos, desde la planeación hasta la consecución de objetivos. Concluyen que su utilización contribuyó a mejorar el control en general y por ende la eficacia y eficiencia del ente.

Así mismo, en su escrito Vargas Eguinoa y Lategana (2015), investigan sobre las herramientas de control de gestión en Argentina. Establecen que la planificación y el control se relacionan desde dos puntos de vista: uno considera el control en un orden secuencial posterior a la organización, planificación y ejecución, y el otro como un proceso transversal. Como conclusión afirman que sólo un pequeño porcentaje de las Pymes utilizan indicadores claves como *Customer Relationship Management*, *Balanced Scorecard* o *Data Mining*, pero que en un ambiente de negocios complejos la capacidad de gestionar exige instrumentos capaces de impactar en el proceso de toma de decisiones.

La importancia de este caso en estudio se basa en que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar en expansión. Las empresas familiares son protagonistas de la actividad económica argentina, siendo el motor y sustento de numerosas ciudades y provincias, pero como tal, no logran la supervivencia ante los cambios generacionales (Quilici, 29 de noviembre de 2018).

Teniendo en cuenta lo expuesto, se establece el siguiente objetivo general:

Diseñar un CMI que permita servir de guía y apoyo para la toma de decisiones de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Así mismo, del objetivo general se desprenden los objetivos específicos basados en el análisis realizado, teniendo en cuenta las particularidades encontradas:

- Medir cualitativa y cuantitativamente el aporte de cada área a los objetivos generales, corregir desvíos para apalancar la toma de decisiones.
- Identificar procesos claves en el marco de la estrategia para potenciarlos o mejorarlos.
- Identificar acciones tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia del uso de los recursos. Sistematizar procesos y circuitos.
- Identificar falencias estructurales y motivar la solución mediante la generación de nuevas áreas y profesionalización.

## Capítulo 1. Análisis de situación

### *1.1 Descripción de la situación*

A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa dedicada a la venta mayorista de consumibles, con amplia trayectoria y experiencia en el rubro. Cuenta con un plantel de 130 empleados de los cuales 35 son vendedores distribuidos en sus 4 sucursales. En cuanto a su infraestructura, la empresa actualmente está invirtiendo en la construcción de un nuevo centro de distribución ubicado estratégicamente. El nuevo depósito le facultará ampliar su capacidad operativa notablemente, permitiendo aumentar su red de clientes, mejorar los volúmenes de compra y por ende la negociación con proveedores; esto le abrirá puertas para sumar más representaciones exclusivas y marcas. A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una cartera de 6.000 clientes distribuidos en la provincia de Córdoba avanzado sobre Santa Fe, La Pampa y San Luis. Su estrategia se basa en lograr principalmente la diferenciación, apuntando a la satisfacción de los clientes mediante la optimización de los servicios, vendiendo a precios competitivos.

Como ya se estableció A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. es en esencia una empresa familiar de muy amplia trayectoria en el rubro, en busca de nuevos horizontes de crecimiento por medio de la inversión en infraestructura. Conducida por el socio fundador José Redolfi y sus 3 hijos, la organización supo encontrar el camino al éxito, pero para perpetuar debe reinventar su gestión administrativa y operativa.

Observando en detalle el organigrama se observan ausencias representativas de puestos y áreas. Existe falta de profesionalización en departamentos relevantes de la organización. Se debe cambiar la dirección personalista por un modelo de gestión basado en la toma de decisiones sobre herramientas adecuadas. Esto no implicaría dejar de lado la interrelación de la familia, sino buscar conjugar ambos (Sandoval Duque, 2014).

Según el artículo publicado en el sitio Identidad 21 por el docente Alfredo González Torres, las empresas familiares lograrán sobrevivir “con procesos formales de planeamiento estratégico, con una buena medición del desempeño a través del desarrollo de tableros de comando” (González Torres, 2 de mayo de 2018, párr.8).

Entre las áreas ausentes se apunta la falta del departamento de RRHH, esta dependencia es fundamental para el desarrollo de la organización. Las personas son el motor de las empresas. El capital humano constituye uno de los principales recursos en toda firma

que pretende perdurar en el tiempo. Ante un escenario de mercados turbulentos y volátiles, sumado a la agresividad de los rivales contendientes, los recursos intangibles competitivos adquieren relevancia y distinción, siendo los conductores de la generación de valor. La capacitación y profesionalización pasan a ser los puntos necesarios a desarrollar y fomentar (Parra Penagos y Rodríguez Fonseca, 2016). Sobre la importancia de gestionar el valor de los recursos humanos, López Cabarcos y Grandío Dopico (2005) reflexionan que si bien el capital humano no se refleja en los estados financieros, se perfecciona como fuente de valor; siendo la base del funcionamiento de la empresa. Este punto es imperioso para toda organización, especialmente en aquellas donde la satisfacción del cliente es la base de la estrategia y la visión es el liderazgo de mercado.

En cuanto al proceso y subprocesos que describen la comercialización, podemos notar distintas falencias. Comenzando por la falta de relación entre los pedidos y la recepción de la mercadería, hasta su almacenamiento y distribución. El hecho de no contar con un sistema informatizado para el control al momento de la recepción de productos, implica desde el uso ineficiente de los recursos, incremento de la merma y hasta posibles diferencias de inventario (Pirela, 2005).

El área de Administración no cuenta con un sistema de recepción de pedidos de clientes, las consecuencias son muchas y costosas, pero principalmente afectan la satisfacción de estos. Los requerimientos llegan por diferentes medios y dependen de tareas manuales para la confección de las facturas. Además, el sistema de registración no es contemporáneo a la recepción de los pedidos. Falta una política de descuentos y bonificaciones, lo que implica deficiencias en el control con impacto en la rentabilidad. Tampoco existe una política de autorización por montos de compras. La registración contable en general, no es concomitante con los hechos, no cuenta con un sistema automático, dependiendo toda la registración de una sola persona. El circuito de pagos es riesgoso no presentando procedimientos de autorización, deviniendo en grandes falencias de control interno (Pirela, 2005).

Se proyecta una reingeniería de la organización, en ese sentido Cannice, Koontz y Weihrich (2008), establecen que la evaluación de los procesos debe contemplar no sólo lo técnico sino también a las personas, pero teniendo siempre una mirada sistémica.

Estos problemas se agravarían aún más cuando el nuevo centro de distribución se encuentre operativo y las expectativas de crecimiento en volumen de mercadería se hagan realidad.

Siguiendo la línea de comercialización y haciendo referencia nuevamente a la estrategia de satisfacción del cliente, es clave a tal fin realizar una segmentación; no todos los clientes tienen las mismas preferencias y varían sus escalas de sopeso de atributos. Lograr brindar lo que cada nicho demande o valore significará fidelización e incremento en las ventas (Guadarrama Tavia y Rosales Estrada, 2015).

Establecer una estrategia de *Tarde Marketing* para empresas mayoristas, consiste en conquistar al fabricante como al comerciante que pondrá a disposición el producto al consumidor (López Quesada, 2017). Debido al entorno rivalizante del mercado mayorista, contar con una estrategia de *marketing* es necesario para la conservación y captación de nuevos clientes.

La organización no cuenta con una estrategia explícita para proveedores y clientes. Sobre este tema Porter (2008), manifiesta que las empresas deben estar atentas a las relaciones con estos protagonistas, de esta manera se empodera ante sus demandas y exigencias basadas en su potestad.

## 1.2 *Análisis de contexto. Diagnóstico PESTEL*

Para seguir analizando la situación de la empresa, es necesario incorporar una herramienta que permita identificar las fuerzas externas que influyen en su desarrollo. El análisis PESTEL describe los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. En su nota técnica Jaramillo (2004), indica que esta herramienta facilita la percepción de factores relevantes para la planificación, de otra manera podrían pasar desapercibidos o no contar con la importancia que ameritan.

### 1.2.1 *Factores políticos*

El 2020 es un año de cambios radicales en políticas gubernamentales; en diciembre 2019 asume el presidente electo con 48.1% de votos, Alberto Fernández (Frente Todos). El mapa gubernamental de Argentina quedó conformado por el partido Frente de Todos y Cambiemos, distribuido en las provincias de la siguiente manera: 78.26% el primero y 40.4% el segundo. Puntualmente, en la provincia de Córdoba el color político ganador fue la oposición nacional con un 61% de los votos. La Cámara de Diputados cuenta con una leve mayoría de la oposición (46% vs 42%). Senadores por su parte, tiene mayoría oficialista (53% oficialismo y 39% oposición), datos de la Cámara Nacional Electoral (s.f.). El juego de fuerzas provoca alianzas necesarias para la aprobación de leyes. Es un año carac-

terizado por la incertidumbre, la falta de previsibilidad ante la posibilidad del cambio de *reglas de juego*, dificulta la posibilidad de proyectar y planificar de las empresas.

### 1.2.2 Factores económicos

Este año se caracteriza por alta volatilidad en los mercados. Existe un tipo de cambio con restricciones a la compra de dólares. El llamado *cepo cambiario* no ha logrado frenar la suba de la divisa que asciende a un 63% en términos interanuales al mes de agosto, según el Banco Central de la República Argentina (BCRA, s.f.). Para el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, julio 2020.), los índices IPC a julio 2020 ascienden a 42.4% interanual, 1.9% variación mensual y 15.8% acumulada. A todo esto le sumamos el disparo del riesgo país truncando la posibilidad de nuevas inversiones. A nivel internacional se destaca la reestructuración de la deuda con acreedores. Los niveles de recaudación tributaria crecieron 26.7% interanual a julio 2020, según lo publicado por el Ministerio de Economía de Argentina (2020.) Pero en términos reales este indicador se ubica por debajo, debido a la inflación y a la retracción del consumo asociado a la cuarentena. Según Bilanski L., presidente de Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino (5 de junio de 2020), en una entrevista televisa manifestó que se estima cerraron 20.000 Pymes debido a la retracción del consumo por el efecto de la pandemia provocada por el covid-19.

Los resultados del 2019 fueron sumamente desalentadores, siendo todo esto un condimento extra para la frágil economía nacional. En cuanto al PBI, muestra una caída de 5.4% del primer trimestre 2020 en relación al mismo período año anterior, según INDEC (junio 2020).

Para mitigar la crisis establecida, el gobierno nacional tomó medidas de apoyo a las empresas que van desde pago del 50% del salario de los empleados hasta préstamos a tasa 0, según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP, s.f.).

### 1.2.3 Factores sociales

Influenciadas por los factores económicos en su mayor parte, las diferencias entre clases sociales se han profundizado. La tasa de desocupación del primer trimestre del 2020 asciende al 10.4%, la tasa de empleo se redujo 0.8 puntos porcentuales en relación al cuarto trimestre 2019 (INDEC, junio 2020). Así mismo, la canasta básica tuvo una variación de 1.6% con respecto al mes anterior. En este punto es necesario destacar que para una familia de 4 integrantes se necesitan \$44.521 para no caer en la pobreza, según INDEC (junio 2020). También se prevén cambios en los hábitos de consumo, el cliente comenzó a medi-

tar cada decisión ya sea por problemas económicos actuales o por miedo al futuro incierto. También se destaca que el consumidor tiene acceso a más información gracias a la accesibilidad por los medios informáticos (El Cronista, 2 abril 2020).

