



Aplicación de herramientas de gestión y cuadro de mando integral en la empresa familiar Redolfi S.R.L.

Morales Yanina Nancy

DNI: 29965408

Legajo: CPB03514

Tutor: Rogelio Cristian Lombardo

Contador Público

Índice

Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
<i>Ecológico.....</i>	<i>7</i>
<i>Legal.....</i>	<i>7</i>
<i>Política</i>	<i>7</i>
<i>Económico</i>	<i>8</i>
<i>Social.....</i>	<i>9</i>
<i>Tecnológico</i>	<i>9</i>
<i>FODA</i>	<i>10</i>
Marco teórico	13
<i>Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>14</i>
<i>Gestión de Control</i>	<i>14</i>
Diagnóstico y discusión	15
<i>Declaración del problema.....</i>	<i>15</i>
<i>Justificación del problema</i>	<i>16</i>
<i>Conclusión diagnóstica</i>	<i>17</i>
Plan de implementación.....	17
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
<i>Alcance</i>	<i>18</i>
<i>Los recursos.....</i>	<i>18</i>
<i>Las acciones y el marco de tiempo</i>	<i>19</i>
<i>Las mediciones/evaluaciones.....</i>	<i>21</i>
Conclusiones.....	24
Recomendaciones	25

Bibliografía.....26

Resumen

El siguiente reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en el interior de la provincia de Córdoba. La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al realizar un análisis exhaustivo de la organización, se detectó que posee una serie de carencias en diferentes ámbitos. Algunas de ellas son: falta de planificación estratégica, ausencia de capacitación para los empleados, descentralización de los depósitos, inexistencia de un área de recursos humanos, entre otras. Debido a esta realidad que se observó, y para hacer frente a las dificultades mencionadas, se le propuso, como herramienta de gestión empresarial, implementar un cuadro de mando integral. A través del mismo, se buscara realizar un seguimiento y control de los cuatro pilares fundamentales que sirven de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras claves: CMI; gestión; estrategia; planeamiento

Abstract

The following case report was made in the company Redolfi S.R.L, located inside the province of Córdoba. It is dedicated to the marketing and distribution of food, perfume, cleaning and cigarette products. When carrying out an exhaustive analysis of the organization, it was detected that it has a series of deficiencies in different areas. Some of them are: lack of strategic planning, lack of training for employees, decentralization of deposits, lack of a human resources area, among others. Due to this reality that was observed, and in order to deal with the aforementioned difficulties, it was proposed, as a business management tool, to implement a comprehensive scorecard. Through it, we will seek to monitor and control the four fundamental pillars that serve as a guide for the organization, thus helping to improve its current situation, and providing periodic information on the fulfillment of the established objectives.

Keywords: BSC; management; strategy; planning

Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. fue fundada, a mediados del siglo pasado, por los hermanos Alonso y Miguel Ángel Redolfi, pero luego de unos años decidieron tomar caminos separados, convirtiéndose en el encargado de llevar adelante la firma, el primero de ellos. Desde el comienzo de la misma, se dedicaron a la venta de cigarrillos y golosinas. Con el pasar de los años, y debido al esfuerzo de la familia, el comercio comenzó a crecer a pasos agigantados, y la idea de convertirse en distribuidores mayoristas de la zona se hizo realidad. Entre otras razones, se debió a la confianza, respaldo y aliento que recibieron de grandes marcas que los apoyaron, logrando transformarse en repartidores exclusivos del sector.

Debido a la gran expansión de la compañía, han adquirido un terreno de 84 hectáreas, en donde se van a concentrar los numerosos depósitos que poseen, el centro de distribución y las oficinas comerciales, consiguiendo de esta manera, una mejor organización, comunicación y control sobre lo relativo a las ventas, abastecimiento y recepción de mercadería.

Actualmente la empresa, cuya casa matriz se encuentra radicada en James Craik desde sus inicios, posee sucursales en Río IV, Córdoba, Río III y San Francisco, abarcando una gran parte de la provincia de Córdoba, llegando incluso a tener clientes en La Pampa, Santa Fe y San Luis.