#### 1.2.4 *Factores tecnológicos*

En entornos altamente competitivos, las empresas comienzan a implementar herramientas tecnológicas o creación de nuevos sistemas, con foco en mejorar los indicadores de efectividad y eficiencia. Aprovechar la tecnología para lograr mejor productividad, minimizando costos y maximizando beneficios, es la nueva mirada de las empresas de vanguardia. Como instrumentos tecnológicos asociados al control de *stock* podemos mencionar los colectores de datos laser portátiles y las pistolas lectoras asociadas a *software* de control de *stock*. Siguiendo esta línea, se encuentran los *kardex* para rastrear los movimientos de mercadería.

La tecnología en las empresas está modificando los modelos de negocios. Esta transformación no se encuentra a la par de los avances en este rubro, principalmente por la falta de capacidad de adaptación. En este sentido, la conclusión sobre la gestión tecnológica en las empresas publicada por Perozo y Nava (2005), establece que “Debe existir un cambio de paradigma que posibilite verla, no como el proceso para lograrla mejor adquisición de maquinaria, software o implementación de estrategias, sino como el proceso de ayuda para adquirir el conocimiento necesario.” (p.502).

#### 1.2.5 *Factores ecológicos*

Con la llegada de las nuevas generaciones, la concientización por los factores ecológicos delimita el actuar de las empresas por medio de regulaciones y controles. La responsabilidad ambiental y social adquiere gran relevancia, no sólo por ser una demanda social en aumento, sino por las secuelas negativas en la calidad de vida. Las empresas deben tomar conciencia sobre los efectos de sus actividades en el medio ambiente y la sociedad. Bajo este contexto, la norma ISO 14001:2015 es aquella que releva y establece estándares sobre los procesos y la gestión ambiental. Para la Escuela Europea de Excelencia (2 de abril 2018), es menester lograr el equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía, no sólo para satisfacer las necesidades presentes sino para no descuidar la de las próximas generaciones. Siguiendo esta línea de pensamiento, la Escuela Europea de Excelencia (24 de agosto 2020), en función de la norma ISO 14001:2015, define al riesgo ambien-

tal como la posibilidad de generar consecuencias negativas en aspectos socioeconómicos, naturales y humanos.

### 1.2.6 Factores legales

En este punto se precisa el marco regulatorio donde se desenvuelve la empresa. Inicialmente, el ente debe cumplir con todos los requerimientos establecidos para una S.R.L. como lo dictamina el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina, por medio de la ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550, 1984).

Los empleados deben estar contratados bajo el marco de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, 1974) y el Convenio Colectivo de Trabajo número el 130/75 según la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios [FAECYS] (25 de julio de 1975). En el ámbito local, la Municipalidad donde la firma se estableció, sancionó la ordenanza núm.1564/7 con la obligación de traslado de las infraestructuras industriales fuera del ejido urbano otorgando beneficios tributarios a tal fin (Anexo 10).

## 1.3 Diagnóstico organizacional. Análisis financiero y análisis FODA

### 1.3.1 Análisis financiero

Corresponde ahora avanzar sobre los factores internos que permiten analizar a la empresa. En este punto se presentan algunas de las razones financieras más utilizadas para cuantificar la realidad económica y financiera del ente. Principalmente miden la capacidad de la organización para afrontar los compromisos asumidos. Según el estado de situación patrimonial presentado por la firma:

#### a. Capital de trabajo neto

En el caso de ser una empresa sólida, el capital de trabajo neto debe ser con resultado positivo. Cuando los activos corrientes superan a los pasivos corrientes, indica que la empresa cuenta con la liquidez suficiente para afrontar las obligaciones durante los próximos 12 meses. El activo de una empresa muestra el *metier* de la misma como también pone a la luz su política de créditos, *stock* y efectivo, según Roos, Westerfiel y Jordan (2010). Para esta empresa:

$$\text{Total Activo Corriente} - \text{Total Pasivo Corriente} = \text{CTN} = \$ 30.775 .377$$

#### b. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo. Prueba de liquidez

Constituye una medida de liquidez a corto plazo. La determinación de un resultado elevado indica liquidez pero también puede significar una ineficiente utilización del activo.

$$\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \text{Liquidez} = 1.56$$

Este resultado indica que la empresa cuenta con \$1.56 para afrontar cada \$1 comprometido en el plazo de 12 meses.

*c. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo. Razón rápida. Prueba del ácido*

Este indicador muestra si la empresa podría tener problemas de liquidez en el corto plazo, motivado principalmente por el *sobrestock* implicando liquidez inmovilizada, según Roos et al. (2010). Denota la capacidad de pago inmediata.

$$\frac{\text{Total Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Total Pasivo Corriente}} = \text{Ácido} = 1.02$$

*d. Razones de apalancamiento financiero. Solvencia a largo plazo. Razón de deuda total*

Mide la porción de activos que fueron adquiridos mediante deuda. Significa el % que representan las deudas sobre los recursos. Esta empresa utiliza 62% de deuda.

$$\frac{\text{Activos Totales} - \text{Capital Contable}}{\text{Activos Totales}} = \text{Deuda Total} = 0.62$$

*e. Razones de actividad o rotación de activos. Rotación de Inventario*

Significa que se vendió todo el inventario 4.70 veces en el año. Es decir que cada 77 días rotó todo el inventario.

$$\frac{\text{Costo de Inventario}}{\text{Inventario}} = \text{Rotación de Inventario} = 4.70$$

*f. Razones de actividad o rotación de activos. Rotación de Cuentas por cobrar*

Indica que cobro y volvió a vender 6 veces durante el año. Puntualmente los días de cuentas a cobrar son 60.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = 6$$

g. *Razones de rentabilidad. Margen de utilidad*

Esta ecuación establece que la empresa genera \$1.94 por cada \$100 que vende.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \text{Margen de Utilidad} = 1.94$$

h. *Razones de rentabilidad. ROA y ROE*

ROA es una medida de utilidad por cada \$1 invertido en activos y el ROE es una medida que indica el beneficio de los *cuotapartistas*.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \text{ROE} = 0.12$$

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \text{ROA} = 0.046$$

### 1.3.2 *Matriz FODA*

Siguiendo con el análisis interno de la organización, se presenta la Matriz FODA creada por Albert S. Humphrey (Figura 1). El análisis FODA tiene componentes internos y externos, divididos en positivos y negativos formando una matriz. Los conceptos son agrupados en 4 cuadrantes: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Para Ponce Talancón (2007), en su publicación el análisis FODA es una “herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (p.3).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know How</i> del negocio mayorista</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Alianzas con marcas líderes</li> <li>• No tiene problemas de endeudamiento</li> <li>• Ofrece nivel de precios competitivos</li> <li>• Tiempos de distribución acotados</li> <li>• <i>Mix</i> de productos ofrecidos</li> <li>• Capacidad de adaptación para comercializar en diferentes nichos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falencias en la estructura organizacional.</li> <li>• Falta de profesionalización en las diferentes áreas</li> <li>• No tiene estrategia de <i>trade marketing</i></li> <li>• No cuenta con sistema que vincule tecnológicamente los procesos</li> <li>• Problemas con el control de stock</li> <li>• Falta de estrategias para clientes y proveedores</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo centro de distribución abrirá nuevos mercados</li> <li>• Posibilidad de incorporar formar alianzas con nuevos proveedores</li> <li>• Acuerdos de comercialización exclusiva con marcas líderes</li> <li>• Beneficios de AFIP para Pymes registradas</li> <li>• La publicidad en redes fomenta el consumo de las grandes marcas (aliados de la empresa analizada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de inflación elevados</li> <li>• Retracción del consumo</li> <li>• Incremento en los costos fijos</li> <li>• Caída del salario real</li> <li>• Gremios con alta actividad sindical</li> <li>• Avance de competidores nacionales</li> <li>• Avance de competidores locales ubicados en la misma zona de comercialización</li> </ul>

Figura 1. Matriz FODA para le empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

La empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. ejerce su actividad en un rubro altamente competitivo y volátil, caracterizado por multiplicidad de tipos de clientes además de la compra y venta de grandes volúmenes de consumibles. En este escenario se debe estar muy atento a los competidores actuales y potenciales, por tal motivo la diferenciación en la calidad debe ser la estrategia. Cautivar a los clientes es sumamente difícil, más aún cuando se trata de productos de consumo masivo donde el precio se constituye como herramienta de negociación, afectando directamente la rentabilidad de las empresas. A lo anterior le debemos sumar una economía en recesión, inflación, desempleo y retracción del consumo entre otros factores alentados por los antecedentes de nuestro país y la actual pandemia. En cuanto a las circunstancias internas que afectan el desarrollo de la empresa, se encuentran falencias estructurales y de recursos. Los recursos humanos son los hacedores de las ventas competitivas. De su capacidad de adaptación dependerá su futuro, si logra mantener un capital humano preparado e involucrado (Boyero Saavedra y Montoya Agudelo, 2015). En definitiva, el trabajo propuesto busca asegurar la permanencia de la empresa, fomentando

su crecimiento rentable y sostenido; mediante la toma de decisiones asertivas en esta nueva etapa de expansión.

“La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada” (Kaplan y Norton, 2002, p.19).

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1 Revisión teórica. Sobre el *Balanced Scorecard (BS)*

El BS se enfoca en la necesidad de los directivos de tener una visión omnímoda, con claridad y criterio integrador (Gan y Triginé I Prats, 2006), con el fin de optimizar procesos, ser competitivos y asegurar su continuidad (Chacón, 2007). Matilla y Chalmeta (2007) definen a la herramienta como una serie de medidas de actuación que se desprenden de la estrategia, sus métricas impulsan a todos los niveles del ente a cumplir con los objetivos. Siguiendo esta línea, Vega Falcón (2015) establece que logra traducir la misión y visión en patrones para guiar la gestión.

### 2.2 El Mapa Estratégico. *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)*

El CMI propone su construcción basada en indicadores financieros y no financieros, claves balanceados de manera que ninguno priorice sobre el otro (Quintero Chacón y Fernández Elías, 2017), vistos a través de relaciones causa-efecto como afirman Amat Salas, Banchieri y Campa Planas (2016). Sus creadores Kaplan y Norton (2002), establecen 4 perspectivas para agruparlos, siendo estas la financiera, del cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento. Castillo y Villarreal (2014) las definen de la siguiente manera:

- **Perspectiva financiera:** la información proviene de los Estados Contables, constituyen sólo una parte de la valoración del desempeño de la organización. Mide la creación de valor para los socios.
- **Perspectiva del cliente:** se basa en la valoración del cliente sobre la empresa, sus productos o servicios; la forman métricas de indicadores relacionales.
- **Perspectiva de procesos:** dispone y mide los procesos necesarios para complementar las otras perspectivas. Focaliza en criterios de optimización.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** observa desde el punto de vista de las personas y los sistemas de información. Apunta al conocimiento de lo que la organización necesita para su funcionamiento y crecimiento, su cultura y capacidad de *resiliencia empresarial* (Rogel Gutiérrez y Urquizo Villafuerte, 2019).