En cuanto al funcionamiento y la estructura interna de la compañía, puede observarse, según los datos proporcionados por los directivos de la misma, que realizan una separación entre la casa matriz y las sucursales que poseen. Existen algunos roles que son cumplidos por la misma persona, como la gerencia comercial y la general, o la recepcionista que algunas veces cumple la función de secretaria de la gerencia general.

Otro aspecto importante a recalcar es que no tienen análisis de siniestralidad. Ni se realiza una capacitación del personal al ingresar a la empresa, sino que todo lo contrario, van aprendiendo en la práctica, con todo lo que ello conlleva.

La compañía, al igual que muchas otras del país, debido a la globalización, los avances tecnológicos y los estudios científicos, se enfrenta a nuevos, repentinos y constantes cambios y desafíos los cuales les demandan transformaciones tanto en la estructura, como en las estrategias de ventas. Al respecto, Díaz Curbelo y Marrero Delgado (2014) se expresan así

... en la empresa actual se da cada vez más importancia al control de gestión. Los recursos son escasos, los procesos son complejos, y cada vez es más crítica la información que se requiere para una correcta toma de decisiones. Por ello, son primordiales las herramientas de apoyo a la gestión de las empresas y a la toma de decisiones.

Los aportes que han realizados grandes autores como Kaplan y Norton, nos lleva a pensar que las compañías actuales deben desarrollar capacidades nuevas y diferentes que los ayuden a conseguir el éxito competitivo, las cuales, basándose en el Cuadro de Mando Integral, se logran equilibrando los cuatro pilares fundamentales de una organización, como son las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento. Autores como Pérez Martínez, Fernández Hernández y Rivero Amador (2017) se expresan sobre el tema de la siguiente manera

Se puede plantear que el Control de Gestión moderno tiene como fin el lograr un equilibrio entre la imagen que proyecta la empresa y sus resultados, un equilibrio entre: clientes, proveedores, competencia y los procesos internos de la empresa (Delicado, 2014).

Y tal como lo plantean Kaplan y Norton (2000), El Cuadro de Mando Integral proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Lamentablemente muchos dueños y directivos, descuidan y no le prestan la debida atención la parte humana e intangible de la organización.

De esta manera, el objetivo de este reporte de caso consiste en ayudar al mejoramiento de la firma, aportando herramientas de gestión y comunicación, lo que les permitiría llevar a cabo una toma de decisiones más efectiva y oportuna.

Análisis de situación

Al hacer una revisión de la empresa, se han podido detectar algunos problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de la misma. Entre ellos, se puede mencionar la falta de planificación estratégica, escasez de control sistemático, falta de comunicación interna, ausencia de capacitación y la momentánea descentralización de los depósitos.

Algunas de estas cuestiones, afectan de manera directa a la contabilidad de la institución, comprometiendo el funcionamiento de la misma. Es en este marco en donde aparece la contabilidad de gestión, la cual es definida por Ripoll, Porcuna y Porcuna (2016) de la siguiente manera

“La contabilidad de gestión no es sólo una herramienta, sino un proceso teórico de aplicación práctica que mejora la eficiencia de las operaciones internas de las entidades y ayuda al proceso de toma de decisiones. Es por ello que suponen argumentos más que suficientes para seguir contribuyendo a la investigación, tanto desde el punto de vista teórico como práctico”.

Porque como expresa Mite Alban (2018),

...desempeña un papel importante en su aplicación dentro del desarrollo organizacional de una empresa. El desarrollo del mercado exhorta a la obtención de información financiera con valor agregado permitiendo no sólo control, además planeación, pronóstico, integración y gestión para el desempeño óptimo. (Azudin & Mansor, 2017). Los sistemas de planificación adoptados persiguen estrategias que contribuyan a la toma de decisiones.

Por otra parte, hay varias herramientas para realizar este análisis de situación, pero sin lugar a dudas, unas de las más utilizadas últimamente es PESTEL, el cual se basa en la

investigación de seis temáticas diferentes que rodean y hacen al contexto en el cual está inmersa la empresa. A continuación se desarrollara cada una de ellas, intentando ver de qué manera afectan al funcionamiento de la misma.

Ecológico

Actualmente el Gobierno de la Provincia de Córdoba, sacó una campaña mediante la cual incentiva y promueve el uso de paneles solares. Esto se da en el marco de la promulgación de la Ley de Generación de Energía Distribuida, la cual les da la posibilidad a los usuarios a producir su propia energía para consumir y volcar el excedente en la red de distribución.

Para llevar a la práctica esto, lanzó una serie de créditos, destinados a las pymes y hogares.

La empresa Redolfi, además de pensar en optar por incluir paneles solares en su nuevo predio, aprovechando los beneficios y planes de pagos vigentes, también podría colaborar con el plan de recolección diferenciada, el cual propone la separación de la basura en húmedos y secos, facilitando de esta manera el proceso de reciclado.

Legal

En cuanto a cuestiones legales, la empresa se debe regir por las normas vigentes, y debe contemplar los convenios colectivos de trabajo que les rigen a sus empleados.

Por otro lado, al ser representantes exclusivos de marcas importantes, seguramente han firmado contratos regulados por la Ley de Sociedad Comerciales, por lo tanto, deben respetar y moverse dentro del marco legal en el que fue planteado.

Política

Este año, en la Argentina, hay elecciones presidenciales, provinciales y municipales haciendo que aparezcan en escena personas de distintos ídoles, prometiendo el oro y el moro con tal de obtener algún voto más. La constante disputa de poder, entre los distintos

gobiernos, crea un clima negativo y de inestabilidad para las empresas, siendo las PYMES las más afectadas.

En este contexto, Redolfi S.R.L. debe tratar de tener bien en claro cuáles son los provechos que puede sacar de esta situación. Los directivos deben estar informados y atentos ante alguna oportunidad que se les presente y les sea de gran interés.

Es por esta razón, y debido a la Ordenanza N°1564/07, sancionada en 2003, es que la empresa debió pensar en trasladar sus estructuras fuera del ejido urbano, adquiriendo un predio de 84 hectáreas.

Económico

Sin dudas que este elemento está teñido, en más o en menos medida, de la política y es por eso que se van desarrollando a la par.

En las mayorías de los países en donde las condiciones económicas son bastantes estables, las empresas familiares realizan un gran aporte a través como ser en la demanda laboral. Pero las condiciones y situación que está atravesando nuestro país hacen que cada vez sea más difícil mantener en pie una empresa.

Lamentablemente, la creciente y constante alza de la inflación provoca que las organizaciones se planteen, deliberen y tomen decisiones de manera apresurada, sin llegar a medir ni dimensionar las consecuencias de ello.

Uno de los factores que más afectan a los grupos empresarios son los impuestos. La carga impositiva que deben soportar las empresas es bastante grande y ello termina afectándolas.

En el caso de Redolfi, han sabido sacar provecho de los cambios que debió realizar propulsados por disposiciones políticas. Esto consistió obtener en una serie de beneficios

tributarios y subsidios otorgados, por la municipalidad, a empresas que cumplieran con la Ordenanza N°1564/07, antes del año 2009.

Social

Debido a la inestabilidad que estamos viviendo, el comportamiento del consumidor ha cambiado. Ante la crisis, las personas disminuyeron sus gastos y son muchos más selectivos a la hora de comprar, adquiriendo en ocasiones, productos sustitutos de segunda o tercera marca. Como consecuencia de lo antes detallado, en muchos casos, optaron por dejar de hacer sus compras en supermercados de grandes superficies y retornaron a las despensas de barrios y las distribuidoras mayoristas. La nueva conducta adoptada por los consumidores, favorece de manera muy positiva a Redolfi, haciendo que aumente su caudal de ventas.

Otro aspecto clave e importante a destacar es el crecimiento demográfico que se ha producido en la zona donde se encuentra inserta la empresa, contribuyendo a la suma de potenciales clientes.

Gracias a encuestas realizadas por la firma, se puede ver que el prestigio que consiguió durante sus comienzos hizo que la confianza de las personas fuera creciendo y el boca en boca logro posicionarlos en un lugar muy importante y destacado dentro de la región.

Sumado a lo anterior, podemos destacar que el patrocinio y la participación en los eventos sociales y deportivos del sector, como también en fiestas nacionales generaron que la imagen de la empresa sea cada vez más positiva.