En este punto el CMI muestra de manera clara, sencilla y comprensible la estrategia corporativa mediante el Mapa Estratégico (Aranibar Sapiencia, 2013). Según Kaplan y

Norton (2004), el Mapa Estratégico brinda el marco para presentar la forma en que se relacionan los activos tangibles e intangibles con la creación de valor.

### 2.3 Creación de valor

En su escrito Ruiz Acosta y Camargo Mayorga (2017), establecen que el CMI pone en juego las capacidades y recursos de las 4 perspectivas propuestas (Figura 2), en sintonía para la creación de valor por medio del conocimiento.

Financiera	Clientes	Procesos	Aprendizaje y Crecimiento
Recursos: financieros, propiedad Capacidades: liquidez, rentabilidad	Recursos: bases de datos, conocimiento de la plaza Capacidades: servicios imagen y prestigio	Recursos: infraestructura Capacidades: crecimiento, negociación	Recursos: liderazgo Capacidades: know how, trabajo en equipo

Figura 2. Ejemplos de capacidades y recursos. Fuente: Adaptado de Ruiz Acosta y Camargo Mayorga (2017)

El BS motiva a medrar la cadena de valor, estableciendo lo necesario para que una empresa, producto o servicio sea apreciado por el cliente. Según Porter (1991), “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (p.51).

### 2.4 Evolución del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Esta herramienta migró desde medir y controlar la gestión, hasta la gestión estratégica y gestión del cambio. Inicialmente, el CMI se interpretaba como una herramienta de control (Bedoya, 1 de febrero de 2018), en la actualidad para Talalweh (2019), enlaza la necesidad de las organizaciones de evaluar su *performance* más allá de los ámbitos económico y financiero. Las empresas buscan optimar su gestión apuntando a mejoras en la calidad, eficacia y eficiencia (Quintero Chacón y Fernández Elías, 2017). Méndez Bravo, Ayala Briones y Palacios Sarmiento (2019), determinaron que el CMI se considera como una herramienta apta para llevar adelante la planificación y el control de las actividades dentro de las organizaciones familiares, como un proceso de gestión estratégica (Figura 3).



*Figura 3.* El CMI como sistema de gestión estratégica. Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002)

### *2.5 Críticas al Cuadro de Mando Integral (CMI)*

La principal observación que realizan en su trabajo Banchieri y Campa Planas (2012), es la falta de material preciso para soportar las conclusiones. Voelpel, Leibold, Eckhoff & Davenport (2006), le adjudican cierta rigidez, no permitiendo el ingreso de ideas innovadoras. Por su parte Porporato y García (2007) buscan esclarecer las limitaciones del CMI, su análisis contempla desde el estado de ánimo del evaluador, hasta el mal desempeño de la herramienta en empresas multidivisionales. Norreklit (2000), cuestiona las llamadas relaciones causa-efecto, modificando la esencia del CMI. Lipe & Salteiro (2000), basan su análisis indicando que sólo las medidas comunes son las tomadas en cuenta para las evaluaciones. Por su parte Santos Cebrián y Fidalgo Cerviño (2004), debaten sobre la flexibilidad y adaptación del CMI a organizaciones de naturaleza dispar, debatiendo sobre la rigidez de los indicadores propuestos. Concluyen que esta rigidez se supera por la capacidad de retroalimentación de la herramienta habilitando su utilización.

Concluimos que las ventajas de este instrumento sobrepasan las críticas encontradas, fundadas principalmente por el desconocimiento de las empresas, siendo aconsejable su implementación. Permite a las organizaciones mantenerse vigentes mediante la evaluación de su desempeño (Villa Camacho, 2015).

## Capítulo 3. Diagnóstico y Discusión

### 3.1 Declaración del problema

Concluyendo con el análisis de la empresa, según Palomo González (2005) se aprecian problemas de organización (deficiencias estructurales, no sistematización de operaciones y falta de políticas), de recursos (falta de capacitación, planes de carrera y estándares de desempeño), mercadotecnia (desconocimiento técnico de la competencia, proveedores y clientes), administrativos y contables (falencias en los sectores de compras y ventas, no sistematización) como también controles deficientes. La presente es una empresa familiar con los desatinos comunes de estas, especialmente los endeble controles internos (Belausteguoitia Rius, 2010).

La falta de normas y procedimientos determina que elementos claves para la rentabilidad de la empresa se vean afectados, en particular todo el proceso de comercialización, sumado a la ausencia de control de inventarios. No cuenta con un sistema que asegure tener información certera en tiempo y forma, pudiendo provocar desaciertos en la toma de decisiones o accionar tardío (Proaño Castro, Orellana Contreras y Martillo Pazmiño, 2018). Los hechos económicos no son contemporáneos a su registración y esta se realiza de manera rudimentaria.

La ausencia del área de Recursos Humanos y no contar con programas de capacitación y crecimiento, se conjugan para que el capital humano no se encuentre aprovechado en su totalidad. Esta área se considera relevante como agente del cambio (Dessler y Varela, 2011).

### 3.2 Justificación

La gerencia de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. necesita mirar a la organización desde una perspectiva integral, alineando cada elemento con la estrategia. Las diferentes áreas requieren sistemas y procesos que le permitan trabajar de manera coordinada. Es imperiosa la utilización de herramientas de gestión que contribuyan a solucionar los inconvenientes detectados, puesto se encamina hacia una etapa de expansión. La inclusión de normas, políticas y procedimientos son necesarias para la aplicación y regulación del control interno (Aguirre Choix y Aramenta Velázquez, 2012). La apertura del nuevo centro de distribución exige tomar medidas que aseguren el correcto funcionamiento de la organización y no que

por el contrario afecte negativamente a la rentabilidad. Se debe brindar solidez en la gestión empresarial.

Es necesario potenciar las habilidades, fomentar el desarrollo personal y profesional de los integrantes de la empresa. La clave para el crecimiento sostenido se basa en la diferenciación como ventaja competitiva, por medio de la creación de valor (Quintero y Sánchez, 2006).

### 3.3 Conclusión

Los directivos tienen una visión limitada sólo con la información proveniente de los estados contables, quedando en evidencia la falta de eficacia y eficiencia en la toma de decisiones. No contemplan todo el espectro de factores que afectan el desarrollo de la empresa. Esta manera de gestionar atenta contra la rentabilidad y la firma se debilita ante el avance de la competencia.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. necesita ordenar su gestión para poder afrontar esta etapa con la suficiente fortaleza para alcanzar el éxito esperado. La empresa debe contar con procedimientos y controles efectivos (Camacho Villota, Gil Espinoza y Paredes Tobar, 2017), acompañada de una estructura que soporte la expansión, minimizando pérdidas y maximizando ganancias. Debe buscar que la estrategia se muestre de manera vinculante teniendo como premisa la visión de liderazgo.

Financieramente la organización cuenta con la liquidez suficiente para afrontar sus obligaciones en el corto plazo y eficiente utilización de los activos. Tampoco se observan mayores inconvenientes en los indicadores a largo plazo. Al analizar los números de margen de utilidad, notamos también crecimiento entre el resultado del año en estudio respecto del anterior (1.94% vs 1.57%), pero lejos de sus indicadores históricos. (Universidad Siglo 21, 2020).

En base a lo establecido se conforma el CMI entregado en este escrito, teniendo como función principal brindar el soporte necesario para la toma de decisiones, *en pos* del cumplimiento de la estrategia a partir del análisis de los indicadores. En búsqueda de la evolución y permanencia por medio del profesionalismo, optimizando cada punto de la cadena de valor.

## Capítulo 4. Plan de Implementación

### 4.1 Objetivos

La empresa necesita recuperar el índice de rentabilidad perdido en los últimos ejercicios, representando un 0.41% adicional al último ratio. Este incremento significa \$1.300.000 de masa de dinero adicional en el resultado. Se establecen para las 4 perspectivas objetivos, tácticas y acciones específicas a implementar según el Diagrama de Gantt propuesto (Anexo 1). Para el monitoreo del grado de avance, se plantea además el uso de un Muro Kanban con acciones y responsables (Anexo 2).

La propuesta se considera eficaz si logra recuperar la rentabilidad perdida y eficiente si los recursos implementados no superan este monto. Se debe tener en cuenta que la eficiencia se debe medir también en el largo plazo, puesto se pretende que la organización logre la fortaleza necesaria para perdurar en el tiempo.

Los indicadores de eficacia planteados en cada objetivo propuesto, determinarán si los *outpus* resultantes coinciden con las metas o se encuentran dentro del rango de tolerancia. El resultado será eficiente si se ubica dentro de los parámetros establecidos o mejor aún si los supera.

#### 4.1.1 Perspectiva Financiera

Objetivo 1: aumentar las ventas un 20% respecto al último resultado, significando \$63.700.000 adicionales en masa de dinero bruto (Tabla 1).

Tabla 1. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 1*

Tácticas	Acciones
Aumentar el ticket promedio	Acción 26 del Diagrama de Gantt: fomentar <i>cross selling</i> y <i>up selling</i> , mediante el armado de combos y promociones sujetos a las negociaciones de costos e incorporación de marcas (ver Acción 23). Se debe tomar en cuenta el mapeo de clientes por zona resultante de la encuesta de satisfacción y preferencias propuesta (ver Acción 17).
	Acción 27 del Diagrama de Gantt: desarrollar sistema de premios para vendedores, teniendo como objetivo la incorporación de nuevos clientes activos cuya compra supere como mínimo un 10% el ticket promedio.
Mejorar el <i>mix</i> de productos	Acción 25 del Diagrama de Gantt: tomando en cuenta el resultado de la encuesta de satisfacción y preferencias realizada (ver Acción 17), acondicionar el <i>mix</i> de productos ofrecidos armando paquetes en base a las preferencias de cada <i>cluster</i> . Brindar a cada nicho de clientes lo que necesita.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $Crecimiento\ ventas = \frac{Ventas\ Actuales}{Ventas\ A - 1}$
- Rango de eficacia: Verde  $\geq 20\%$  / Amarillo  $< 20\% > 10\%$  / Rojo  $\leq 10\%$

- Responsables: Gerente de Ventas y Gerente Comercial

Objetivo 2: incrementar el margen en ratio un 20%, actualmente la empresa utiliza un *mark up* promedio de 20% (Tabla 2).

Tabla 2. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 2*

Tácticas	Acciones
Mejorar precios de costo, obtener bonificaciones, descuentos o mercadería sin cargo.	Acción 23 del Diagrama de Gantt: tendiendo como base de cálculo la proyección de ventas por la apertura del nuevo centro de distribución, re negociar con proveedores costos, descuentos, bonificaciones o mercadería sin cargo en base a pactos por volúmenes de compra.
	Acción 24 del Diagrama de Gantt: planificar y negociar compras por estacionalidad. En este punto además de mejorar el costo, se asegura el stock evitando quiebres en fechas puntuales de alta rotación. Mínimo 3 meses de anticipación (Navidad, año nuevo, Pascuas).

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $Crecimiento\ del\ margen = \frac{Margen\ actual}{Margen\ A - 1}$
- Rango de eficacia: Verde  $\geq 20\%$  / Amarillo  $< 20\% > 10\%$  / Rojo  $\leq 10\%$
- Responsables: Gerente de Administración y Finanzas y Gerente Comercial

Objetivo 3: disminuir quiebres de *stock*, *sobrestock* y merma por medio de la sistematización y el control efectivo. Objetivo de quiebres anual  $\leq \$500.000$  / Objetivo merma total promedio anual  $\leq \$50.000$  (Tabla 3).