Tecnológico

En los tiempos que corren, los avances tecnológicos y científicos se dan día a día, y con gran rapidez. Por este motivo las empresas no pueden estar ajenas a esta situación y

deben tratar, en la medida de sus posibilidades, de atenderlas teniendo en cuenta los recursos que poseen o podrían conseguir.

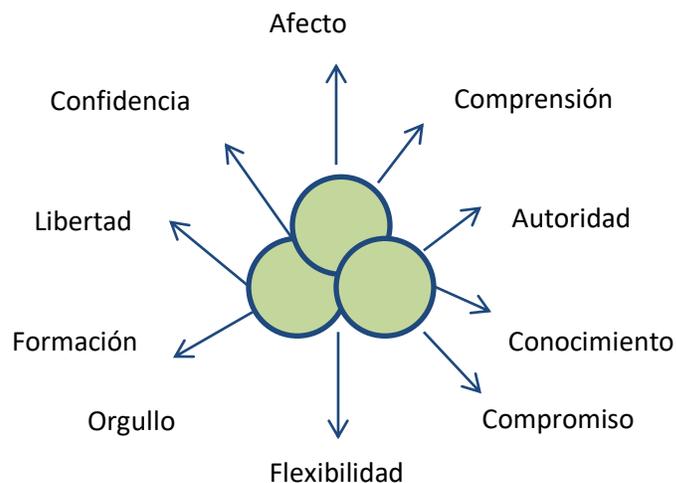
Si bien es cierto que la firma adquirió, hace pocos años, nuevas maquinarias, es necesario que periódicamente traten de actualizarlas, para que de esta manera logren sacar el mayor provecho de las mismas.

FODA

Esta es otra herramienta que está vigente y se utiliza para el análisis de las empresas, el cual tiene en cuenta tanto las características internas como externas de la misma.

El renombrado autor Salazar Guillermo, a través de sus estudios, plantea el siguiente esquema.

Ventajas y fortalezas de las empresas familiares:



Fuente: Guillermo Salazar 2001-2004

Aquí podemos ver muy claro que no hablamos de una empresa multinacional, sino de Redolfi S.R.L., ya que de las ventajas y fortalezas que puede tener una empresa familiar podemos destacar contundentemente compromiso, más bien general que el social. Sin dejar a este de lado, ya que al tratarse de un municipio (todos se conocen), como ser si se produce un casamiento, el mismo puede impactar directamente a la familia empresarial.

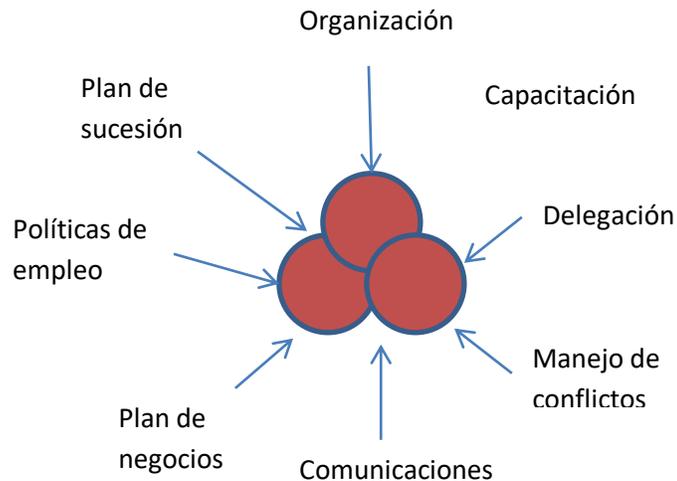
Al tratarse de este tipo de empresas vemos como el abuelo fue enseñando a su hijo y este al suyo, convirtiéndose muchas veces una cena familiar en una asamblea directiva.

La aceptación de la autoridad se da de manera innata, como así también las relaciones de afecto. Y ni hablar del conocimiento que se mama desde pequeños, sin una absoluta necesidad de una formación específica, haciendo de la inversión en formación algo diario, del día a día.

Ahora si hay algo que se tiene más que claro es el orgullo de la firma, como dijimos no se trata de Coca Cola, Philips o Marlboro. Y cuando nos referimos a Redolfi S.R.L., no solo tenemos en cuenta la firma, sino también a la familia Redolfi, dándole la importancia de quienes son.

Otro gráfico que plantea el autor es:

Desventajas y debilidades de las empresas familiares



Fuente: Guillermo Salazar 2001-2004

En una empresa como Redolfi, se pueden observar y destacar desventajas y debilidades con las que una multinacional no cuenta.

Las políticas de empleo y el plan de negocios son medios precarios, porque al no poseer un área de recursos humanos, es más difícil tener un plan de acción a seguir a la hora de tomar personal y/o capacitarlos.

En cuanto a la comunicación si bien por un lado es más fluida por la confianza que hay entre los miembros, en algunos casos, puede ocurrir que en las charlas se mezclen temas personales con los de la empresa, haciendo que eso genere roces y se vuelva más difícil el manejo de los conflictos de la compañía.

Otro momento en donde se dieron a conocer problemas internos, fue cuando se produjo la sucesión de firma la cual fue conflictiva, costándole varios inconvenientes.

Para tratar todas estas problemáticas se realizara un cuadro de mando integral, el cual 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, 2000).

En este sentido, se intentan lograr el mejoramiento de las herramientas del control de gestión, lo que permitirá que la organización tome un nuevo rumbo estratégico que le permita realizar tomas de decisiones nuevas, efectivas y oportunas.

Es en este ambiente en donde aparece la figura del contador como asesor estratégico, el cual al poseer conocimientos sobre las variables internas de la empresa las puede relacionar con las externas, permitiendo asesorar de la manera más conveniente a la dirección de la misma, e informando sobre los impactos que se pueden producir a corto, mediano y largo plazo sobre las decisiones que se toman. Él va a ser el encargado de vincular la perspectiva financiera con todas las demás perspectivas que se presentan en el cuadro de mando integral, teniendo en cuenta las estrategias planteadas por los altos mandos de la organización, y a su vez, velara para que el trabajo de todos, diariamente, este alineado y se realice en equipo.

Marco teórico

Varios han sido los autores que se han dedicado a investigar y estudiar la implementación del cuadro de mando integral y el control de gestión dentro de las empresas. Según Hudson (2001), las pequeñas empresas con frecuencia se concentran en las prioridades a corto plazo y no suelen planificar. Cuando lo hacen, la planificación es menos controlada y racional que en las empresas grandes (Hudson y Smith, 2007). Esto puede relacionarse con las dificultades que muestran para desarrollar su misión, visión, valores y formalizar sus estrategias (Jamil y Mohamed, 2011).

Cuadro de Mando Integral

Uno de los propósitos que tiene el Cuadro de Mando Integral es ayudar a la organización, en especial a sus gerentes y directivos, a detectar aquellas imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que, sin lugar a dudas, deben ser afianzadas y reforzadas.

Tal y como lo plantean Arguello Solano y Quesada López en su investigación, El CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa (Sinisammal, Harkonen, Mottonen y Vayrynen, 2012). Estas perspectivas son: la perspectiva financiera, la de proceso interno, la de clientes, y la de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992).

Dicha herramienta debe poder transformar, de la manera más clara y específica, el objeto la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. A su vez, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, y no como un sistema de control. (Kaplan, 2000).

“Finalmente, puede establecerse que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización” (Montoya, 2011).

Gestión de Control

Mientras la planeación estratégica tiene qué ver con las grandes líneas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, para determinar directrices y políticas de gestión en horizontes de entre 3 y 5 años, el control de gestión se concentra en el corto plazo, sobre todo en los períodos anuales para definir los programas, los presupuestos y

monitorizar el desempeño y el logro de los objetivos intermedios (Anthony & Govindarajan, 2007).

Tal y como lo plantean Jordan, Neves y Rodrigues (2008)

El control de gestión es un conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, privilegiando la acción y la toma de decisiones en forma oportuna y favoreciendo la delegación de autoridad y responsabilidades.

Es en este sentido que intenta motivar y comprometer a los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando la toma de decisiones en un tiempo útil. Debido a este, es necesario hacer hincapié en el capital humano de la empresa, porque son ellos, sobre todo los de rangos más bajos, los que conocen y conviven cotidianamente con los problemas de la empresa.