Tabla 3. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 3*

Tácticas	Acciones
Asegurar que el inventario físico coincida con el registrado, relacionar los sistemas de compras, recepción y almacenamiento.	Acción 28 en Diagrama de Gantt: formalizar normas y políticas necesarias para los sistemas involucrados en el circuito de la mercadería.
	Acción 29 en Diagrama de Gantt: sistematizar y relacionar vía software de gestión los sistemas involucrados en el circuito de la mercadería. Este punto se relaciona con la Acción 11 del Diagrama de Gantt, incorporar <i>software</i> de gestión. Parametrizar el sistema para le emisión de pedidos de manera automática teniendo en cuenta días de reaprovisionamiento, capacidad de almacenaje, rotación y stock de seguridad.
	Acción 30 en Diagrama de Gantt: designar responsable de depósito quien dependerá del Jefe de Logística, entre sus funciones se encuentra la de garantizar el mantenimiento del stock almacenado en condiciones adecuadas.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador: sumatoria de valuación de quiebres anual y sumatoria de merma
- Rango de eficacia quiebres: Verde  $\leq \$500.000$  / Amarillo  $> \$500.000 < \$660.000$  / Rojo  $\geq \$660.000$  y
- Rango de eficacia merma: Verde  $\leq \$50.000$  / Amarillo  $> \$50.000 < \$60.000$  / Rojo  $\geq \$60.000$

- Responsable: Gerente de Administración y Finanzas

#### 4.1.2 Perspectiva Clientes

Objetivo 1: fortalecer la marca, posicionarla en el *top of mind* (Tabla 4).

Tabla 4. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 1*

Tácticas	Acciones
Desarrollar estrategia de <i>trade marketing</i>	Acción 18 del Diagrama de Gantt: realizar segmentación de clientes en base a los resultados de la encuesta de satisfacción y preferencias. Armar plan de captación para cada nicho, basado en los productos y servicios valorados. Utilizar los medios de comunicación que resultaron más efectivos.
Desarrollar estrategia de <i>benchmarking competitivo</i>	Acción 19 dentro del Diagrama de Gantt: investigar qué ofrece y qué no ofrece la competencia. Negociar la incorporación de esas empresas /marcas.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $ROAS(\text{Retorno de inv. publicitaria}) = \frac{\text{Ingresos obtenidos}}{\text{Inversión publicitaria}}$
- Rango de eficacia: Verde  $\geq 20\%$  / Amarillo  $< 20\% > 10\%$  / Rojo  $\leq 10\%$
- Indicador 2: verificar vía encuesta si se cumplió objetivo de *top of mind*
- Rango de eficacia: Verde = 1 / Amarillo = 2 / Rojo  $\geq 3$
- Responsable: Gerente de Ventas

Objetivo 2: generar nuevos clientes y fidelizar. Se busca incrementar un 30% la cartera actual (6.000 clientes activos) (Tabla 5).

Tabla 5. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 2*

Tácticas	Acciones
Ampliar zonas de influencia	Acción 20 del Diagrama de Gantt: designar a cada vendedor las zonas donde se captarán nuevos clientes. Diagramar esquema de objetivos remunerados basados en la captación de nuevos clientes activos.
Evitar la pérdida de clientes	Acción 21 del Diagrama de Gantt: designar una persona para la comunicación directa con los clientes ante quejas, reclamos y sugerencias. Derivar al sector correspondiente, efectuar seguimiento y comunicar resolución al cliente.
	Acción 22 del Diagrama de Gantt: determinar vías de comunicación directa con clientes (teléfono, mail), brindar a cada local comercial un buzón de sugerencias que se abrirá diariamente notificando al referente. Mensualmente se enviarán informes al Gerente General sobre cantidad de clientes contactados por cada área, recurrencias y tiempos de respuesta para tomar las medidas necesarias.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $\text{Nuevos clientes} = \frac{\text{Clientes actuales}}{\text{Clientes A} - 1}$
- Rango de eficacia: Verde  $\geq 30\%$  / Amarillo  $< 30\% > 20\%$  / Rojo  $\leq 20\%$
- Responsable: Gerente Comercial y Gerente de Ventas

Objetivo 3: evitar bajas de clientes mejorando el *customer journey* (Tabla 6).

Tabla 6. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 3*

Tácticas	Acciones
Conocer al cliente	Acción 17 del Diagrama de Gantt: realizar encuesta (Anexo 3) a clientes y no clientes en base a una muestra representativa de cada zona. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, armar el <i>customer journey map</i> (Anexo 4) para tomar medidas correctivas.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador: valoración resultante de la encuesta de satisfacción (la última obtenida fue en promedio de 65)
- Rango de eficacia: Verde  $\geq 80\%$  / Amarillo  $< 80\% > 65\%$  / Rojo  $\leq 65\%$
- Responsable: Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ventas

#### 4.1.3 Perspectiva Procesos

Objetivo 1: optimizar procesos vigentes, bajar el índice de rotación de activos a 60 días (Tabla 7).

Tabla 7. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 1*

Tácticas	Acciones
Detectar procesos claves y accionar para mejorarlos	Acción 9 del Diagrama de Gantt: cada responsable de área elevará los procesos involucrados en su sector determinando puntos de mejora. Los gerentes los formalizarán con las mejoras necesarias apuntando a la eficacia y eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $Rotación\ de\ activos = 365 / \left( \frac{Costo\ de\ Inventario}{Inventario} \right)$
- Rango de eficacia (en días): Verde  $\leq 60$  / Amarillo  $> 60 < 77$  días / Rojo  $\geq 77$
- Responsables: Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ventas

Objetivo 2: optimizar el flujo de información (Tabla 8).

Tabla 8. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 2*

Tácticas	Acciones
Detectar funcionalidades claves	Acción 10 del Diagrama de Gantt: los gerentes evaluarán las actividades detectando aquellas que no tengan procesos formales para establecerlos y comunicarlos.
Vincular todas las actividades organizacionales	Acción 11 del Diagrama de Gantt: evaluar las propuestas de <i>software</i> de gestión e incorporar la más conveniente en base a las necesidades de la organización. Se adiciona un presupuesto de <i>software</i> a medida para una empresa de las características similares (Anexo 7) para tomar como referencia.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $Procesos\ sistematizados = \frac{Procesos\ sistematizados}{Procesos\ totales\ del\ sector}$
- Rango de eficacia: Verde = 100% / Amarillo < 100% > 70% / Rojo ≤ 70%
- Responsables: Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ventas

Objetivo 3: incrementar la productividad (Tabla 9).

Tabla 9. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 3*

Tácticas	Acciones
Generar procedimientos de medición específicos para el área de comercialización	Acción 12 del Diagrama de Gantt: desarrollar procesos para controlar la cantidad de pedidos efectuados por clientes y los efectivamente despachados (tiempos de respuesta).
	Acción 13 del Diagrama de Gantt: desarrollar procesos para controlar la efectividad en las entregas. Detectar pedidos despachados con errores y faltantes (calidad).
	Acción 14 del Diagrama de Gantt: desarrollar procesos para medir y controlar la productividad de los vendedores (eficacia).

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador 1:  $Efectividad\ en\ los\ pedidos\ semanal = \frac{Pedidos\ efectivizados}{Pedidos\ solicitados}$
- Rango de eficacia: Verde > 80% / Amarillo < 80% > 70% / Rojo ≤ 70%
- Indicador 2:  $Eficiencia\ en\ los\ pedidos\ semanales = \frac{Cantidad\ de\ reclamos}{Cantidad\ de\ pedidos}$
- Rango de eficacia: Verde ≤ 1% / Amarillo >1% ≤ 2% / Rojo >2%
- Responsable: Gerente de Administración y Finanzas
- Indicador 3:  $Productividad\ vendedores = \frac{Cantidad\ de\ pedidos\ por\ día}{Cantidad\ de\ vendedores}$
- Rango de eficacia: Verde > 3 / Amarillo < 3 ≥ 2 / Rojo < 2
- Responsable: Gerente de Ventas

Objetivo 4: minimizar las falencias y errores (Tabla 10).

Tabla 10. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 4*

Tácticas	Acciones
Desarrollar área de control interno	Acción 15 del Diagrama de Gantt: designar una persona idónea para efectivizar las tareas de control. Dependerá directamente del Gerente General.
	Acción 16 del Diagrama de Gantt: armar manual de procesos y procedimientos, comunicarlo y comenzar a corregir desvíos. Realizar informes mensuales destinados al Gerente General sobre errores detectados, recurrencias y áreas.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $\% Falencias = \frac{Falencias\ encontradas}{Cantidad\ de\ procesos\ del\ sector}$
- Rango de eficacia: Verde ≤ 1% / Amarillo > 1% ≤ 2% / Rojo > 2%

- Responsable: Gerente Comercial, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Ventas

#### 4.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 1: lograr clima de trabajo ameno y colaborativo (Tabla 11).

Tabla 11. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 1*

Tácticas	Acciones
Fomentar el trabajo en equipo y bienestar común implementando filosofía <i>great place to work</i>	Acción 3 dentro del Diagrama de Gantt. Realizar encuesta de motivación intrínseca y extrínseca, clima laboral y formación. Analizar resultados para tomar las medidas correspondientes (Anexo 5)

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador: % indicativo de satisfacción resultante de la encuesta
- Rango de eficacia: Verde  $\geq 80\%$  / Amarillo  $< 80\% > 70\%$  / Rojo  $\leq 70\%$
- Responsables: Gerente General y Referente de RRHH

Objetivo 2: capacitar y formar al 100% del personal en el lapso de 1 año (Tabla 12).

Tabla 12. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 2*

Tácticas	Acciones
Profesionalizar el capital humano	Acción 4 dentro del Diagrama de Gantt: contratar consultora para dictar las capacitaciones / talleres necesarios en base a las necesidades de la organización. Evaluar las opciones ofrecidas, se presenta presupuesto para tomar como referencia (Anexo 6)

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador:  $\% \text{ Empleados capacitados} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$
- Rango de eficacia: Verde = 100% / Amarillo  $< 100\% > 70\%$  / Rojo  $\leq 70\%$
- Responsables: Gerente Administración y Finanzas, Gerente Ventas, Referente RRHH

Objetivo 3: fomentar motivación a todos los niveles organizacionales (Tabla 13).

Tabla 13. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 3*

Tácticas	Acciones
Realizar evaluaciones de desempeño periódicas	Acción 5 dentro del Diagrama de Gantt: cada jerárquico debe realizar cada 3 meses evaluaciones de desempeño a su personal a cargo (Anexo 8). Indicar puntos positivos y pasibles de mejora.
	Acción 6 dentro del Diagrama de Gantt: cada jerárquico debe acompañar y ayudar a cada empleado a poder corregir los puntos de mejora. Realizar monitoreos mensuales e informar a RRHH para incluirlas en los legajos.

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador: % Empleados evaluados =  $\frac{\text{Cantidad de evaluaciones}}{\text{Total empleados}}$
- Rango de eficacia: Verde = 100% / Amarillo < 100% > 70% / Rojo ≤ 70%
- Responsables: Gerente Administración y Finanzas, Gerente Ventas, Referente RRHH

Objetivo 4: fidelizar mediante el crecimiento personal (Tabla 14).