En resumen, el cuadro de mando integral y la gestión de control, son herramientas importantes, en toda empresa y, es por esta razón, que deben ser desarrolladas y tenidas muy en cuenta, ya que el aporte que realizan ayuda al mejoramiento continuo de los procesos logísticos, involucrando a los empleados con los objetivos globales de la misma.

A su vez, pueden vérselos como elementos de apoyo para el cambio estratégico, haciendo hincapié fundamentalmente en los procesos y no las funciones.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa Redolfi, como las mayorías de las organizaciones, está intentando expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, con todas las ventajas y desventajas que eso conlleva. Indudablemente que para llevar a cabo este proceso de una

manera exitosa, es necesario implementar varias herramientas y tener en cuenta ciertos factores importantes que hacen al funcionamiento de la misma.

Como se planteó en el primer párrafo del análisis de situación, hay varios frentes que la empresa descuido o no los tomo en cuenta y que son totalmente necesarios para llegar a la meta deseada. Una de las causas principales por lo que esto sucedió se debe al crecimiento de la empresa, lo cual hizo que los directivos dediquen más tiempo y esfuerzo en atender lo cotidiano y la razón de ser de la organización, ósea, la venta de productos propiamente dicha.

Justificación del problema

Lo anterior se ve reflejado en varios sectores como se detalla a continuación:

- No hay una constante motivación hacia los empleados para que los mismos se capaciten, mejoren sus progresos y optimicen los tiempos.
- No aplica sistemas de información que permita llevar un mejor control de las gestiones realizadas.
- No buscan captar clientes nuevos, solo se incorporan si ellos se contactan con la empresa.
- No poseen control de la mercadería que tienen en stock

Estos indicadores llevan a pensar que es difícil que puedan afrontar una gran expansión, sin que tengan grandes consecuencias que pongan en juego el funcionamiento actual de la sociedad. Además, todas estas situaciones provocan un desgaste continuo del capital humano de la empresa y de los recursos que ella posee para enfrentar nuevos desafíos.

Conclusión diagnóstica

Considerando la situación actual, y siendo una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar nuevas regiones y mercados, es sumamente necesario, en primera medida, implementar un cuadro de mando integral, el cual le permitirá comunicar tanto la estrategia, como los procesos y sistemas que colaboren con su implementación. Y además, llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que las actividades que se planean, coincidan con las que realmente sucede.

Plan de implementación

Objetivo general

Elaboración de un cuadro de mando integral para la empresa Redolfi, como instrumento de ayuda para la correcta y efectiva toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

Objetivos específicos

- Formular propuestas y planes de acción para poner en funcionamiento el cuadro de mando integral.
- Proponer metas a alcanzar en cada perspectiva que compone el cuadro de mando integral.

Alcance

El desarrollo del reporte de caso se lleva a cabo durante los primeros cuatro meses del año 2019 y se aplicara en la planta que posee la empresa familiar Redolfi, situada en James Craik, provincia de Córdoba.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo, no se ha presentado ninguna, por el cual el desarrollo del mismo se ha producido sin complicaciones.

Siguiendo con los objetivos planteados, será un estudio documental narrativo, cualitativo y no generalizado.

Se afronta la aplicación de herramientas de gestión y el cuadro de mando integral de la institución, como instrumento para mejorar el manejo de la información interna y externa de la misma.

Los recursos

En cuanto a los recursos que posee la empresa y se utilizaran para llevar adelante este plan de implementación, podemos hacer una distinción entre dos grandes grupos, los tangibles y los intangibles.

Dentro de los primeros, podemos encontrar el personal con el que cuenta la empresa, las oficinas, los centros de distribución, los medios de transporte que posee y los demás bienes de uso que tiene en su poder.

El segundo grupo está compuesto por las habilidades y competencias de los trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas y aprovechadas al máximo. Otro componente importante son los contratos de exclusividad que tienen firmados con reconocidas marcas. La reputación que tiene la firma, también se encuentra en este grupo.

No podemos dejar de lado, el sistema informático con el que cuentan y trabajan diariamente.

Estos nos ayudaran a la hora de llevar adelante las perspectivas del cuadro de mando integral propuesto. Por ejemplo, las computadoras y el sistema informático permitirán lograr una mayor eficiencia y puntualidad a la hora de prestar el servicio a los clientes, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva del cliente. A su vez, pueden colaborar en la disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos y pedidos de nuevos compradores, lo que podría tomarse como un indicador de la perspectiva de procesos internos.

En el momento de utilizar recursos que nos permitan desarrollar la perspectiva de formación y aprendizaje, tomaremos en cuenta el capital humano de la empresa, para tratar de sacar provecho y potenciarlo al máximo, a través de capacitaciones y de un mayor trabajo en equipo.

A si también, el nuevo centro de distribución que está construyendo la organización contribuirá a la disminución de los costos, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva financiera.

Las acciones y el marco de tiempo

Las acciones que se llevaran a cabo serán las siguientes:

- Tarea 1: Entrevista con los dueños de la empresa Redolfi para establecer objetivos adecuados y representativos.
- Tarea 2: Observación de la forma de trabajo y entrevista con los empleados, lo cual ayudara a conocer y entender la metodología que utilizan diariamente para realizar sus labores.

- Tarea 3: Organización de la información recaudada, a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos. Además se realizara un boceto de los objetivos tentativos y se establecerán cuáles son los más representativos para cada perspectiva.
- Tarea 4: Presentación de un bosquejo del cuadro de mando integral.
- Tarea 5: Tiempo de aceptación y/o ajuste del proyecto. Es en este lapso en donde los directivos decidirán si están de acuerdo y, podrán realizar sugerencias para realizar las modificaciones que se crean necesarias.
- Tarea 6: Determinación de los indicadores. Es en esta etapa en donde se los identifica y se procede a seleccionar aquellos que se consideren los más efectivos y eficientes para cumplir con los objetivos propuestos.
- Tarea 7: Charla informativa con el personal. Es sumamente importante poder comentarles y hacerlos participes de los nuevos cambios que se van a implementar.
- Tarea 8: Exposición del cuadro de mando integral.
- Tarea 9: Capacitación para la implementación. Además de instruir al personal, se evacuaran las dudas y se resolverán los posibles imprevistos que puedan surgir.
- Tarea 10: Implementación. Se utilizaran y aprovecharan al máximo los recursos disponibles para poder realizar la misma de la manera más exitosa.
- Tarea 11: Medición del desempeño.
- Tarea 12: Revisión y ajustes.

Lo expuesto anteriormente se puede visualizar en el siguiente diagrama de Gantt, en el cual también se especifica el tiempo de cada una de las tareas a desarrollar.

	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Tarea 1 y 2	■															
Tarea 3		■	■	■												
Tarea 4 y 5				■	■	■										
Tarea 6						■										
Tarea 7 y 8							■									
Tarea 9								■	■	■						
Tarea 10										■	■	■	■	■		
Tarea 11														■		
Tarea 12															■	■

Fuente: Elaboración propia

Las mediciones/evaluaciones

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, podríamos incluir los siguientes, los cuales se detallaran considerando cada una de las perspectivas que forman en cuadro de mando integral. Teniendo en cuenta las mismas, se les brinda a los directivos de la empresa las siguientes herramientas para que logren medir los cambios que se presentaron en la institución luego de la implementación de la estrategia propuesta.

- Perspectiva financiera:
 - Aumento de la utilidad neta de la empresa.

Acción a realizar	Resultado	Diagnóstico
Disminución de los costos	>5%	Muy bueno
	=5%	Bueno
	<5%	Malo
Aumento de las ventas	>10%	Muy bueno
	=10%	Bueno
	<10%	Malo

- Perspectiva del cliente:
 - Acrecentamiento de clientes y áreas de cobertura.
 - Mayor puntualidad y eficiencia en el servicio.

Acción a realizar	Resultado	Diagnóstico
Fijar zonas semanales para que los vendedores recorran e incorporen nuevos clientes	>4	Muy bueno
	=4	Bueno
	<4	Malo
Definir un sistema de medición de satisfacción del cliente	>85%	Muy bueno
	=85%	Bueno
	<85%	Malo

- Perspectiva del proceso interno:
 - Mayor rapidez en el proceso de gestión de pedidos.
 - Disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos.