Tabla 14. *Tácticas, acciones y métricas correspondientes al objetivo 4*

Tácticas	Acciones
Potenciar el sentimiento de pertenencia, brindando claridad sobre el futuro de cada colaborador dentro de la organización y evitar las <i>fugas de talentos</i>	Acción 7 dentro del Diagrama de Gantt: implementar planes de carrera en base a resultados de las evaluaciones de desempeño.
	Acción 8 dentro del Diagrama de Gantt: gestionar planes de becas en carreras universitarias, para aquellos empleados que ameriten en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño, perfil y grado de compromiso. Se adjunta presupuesto de referencia (Anexo 9).

Fuente: Elaboración propia.

- Indicador: % Bajas =  $\frac{\text{Cantidad de desvinculaciones}}{\text{Total empleados}}$
- Rango de eficacia: Verde ≤ 1% / Amarillo > 1% < 3% / Rojo ≥ 3 %
- Responsables: Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administración y Finanzas, Gerente Ventas y Referente RRHH

#### 4.2 Alcance y limitaciones

Como se indica en los objetivos y tal cual postula la herramienta propuesta, el alcance de este estudio se basa en las 4 perspectivas del CMI. La investigación se fundamenta en el estilo de gestión de los directivos de A.J. & J.A. Redolfi y el impacto de la misma en la consecución de resultados. Por lo expuesto, las conclusiones y medidas se limitan a ser las respuestas sobre los resultados de esta investigación, en base a las fallas y puntos de mejora detectados. Se define como horizonte la formulación de una herramienta que apuntale la gestión empresarial de A.J. & J.A. Redolfi. Motivando la optimización del uso de recursos por medio de la integración, interrelación y control, teniendo como meta el logro de los objetivos estratégicos. Por tal motivo, este reporte de caso se limita a la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral basado en el conocimiento empírico y en parte por el apriorismo metodológico.

Este trabajo se corresponde con un estudio metodológico transversal, es decir, que se realiza con los datos obtenidos en un momento determinado (corte). Prospectivo puesto

se confecciona en el presente, pero se analizarán datos una vez pasado determinado tiempo (lapso). Analítico ya que se basa en los resultados obtenidos (continúa la medición a lo largo del tiempo). Inicialmente se lleva adelante una investigación de tipo descriptiva, acudiendo a diferentes fuentes con el fin de definir con rigor académico, variables y situaciones para la correspondiente evaluación de mismas.

Geográficamente, se establece principalmente en la provincia de Córdoba y sus límites, donde la empresa ha comenzado a captar clientes.

En base a lo establecido se presenta el Mapa Estratégico propuesto (Figura 4), donde se pueden observar las relaciones entre los activos tangibles y los recursos intangibles, demostrando cómo afecta el resultado del accionar en la creación de valor para los socios.

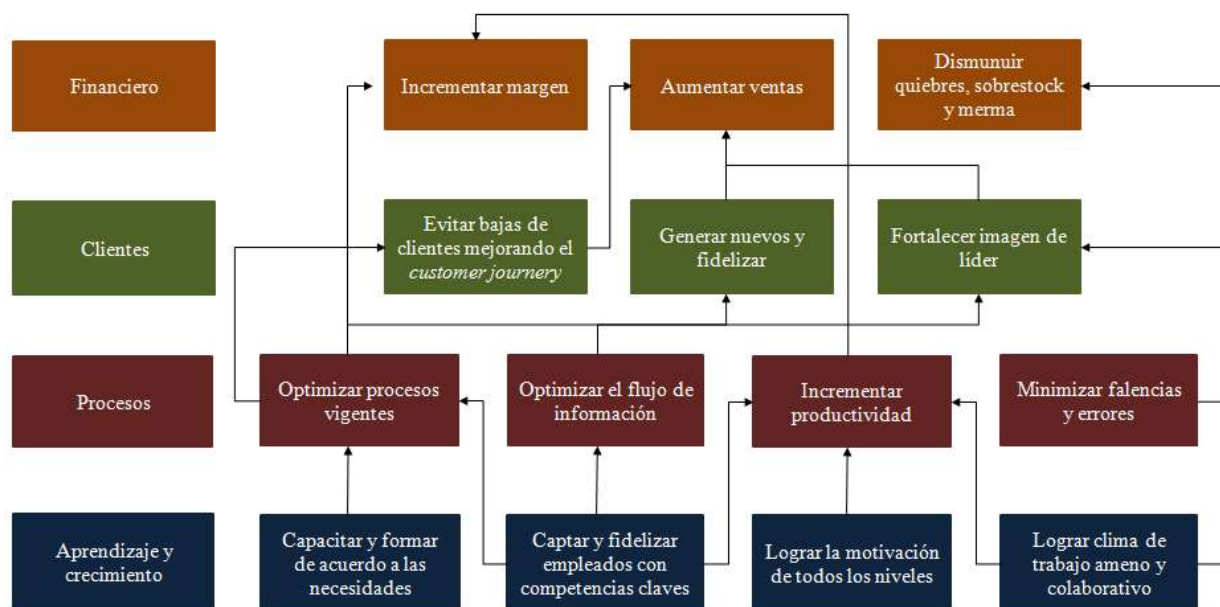


Figura 4. Mapa Estratégico propuesto. Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Análisis costo-beneficio

Comenzamos este análisis indicando de manera cuantitativa, que los costos monetarios adicionales de su implementación, estarían cubiertos con el cumplimiento del objetivo de crecimiento en rentabilidad. En la Tabla 15 se plasman costos estimativos adicionales referidos a las acciones. Cabe agregar que para llevar adelante la propuesta se debe contar con los recursos necesarios, como el capital humano requerido en cada punto así como también el hardware y software acorde. También será de utilidad el conocimiento que la empresa tiene del rubro y las zonas de influencia. En cuanto a la eficiencia, los recursos utilizados van en línea con la expectativa de resultados. Se cuantifica la inversión para eva-

luar su impacto respecto de las mejoras cuantitativas y cualitativas resultantes, de manera tal que se pueda comprender que son coherentes con los resultados esperados.

Tabla 15. *Costos estimativos adicionales de las acciones propuestas*

Económicos (adicionales)	Monto	Frecuencia
Incorporar Gerente Comercial \$200.000 mensual promedio (Glassdoor, 7 de octubre 2020)	\$ 200.000	Mensual
En base al resultado de la encuesta de satisfacción y preferencias de los clientes, presupuestar costos publicitarios en los medios seleccionados	A relevar dependiendo del resultado de la encuesta	A convenir
Costos de viáticos de los vendedores al momento de avanzar sobre las zonas de influencias, en base al resultado de la encuesta de satisfacción y preferencias de los clientes realizar presupuesto anual.	A relevar en base a las zonas resultantes	A convenir
Incorporar <i>Software</i> de gestión, según presupuesto de muestra \$450.000 (Anexo 3)	\$ 450.000	Única vez
Capacitar a toda la organización según presupuesto de referencia \$150.000 (Consultora Sinérgica ver Anexo 4)	\$ 150.000	Única vez
Presupuesto anual de becas \$300.000 (Anexo 8)	\$ 300.000	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Para medir la eficiencia de los planes propuestos, debemos relevar el punto de vista cualitativo, estamos hablando de llevar a la organización a un nivel de gerenciamiento superior al actual. Las decisiones basadas en indicadores financieros y no financieros, incluyen además de las *métricas duras*, el análisis del desempeño organizacional sobre *elementos blandos* que hacen a su funcionamiento. De este modo, se toma en cuenta toda la *performance* de la empresa. La métrica de eficiencia se dará por cumplida al momento en que la organización pueda encauzar su manera de gestionar, con la menor utilización de los recursos según lo establecen las acciones presentadas, obteniendo la solidez suficiente para crecer y permanecer rentable, tomando decisiones asertivas.

## Conclusiones

El Cuadro de Mando Integral (CMI), se constituye como una herramienta acorde para llevar adelante lo propuesto. Le permite a la firma A.J. & J.A. Redolfi mirar a sus equipos desde un punto de vista sistémico. Por medio del CMI, puede monitorear las relaciones y funcionalidades de cada departamento para corregir desvíos, con el fin prioritario de la consecución de la estrategia corporativa. La empresa se puede situar en cada perspectiva y evaluar la *performance* desde la mirada de cada una. Esto le permite tomar decisiones asertivas y fomentar el *feedback* para la mejora continua. Prevaleciendo la generación de valor para los clientes, desembocando en la creación de valor para los *cuota-partistas*.

A.J. & J.A. Redolfi, tiene visión de liderazgo asociada al proyecto de expansión, ameritando un vuelco en la manera de gestionar para mejorar su rentabilidad. Es una empresa familiar que presenta problemas comunes a estas, como deficiencias en el esquema organizativo y de control interno. Al incorporar en su órbita de análisis los aspectos intangibles, adiciona aristas relevantes sobre el desarrollo de las organizaciones.

Es prioritario que la empresa pueda comunicar y transmitir la estrategia, de manera tal que pueda ser incorporada al día a día de cada uno de sus integrantes. La organización necesita alinear las áreas bajo un mismo marco objetivo. La sistematización, coordinación y enlace le permite mantener a todas las dependencias enfocadas en este último.

El cambio en la manera de gestionar le permite de una manera profesional, *gerenciar* los recursos apuntando a prevalecer y sobrellevar con el menor impacto posible las vicisitudes de la economía Argentina.

## Recomendaciones

Luego de efectuar el análisis estructural de la organización, se observan ausencias en áreas relevantes. Una de estas carencias se configura como el Departamento de Seguridad e Higiene. Esta área tiene como función principal, prevenir y mitigar los trastornos ocasionados por los accidentes y enfermedades laborales. Cuidar la integridad de los colaboradores implica amortiguar las pérdidas económicas y sociales que devienen de estas eventualidades.

Se recomienda la contratación de personal idóneo para transmitir a los integrantes de la organización de manera clara y precisa, las directrices que guían el buen accionar diario en las tareas encomendadas.

Este punto se considera importante porque mediante la corrección de falencias, detección de errores y evaluación de riesgos de manera temprana, se logran prevenir incidentes. Por medio de normas y seguimientos, se busca lograr un ambiente laboral acorde. Esto también implica en muchos casos modificar conductas o procedimientos, optimizando el trabajo personal.

Finalmente todo se reduce a un mejor uso de los activos y mejor *performance* general del equipo, impactando siempre en los resultados de la empresa.

## Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos (s.f.). *Beneficios para Pymes registradas*. Recuperado de AFIP Pymes el 20 de agosto del 2020 de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/PYMES/default.asp>
- Aguirre Choix R. y Aramenta Velázquez C.E. (2012). La Importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista el Buzón de Pacioli*, 12 (76), 1-17. Recuperado el 25 de septiembre del 2020 de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)
- Amat Salas O., Banchieri L.C. y Campa Planas F. (2016). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del Grupo Alimentario Guisóna. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 14 (1), 25-36. doi: 10.18359/rfce.1619
- Aranibar Sapiencia J.C. (2013). *Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial. La convergencia entre Business Intelligence y Balanced Scorecard*. Bolivia: Gráfica Holding S.R.L.
- Araújo Pinzón P., Vélez Elorsa M. y Sánchez Vázquez J. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Investigación y Reflexión*, 24 (1), 37-47. doi: 10.18359/rfce.1620
- Banchieri L.C. y Campa Planas F. (2012). Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10 (20), 1-18. Recuperado de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_20/Luc%C3%ADa\\_Banchieri,\\_Fernando\\_Campa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_20/Luc%C3%ADa_Banchieri,_Fernando_Campa.pdf)
- Banco Central de la República Argentina (s.f.). *Tipo de cambio minorista*. Recuperado de BCRA el 20 de agosto del 2020 de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo\\_de\\_cambio\\_minorista.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista.asp)
- Belausteguigoitia Rius I. (2010). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill
- Bedoya N. (1 de febrero de 2018). *Gestión estratégica. Cuadro de Mando Integral (Experto: Nicolás Bedoya)*. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.esuelaeuropeaexcelencia.com/2018/02/gestion-estrategica-cuadro-de-mando-integral/>

- Boyero Saavedra M. y Montoya Agudelo C. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20 (2), 1-20. Recuperado el 10 de septiembre del 2020 de [https://www.-redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf)
- Brume González M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38 (51), 20-33. Recuperado el 30 de agosto del 2020 de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Camacho Villota W.A., Gil Espinoza D.J. y Paredes Tobar J.A. (2017). Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, (marzo 2017). Recuperado el 25 de septiembre del 2020 de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Cámara Nacional Electoral (s.f.). *Resultado Escrutinio Definitivo*. CNE. Recuperado el 20 de agosto del 2020 de <https://www.electoral.gob.ar/nuevo/paginas/btn/elecc2019.php>
- Cannice M., Koontz H. y Weihrich H. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed. rev.) (trad. Herrero Díaz, María Jesús y Ortiz Staines, Manuel). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Universidad Siglo 21 (2020). A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Información Financiera [Material de aula]. *Sem 242–Seminarario Final de Contador Público 10-Aug-20 12-Dec-20*. Universidad Siglo 21.
- Castillo C.A. y Villarreal J.L. (2014). Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard en las pymes industriales de Pasto. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 65, 35-47. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de [https://www.academia.edu/38286143/Los\\_Sistemas\\_de\\_Informaci%C3%B3n\\_Contable\\_y\\_el\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_las\\_pymes\\_industriales\\_de\\_Pasto](https://www.academia.edu/38286143/Los_Sistemas_de_Informaci%C3%B3n_Contable_y_el_Balanced_Scorecard_en_las_pymes_industriales_de_Pasto).
- G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10 (15), 29-45. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701504.pdf>
- Comas Rodríguez R., Montes de Oca Sánchez J., Moreno Villacis M. y Valle Fiallos B. (2018). Integración de herramientas para el control de gestión. Caso de estudio en una empresa comercializadora. *Uniandes Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(2), 101-114. Recuperado el 30 de agosto del 2020 de <file:///C:/>

- Users/usuario/Downloads/Dialnet-IntegracionDeHerramientasParaElControlDe-GestionCas-6756402.pdf
- Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ª ed.) (trad. Pineda Ayala, Leticia Esther y Olguín, Víctor Campos). México: Pearson Educación.
- El Cronista (2 de abril 2020). Cuarentena: cuáles son los nuevos hábitos de consumo de los argentinos. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-que-cambio-en-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-durante-la-cuarentena-20200402-0004.html>
- Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino (5 de junio 2020). *Por el Covid en Argentina cerraron 20 mil pymes – ENAC en C5N* [Video]. Recuperado el 30 de agosto de [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2&v=rRFsaukWsfs&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=rRFsaukWsfs&feature=emb_title)
- Escuela Europea de Excelencia (2 de abril 2018). *¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?* Recuperado de Nueva ISO 14001 el 1 de septiembre del 2020 de <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>
- Escuela Europea de Excelencia (24 de agosto de 2020) *¿Cómo realizar el análisis de riesgo ambiental? Nueva ISO 14001*. Recuperado de Nueva ISO 14001 el 10 de septiembre de 2020 de <https://www.nueva-iso-14001.com/2020/08/como-realizar-el-analisis-del-riesgo-ambiental/>
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (25 de julio de 1975). *Convención Colectiva de Trabajo N° 130/75. Empleados de Comercio*. Recuperado de Faecys de <http://www.faecys.org.ar/convencion-colectiva-de-trabajo-no-13075/>
- Gan F. y Triginé I Prats J. (2006). *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Días de Santos S.A.
- Glassdoor (7 octubre de 2020). *Sueldos para Gerente Comercial en Buenos Aires, área Argentina*. Recuperado de Glassdoor el 11 de octubre de 2020 de [https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/buenos-aires-gerente-comercial-sueldo-SRCH\\_IL.0,12\\_IM963\\_KO13,30.htm](https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/buenos-aires-gerente-comercial-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,30.htm)
- González Torres A. (2 de mayo de 2018). *Los Grandes Desafíos de las Empresas Familiares*. Recuperado de Identidad 21 el 11 de septiembre del 2020 de <https://identidad.21.edu.ar/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares/>
- Guadarrama Tavia E. y Rosales Estrada E.M. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del Cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y So-*

- ciudad*, 40 (2), 307-340. Recuperado el 11 de septiembre del 2020 de [https://www.-redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (junio 2020). *Cuentas Nacionales. Informe de avance el nivel de actividad*, Vol. 4, núm. 9. INDEC. Recuperado el 20 de agosto del 2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_06\\_20CCD52DCD54.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (julio 2020). *Índices de Precios. Índice de precios al consumidor (IPC)*, Vol. 4, núm. 25. INDEC. Recuperado el 20 de agosto del 2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (junio 2020). *Trabajo e Ingresos. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*, Vol. 4, núm. 3. INDEC. Recuperado el 20 de agosto del 2020 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)
- Jaramillo E. (2004). *Análisis PEST (EL)*. Nota técnica Escuela de Alta Dirección y Administración. Recuperado de Escuela de Alta Dirección y Administración el 5 de septiembre del 2020 de [https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)
- Kaplan R.S. y Norton D.P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (2ª ed.) (trad. Santapau, Adelaida). España: Gestión 2000.
- Kaplan R.S. y Norton D.P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* (trad. Ganzinelli, Carlos). España: Gestión 2000 Planeta De Agostini Profesional y Formación.
- Ley de Sociedades Comerciales, Ley 19.550 (Boletín Oficial de la Nación Argentina, 30 de marzo de 1984). Recuperado de [http://www.infoleg.gob.ar/?page\\_id=216&id=25397](http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=216&id=25397)
- Ley de Contrato de Trabajo, Ley 20.744 (Boletín Oficial de la Nación Argentina, 27 de septiembre de 1974). Recuperado de [http://www.infoleg.gob.ar/?page\\_id=216&id=23003](http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=216&id=23003)
- Lipe M.G. & Salteiro S.E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298. Recuperado el 1 de octubre del 2020 de <https://www.jstor.org/stable/248614?seq=1>
- López Cabarcos M.A. y Grandío Dopico A., (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, S.L.

- López Quesada A. (2017). *Distribución y trade marketing. Una realidad estratégica de gestión del consumidor final, para el beneficio común entre fabricante e intermediarios*. España: ESIC Editorial.
- Matilla M.M. y Chalmeta R. (2007). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Información Tecnológica*, 8 (1), 119-126. Recuperado el 30 de septiembre del 2020 de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v18n1/art16.pdf>
- Méndez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J. y Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4 (3), 94-107. doi: 10.33890/innova.v4.n3.2019.963
- Ministerio de Economía (2020). *Recaudación del mes y tasa de variación*. Argentina.gob.ar. Recuperado el 1 de agosto de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/economia/ingresospublicos/pormesy tasa>
- Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Maximizar la gestión y mantener los resultados* (trad. Ganzinelli, Carlos). España: Gestión 2000 (2002).
- Norreklit H. (2000). The Balance on The Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88. doi: 10.1006/mare.1999.0121
- Palomo González M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8 (28). Recuperado el 30 de septiembre de 2020 de [http://eprints.uanl.-mx/10226/1/28\\_los\\_procesos\\_gestion.pdf](http://eprints.uanl.-mx/10226/1/28_los_procesos_gestion.pdf)
- Parra Penagos C. y Rodríguez Fonseca F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6 (2), 131-143. Doi.org/10.19053/20278306.4602
- Perozo E. y Nava A. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 9 (2), 489-504. Recuperado el 10 de septiembre del 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990214.pdf>
- Pirela A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 7 (3), 483-495. Recuperado el 11 de septiembre del 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318837010.pdf>
- Ponce Talancón H. (2007). La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130. Recuperado el 10 de septiembre del 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

- Porporato M. y García N. (2007). Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, 5 (9), 1-13. Recuperado de [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_9/Marcela\\_Porporato\\_y\\_Noberto\\_Garc%C3%ADa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Marcela_Porporato_y_Noberto_Garc%C3%ADa.pdf)
- Porter M.E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (trad. De la Campa Pérez Sevilla, Ma. Ascensión). Argentina: Rei Argentina S.A.
- Porter M.E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (ed. rev.) (trad. Rosas Sánchez, María Elena). México: Grupo Editorial Patria.
- Proaño Castro M.F., Orellana Contreras S.Y. y Martillo Pazmiño I.O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39 (45), 3-6. Recuperado el 30 de septiembre de 2020 de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- Quintero Chacón A. y Fernández Elías R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin*, 11 (2), 1-20. Recuperado el 29 de septiembre del 2020 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=2073-6061&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=2073-6061&lng=es&nrm=iso)
- Quintero J. y Sánchez J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8 (3), 377-389. Recuperado el 20 de agosto del 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quilici S. (29 de noviembre de 2018). Empresas Familiares: el avance de la nueva generación. *El Cronista Pyme*. Recuperado el 5 de septiembre del 2020 de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>
- Rogel Gutiérrez E.M. y Urquiza Villafuerte J.I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25 (2). Recuperado el 30 de septiembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28059953009/28059953009.pdf>
- Roos S.A., Westerfield R.W. y Jordan B.D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9ª ed.) (trad. Gómez Mont Araiza, Jaime, Meza Staines, Guadalupe, Mauri Hernández, Martha E. y Carril Villarreal, Pilar). México: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Ruiz Acosta L.E. y Camargo Mayorga D.A. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13 (25). Recuperado el 30 de septiembre del 2020 de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409655122008/html/index.html>
- Sandoval Duque J.L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Generales*, 30 (131), 162-171. doi: 10.1016/j.estger.2014.04.005
- Santos Cebrián M. y Fidalgo Cerviño E. (2004). Un Análisis de la Flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su Adaptación a la Naturaleza de las Organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2 (4), 85-116. Recuperado el 1 de octubre de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1026456>
- Talalweh M.A. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 20 (3), 82-101. Recuperado el 30 de septiembre del 2020 de [http://el-criterio.com/revista/contenidos\\_20\\_3/vol20\\_3\\_6.pdf](http://el-criterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf)
- Valencia Maldonado G. y Erazo M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Publicando*, 3 (8), 335-344. Recuperado el 30 de agosto del 2020 de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245/pdf\\_178](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245/pdf_178)
- Vargas Eguinoa C. y Lategana J. (2015). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación de Negocios*, 1 (2), 77-89. Recuperado el 30 de agosto del 2020 de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/v1n2a07>
- Vega Falcón V. (2015). Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral: Estudio del Caso. *Ecociencia*, 2 (4), 1-26. Recuperado de [http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4\\_1.pdf](http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/numero1/num4_1.pdf)
- Vega Falcón V., Rodríguez López J.R. y 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*, 7 (Edición Especial), artículo 59. doi: 10.46377/dilemas.v33i1.2153
- Villa Camacho, M.E. (2015). El Cuadro de Mando Integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*, 8 (1), 173-185. Recuperado el 25 de septiembre del 2020 de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

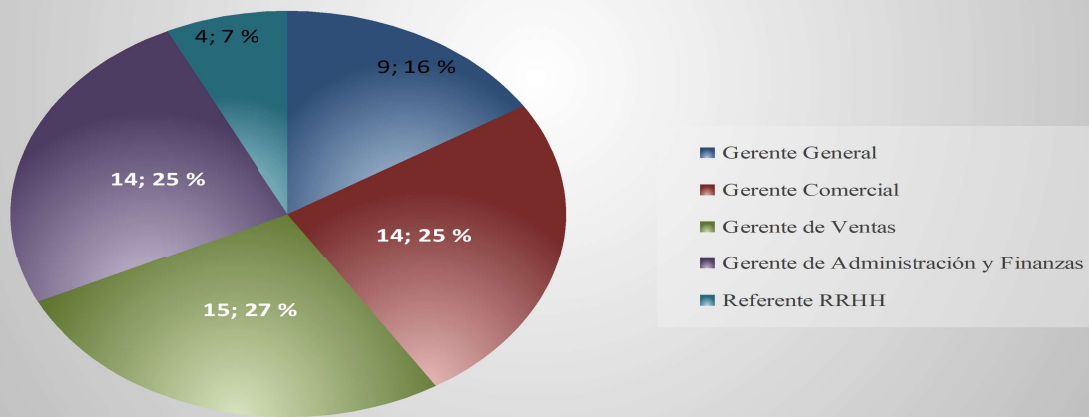
Voelpel S.C., Leibold M., Eckhoff R.A. & Davenport T.H. (2006). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1), 43-60. doi: 10.1108/14691930610639769



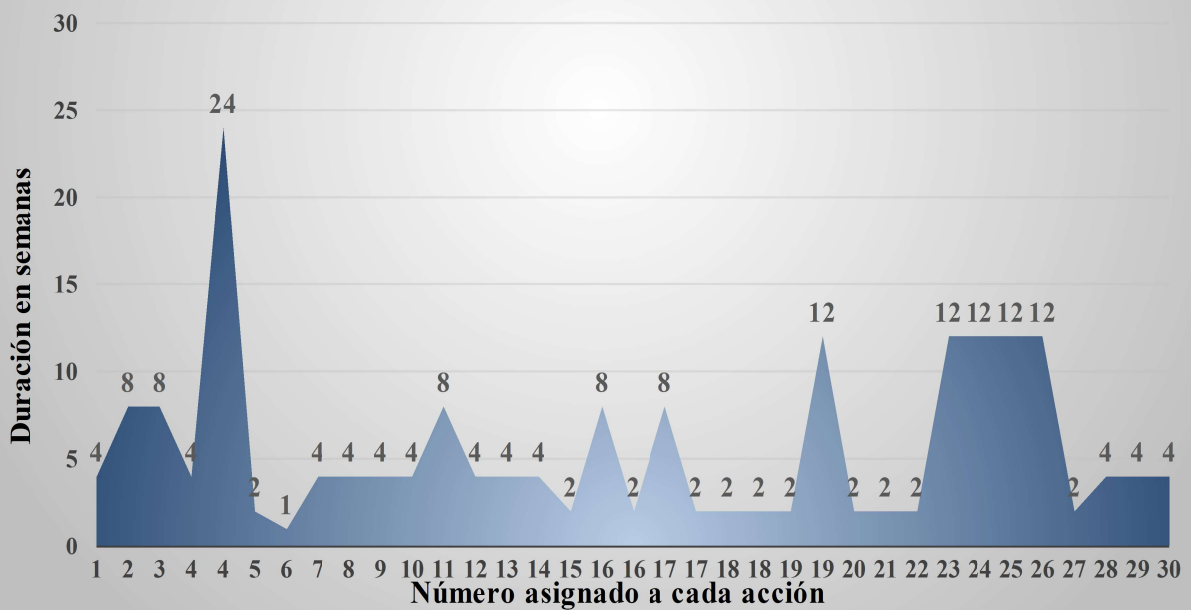
Anexo 2. Muro Kanban

Responsable	Gerente General					Gerente Comercial						Gerente de Ventas						Gerente de Administración y Finanzas					Referente RRHH								
Total Acciones	9					14						15						14					4								
To do	1	2	3	5	6	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	12	13	2	3	7	8
In progress	7	8	9	17	11	15	16	17	20	21	22	13	14	15	16	20	21	22	15	16	23	24	28	29	30						
Done																															

Distribución de tareas por Responsable



Duración de las acciones



*Anexo 3. Encuesta de satisfacción y preferencias de los clientes*

**Encuesta clientes. Fidelidad y captación**

- 1- ¿Qué tan importante es la antigüedad comercial al momento de elegir un proveedor?
- Muy importante  
 Importante  
 Poco importante  
 Nada importante
- 2- De los siguientes indicadores, enumerar del 1 al 5 las razones de compra que motivan a cambiar de proveedor:
- Precios bajos.....  
Marcas reconocidas.....  
Tiempo de entrega.....  
Plazos de pago.....  
Variedad de productos.....  
Buena atención.....
- 3- Actualmente compra a más de:
- 4 proveedores  
 6 proveedores  
 7 proveedores  
 10 proveedores  
 más de 10 proveedores
- 4- ¿Por cuál medio nos conoció?
- Recomendación de otro comerciante  
 Lo visitó un vendedor  
 Por la web  
 Tv / radio / periódico  
 Otro  
(especificar).....  
.....
- 5- ¿Cuánto tiempo hace que compra en A.J. & J.A. Redolfi?
- Menos de 1 año  
 Menos de 5 años  
 Menos de 10 años  
 Más de 10 años
- 6- ¿Qué lo motiva a comprar en A.J. & J.A. Redolfi?
- Precios  
 Marcas reconocidas  
 Tiempo de entrega  
 Plazo de pago  
 Variedad de productos  
 Buena atención  
 Cercanía
- 7- ¿Cómo considera la variedad de productos ofrecida por A.J. & J.A. Redolfi?
- Abundante  
 Suficiente  
 Escasa
- 8- ¿Los locales comerciales se encuentran limpios?
- Siempre  
 A veces  
 Nunca
- 9- ¿Encuentra los productos que busca?
- Siempre  
 A veces  
 Nunca
- Mencione algunas marcas/productos que busca y no encuentra  
.....  
.....  
.....
- 10- ¿Los empleados fueron amables?
- Siempre  
 A veces  
 Nunca
- 11- ¿Los empleados supieron responder sus inquietudes eficazmente?
- Siempre  
 A veces  
 Nunca
- 12- ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar o es su primer experiencia con nosotros?
- Mejor  
 Similar  
 Peor  
 Primera experiencia
- 13- ¿Cuán probable es que vuelva a realizar actividades comerciales con nosotros?
- Muy probable  
 Probable  
 Poco probable  
 Nada probable
- 14- ¿Cuán probable es que nos recomiende a otros comerciantes?
- Muy probable  
 Probable  
 Poco probable  
 Nada probable
- ¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 4. Customer journey map

Customer journey map locales comerciales				
	Ingreso al local	Paseo de compras	Cajas	Devoluciones / Quejas / Reclamos
Experiencias positivas				
Experiencias negativas				
Línea de interacción				
Visibles	Disponibilidad de estacionamiento Disponibilidad de carritos Limpieza	Stock suficiente de mercadería Variedad de mercadería Limpieza Señalización Atención personal de góndola	Atención cajera Medios de pago Limpieza Rapidez	Atención responsable Rapidez
Línea de visibilidad				
No Visibles	Personal de seguridad	Reposición Depósito	Cambio Seguridad	

Customer journey map otros medios				
	Formulación de pedido	Recepción del pedido	Pago	Devoluciones / Quejas / Reclamos
Experiencias positivas				
Experiencias negativas				
Línea de interacción				
Visibles	Cordialidad del vendedor Disponibilidad horaria Limpieza Variedad de mercadería	Pedido completo Pedido en condiciones Limpieza Cumplimiento tiempos Atención empleados	Medios de pago Rapidez Atención empleados	Atención responsable Rapidez
Línea de visibilidad				
No Visibles	Disponibilidad de productos Armado para crossselling	Mantenimiento vehículos Personal idóneo Roturas	Seguridad	

*Anexo 5. Encuesta de motivación intrínseca y extrínseca*

**Encuesta empleados. Todos los niveles. Crecimiento y compromiso**

- 1- ¿Cuál es su puesto dentro de la organización?
  - Gerente General       Gerente de área       Jefe de área
  - Empleado administrativo    Empleado operario       Vendedor
  - Otro
- 2- ¿Qué tan de acuerdo esta con mi carrera profesional dentro de la empresa?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No tengo planificación de carrera
- 3- ¿Tiene oportunidad de crecer dentro de la empresa?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No me interesa
- 4- ¿Siente que la organización está comprometida con su desarrollo personal y profesional?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No me interesa crecer
- 5- ¿Está conforme con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?
  - Muy conforme
  - Conforme
  - En desconformidad
  - Totalmente desconforme
  - No me interesa
- 6- ¿Qué nivel de estudio tiene?
  - Primario incompleto
  - Primario completo
  - Secundario incompleto
  - Secundario completo
  - Universitario / Terciario incompleto
  - Universitario / Terciario completo
- 7- ¿Te interesa seguir estudiando?
  - SI
  - NO
- 8- ¿Conoce los objetivos de la empresa o de tu área de trabajo?
  - SI
  - NO
  - Parcialmente
  - Totalmente en desacuerdo
  - No me interesa
- 9- ¿Si tuviera hoy otra propuesta de trabajo donde su sueldo aumentara significativamente, pero implicaría trabajar en un entorno hostil, cambiaría?
  - SI
  - NO
  - Tal vez

¡Muchas gracias por tus respuestas!

*Anexo 6. Presupuesto para capacitaciones. Consultora Sinérgica*



Buenas tardes,

Octubre de 2020

Atento a vuestro requerimiento le remitimos los servicios que ofrecemos sobre capacitación:

- ✓ Diseño de capacitaciones a medida de las necesidades del cliente

Ejemplos de capacitaciones:

- ✓ Administrativos avanzados. Los posible "mano derecha"
- ✓ Atención al público y comunicación
- ✓ Liderazgo. Mandos medios. Trabajo en equipo.
- ✓ Construyendo una organización efectiva.
- ✓ Nuevos inversores. La teoría llevada a la práctica.
- ✓ Las finanzas de la empresa. Manejo de información para la toma de decisiones.
- ✓ Marketing estratégico. Mirando más allá del horizonte.
- ✓ Marketing aplicado. Herramientas eficientes para la práctica diaria.
- ✓ Recursos humanos: compensaciones y evaluaciones de desempeño


Las capacitaciones tienen un costo por hora de \$2.500 y varía en base a cantidad de personas a capacitar y las horas contratadas.

Ante cualquier consulta no dude en contactarnos.

Atte.

Cr. Carlos Maisterrena.

Anexo 7. Presupuesto software a medida

 <p><b>OEM COMPUTACION</b> SISTEMAS - EQUIPOS - INSUMOS - SERVICIOS</p> <p>Laprida 446- VICTORIA ENTRE RIOS-(3153) TEL: (03436)- 425810   15510361 omarmoutounet@gmail.com oemcomptacion@arnet.com.ar</p>	B	<p><b>PRESUPUESTO</b></p> <p>NUMERO:0003 ■00002065 FECHA: 19/10/2020</p> <p>CUIT:20-24071685-3   Ing. Brutos:20-24071685-3 Fecha Inicio de Act.:01/03/1999</p> <p><b>IVA: RESPONSABLE INSCRIPTO</b></p>		
SEÑOR/ES:		Cliente N°: .F.		
DIRECCION:		victoria		
FORMA DE PAGO:		MANTENIMIENTO OFERTA:		
IVA: Cons. Final	CUIT: 0	CONDICION DE VENTA: .F.		
<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
XX	SOFTWARE DE GESTION ADMINISTRATIVO	0	0,00	0,00
XXX	ADMINISTRACION DE CLIENTES CON CUENTAS CORRIENTES	0	0,00	0,00
XXX	ADMINISTRACION DE PROVEEDORES COMPRAS-CTA-CTE-	0	0,00	0,00
XXX	MANEJO DE STOCK/PRECIOS/ COMPRA VENTA MERCADERIA	0	0,00	0,00
XXX	CALCULOS DE IVA, GANANCIAS , INVENTARIOS DE PATRIMONIOS	0	0,00	0,00
XX	PUNTOS DE VENTAS SIN LIMITES-POR WEB-SERVICE AFIP	0	0,00	0,00
XXX	VINCULACION PARA LA VENTA ON-LINE VIA WEB CON DESARROLLO DE WEB	0	0,00	0,00
XXX	TOTAL DEL PRESUPUESTO.INSTALADO Y CAPACITACION	1	****, **	450.000,00
<b>NETO</b>		0,00	<b>IVA %</b>	0,00
<b>NETO 21%</b>		0,00	<b>IVA 21%</b>	0,00
<b>NETO 10,5%</b>		0,00	<b>IVA 10,5%</b>	0,00
<b>SUBTOTAL</b>		450.000,00		
<b>DESCUENTO</b>		0,00		
<b>TOTAL:</b>		450.000,00		
PLAZO DE ENTREGA MERCADERIA:				

*Anexo 8. Evaluación de desempeño interna*

**Evaluación de desempeño modelo.**

Apellido y Nombre	
Fecha	
Cargo	
Legajo	
Departamento	
Evaluador	
Cargo evaluador	
Promedio obtenido	

Tareas específicas. Puntaje por cada una (pondera 40%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Consideraciones generales. Puntaje por cada una (pondera 40%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención al cliente										
Ausencias										
Trabajo en equipo										
Limpieza										
Colaboración										

Objetivos específicos (pondera 20%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conoce los objetivos										
Se preocupa por cumplirlos										
Cumple con los objetivos propuestos										
Aporta ideas										
Es proactivo										

Comentarios evaluador	Comentarios evaluado

Firma evaluador:

Firma evaluado:

## Anexo 9. Presupuesto para becas

### **RV: Presupuesto Semestral Vigente hasta el 23/10/20 Inscripción 2021**

Centro de Aprendizaje Universitario UES 21 VICTORIA <cauvictoria@hotmail.com>  
Jue 22/10/2020 17:30

**De:** Centro de Aprendizaje Universitario UES 21 VICTORIA <cauvictoria@hotmail.com>

**Enviado:** jueves, 22 de octubre de 2020 16:43

**Para:** marina\_pe77@hotmail.com <marina\_pe77@hotmail.com>

**Asunto:** Presupuesto Semestral Vigente hasta el 23/10/20 Inscripción 2021

#### **Licenciatura en Administración**

Matricula \$ 4797

Primer Bimestre \$ 23720

Segundo Bimestre \$ 21085

Primer Semestre completo con Tarjeta de Crédito en 6 cuotas de \$ 8267 + interés según tarjeta

#### **Tecnicatura en Higiene y Seguridad Laboral**

Matricula \$ 4087

Primer Bimestre \$ 20206

Segundo Bimestre \$ 17961

Primer Semestre Completo con Tarjeta de crédito en 6 cuotas de \$ 7042 + interés según tarjeta

#### **Tecnicatura en Gestión Contable e Impositiva**

Matrícula \$ 4099

Primer Bimestre \$ 20265

Segundo Bimestre \$ 18013

Primer Semestre Completo con tarjeta de Crédito en 6 cuotas de \$ 7063 + interés según tarjeta

Ing. Alicia Andrea Skerk

Coordinadora Operativa

Informes y Admisión CAU Victoria

Universidad Empresarial Siglo 21

03436 - 421771

03436 - 15638638 (whatsapp)

España 218 ( Entre Irigoyen y Piaggio )

Victoria - Entre Ríos

<https://21.edu.ar/>

*Anexo 10. Ordenanza número 1564/07 de la Municipalidad de James Craik*

ORDENANZA N° 1564/07 EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK SANCIONA CON FUERZA DE: ORDENANZA ART. 1°: La presente ordenanza tiene por objeto regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad. ART. 2°: Quedan comprendidos en el régimen de la presente Ordenanza aquellos establecimientos de los mencionados en el artículo anterior, que a la fecha de sanción de la presente, ya tienen existencia física en esta comunidad de James Craik y/o en otra, y que pretendan instalarse en el Área Empresarial Municipal de James Craik, o aquellos que inicien su actividad en dicha área industrial. ART. 3°: DETERMINE que se considera Área Empresarial Municipal de James Craik, el inmueble ubicado en James Craik, al Norte de la Vía Férrea, sobre Ruta Nacional N° 9, cuyo terreno es de forma irregular, afecta la forma de un triángulo y mide 514,44 mts en el costado sudoeste; 409,79 mts, en su costado Noroeste; y en el costado Este, formado curva 672,34 mts; lo que hace una superficie de 81.046,37 M2 y linda al sudoeste camino en medio con la zona de vía del Ferrocarril Nacional General Bartolomé Mitre de Rosario a Córdoba; al Noroeste camino en medio con Don Francisco Carlomagno; y al Este con la zona de vía del expresado Ferrocarril Nacional General Bartolomé Mitre a Villa del Rosario.- ART. 4° ESTABLECESE que los establecimientos mencionados en el artículo primero de la presente, gozarán de todos o algunos de los siguientes beneficios: a) Apoyo municipal para la instalación y radicación en James Craik. b) Acompañamiento municipalidad en las gestiones atinentes a la radicación que se deban efectuar en los niveles provinciales y/o Nacionales c) Exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio. Dicha exención se otorgará en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad, después de dicho plazo, la exención se otorgará por siete años más y se aplicará según la siguiente escala: 100% cuando el establecimiento ocupe diez o más empleados; 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados. A los efectos previstos en este inciso, el establecimiento deberá presentar mensualmente una declaración jurada con la nómina del personal afectado a su actividad.- d) Obtención del inmueble para la radicación, en los términos y condiciones que se establecen en el artículo siguiente.- Los beneficios establecidos precedentemente, serán concedi-

dos, determinados y delimitados por el Departamento Ejecutivo Municipal, mediante el Acto Administrativo pertinente y a solicitud del representante del establecimiento siempre y cuando el traslado se materialice antes del año 2012.- ART. 5º: AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a transferir a favor del establecimiento que reúna los requisitos establecidos en los artículos 1º y 2º de la presente, y/o de sus titulares o representantes legales, los inmuebles de propiedad municipal ubicados en el área industrial, para la radicación del mismo, con las siguientes condiciones: a) a título gratuito: cuando se trate de una hectárea de terreno.- b) a título oneroso: cuando supere una hectárea.- En este caso el valor por hectárea será establecido según el que existe en plaza.- La transferencia dispuesta en el presente artículo, ya sea a título oneroso o gratuito, será efectuada con pacto de retroventa, para el caso de que transcurridos dos (2) años desde la venta, el establecimiento no se encontrara instalado en su totalidad, o transcurridos cinco (5) años desde la venta, el mismo no se encontrara en funcionamiento, o que desde su funcionamiento y hasta los diez (10) años de la puesta en marcha el mismo no ocupara para su actividad un mismo de cinco (5) trabajadores domiciliados en James Craik. En éste último caso retroventa surtirá sus efectos desde la puesta en marcha y hasta el mismo momento en que se detecte la existencia en menos de cinco trabajadores domiciliados en James Craik.- ESTABLECESE que los gastos, costos y honorarios que se originen con motivo de las transferencias dispuestas en el presente artículo, estarán en su totalidad a cargo de los adquirentes.- DISPONGASE que el departamento Ejecutivo Municipal, realice todo tipo de gestiones a fin de dotar al inmueble destinado al Área Empresarial Municipal de James Craik, de los servicios de Agua potable, Energía Eléctrica y Gas Natural. Siendo obligación del Departamento Ejecutivo Municipal de conseguir tales servicios hasta el ingreso del pedio, la distribución y tendido de los mismos, estará a cargo de los establecimientos que se instalen.- ART.6º: CREASE una Comisión de Evaluación y Asesoramiento, la que estará integrada por: un (1) representante del Departamento Ejecutivo Municipal, un (1) representante del Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik, un (1) representante de los Empresarios de James Craik.- Esta comisión será convocada cada vez que se presente una solicitud de acceso a los beneficios de esta Ordenanza, debiendo expedirse mediante informe fundado recomendado o no conceder los beneficios requeridos, en un plazo no mayor de veinte (20) días corridos desde su convocatoria.- ART. 7º: La Comisión creada en el artículo anterior, tendrá como actividad: a) Evaluar los proyectos de Inversión (tipo de obras, plazos, montos, cantidad de personal, impacto social, ambiental y económico en James Craik); b) Evaluar la situación del mercado, y el impacto de los Proyectos de Inversión res-

pecto de las empresas locales; c) Evaluar anualmente la actividad del establecimiento, su desenvolvimiento, el beneficio concedido en base a las condiciones originales establecidas, emitiendo el respectivo dictamen; y d) Efectuar un seguimiento del desenvolvimiento y desarrollo del establecimiento, controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos y evaluar la calidad de los productos que salen del mercado.- ART. 8: AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a efectuar la subdivisión del inmueble detallado en el artículo tercero precedente, de acuerdo a las necesidades para la instalación del área industrial de James Craik.- ART. 9: COMUNÍQUESE, publíquese en el Boletín Oficial Municipal, vuelva al Departamento Ejecutivo para la promulgación y archívese.- DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA MUNICIPALIDAD DE JAMES CRAIK, A LOS 14 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL TRES.