Acción a realizar	Resultado	Diagnóstico
Acelerar la recepción y despacho de pedidos	>65%	Muy bueno
	=65%	Bueno
	<65%	Malo
Determinar quejas recurrentes y reducirlas.	>50%	Muy bueno
	=50%	Bueno
	<50%	Malo

- Perspectiva de formación y aprendizaje:
 - Capacitación del personal.
 - Mayor trabajo en equipo.

Acción a realizar	Resultado	Diagnóstico
Confeccionar un cronograma de capacitación anual para cada área	>3	Muy bueno
	=3	Bueno
	<3	Malo
Planear actividades extras para que los empleados se conozcan y relacionen más.	>2 mensuales	Muy bueno
	=2 mensuales	Bueno
	<2 mensuales	Malo

Conclusiones

Actualmente, el mundo de los negocios demanda, en contraposición a la visión tradicional, una empresa totalmente distinta. Es en este contexto que exige abordar no solo procesos productivos organizacionales que logren excelentes resultados a través de la optimización de los recursos, sino que también pretende que aparezcan factores no financieros que permitan tener en cuenta los activos intangibles de las instituciones.

Por estos motivos y luego de observar, analizar y realizar un diagnóstico de la empresa Redolfi, se le propuso desarrollar un cuadro de mando integral, el cual es considerado como uno de los instrumentos más valiosos con los que se cuenta, para gestionar el caudal intelectual de una empresa, debido a que nos pone a disposición indicadores de actuación, los cuales se basan en cuatro perspectivas de medición. Es a través de este, que los directivos de la firma, podrán notar una gran mejora de la misma, ya que la correcta implementación, traerá de la mano un aumento de la utilidad neta, una ampliación de la cartera de clientes vigentes y una disminución de los tiempos de provisión y transporte de la mercadería. Todo esto se desarrollara dentro de un contexto laboral mejorado debido a un mayor trabajo en equipo de los integrantes, lo cual facilitara el aprendizaje y capacitación de los mismos, logrando un mayor sentido de pertenencia.

Con esta propuesta se quiso aprovechar al máximo los medios y recursos, tantos humanos como materiales con los que cuenta la organización, permitiendo poner en práctica el sistema logístico de una manera más eficiente, ayudando a la efectividad de la toma de decisiones y ofreciendo un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales, contribuyendo, además, a la relación de las acciones realizadas hoy con implicancia sobre las metas planteadas para un futuro.

Recomendaciones

Dentro de los aspectos que serían aconsejables que considerara la empresa para obtener una mayor expansión y crecimiento, tanto interno como externo, están los que se refieren a ampliar, sectorizar y definir más las tareas de trabajo, incorporando por ejemplo un área de recursos humanos, el cual debería encargarse de la selección del personal, debido a que actualmente, esa tarea se reparte entre diversos sectores.

También sería importante que contaran, dentro de su planta, con algún técnico en seguridad e higiene que gestione la protección y el bienestar de los empleados, previniendo de esta manera, posibles riesgos laborales y evitando, de esta forma, los controles periódicos que tienen por parte de las autoridades.

El área contable de la organización debería ver si cumplen con todos los requisitos para ingresar al régimen de las PYMES y de esa manera, obtendrían una serie de beneficios impositivos.

Bibliografía

- ❖ Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración estratégica. Análisis PEST
- ❖ Esbry, G., Viano, L. (28, de diciembre de 2017) Córdoba tendrá en 2018 su propia ley de generación distribuidora. La voz del interior. Recuperado de: <https://www.google.com/amt/slm.lavoz.com.ar/amp/ciudadano/cordoba-vendra-en-2018-su-propia-ley-de-negación-distribuida>.
- ❖ Hudson, M. y Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. International Journal of Production Economics.
- ❖ Hudson, M., Smart, A. y Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management.
- ❖ Jamil, C. M., y Mohamed, R. (Julio, 2011). Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): A practical modified framework. World Journal of Social Sciences. Recuperado de <http://www.wjsspapers.com/static/documents/July/2011/14.%20Rapih.pdf>.
- ❖ Salazar, G. (n.d.). De Gerencia: gerencia y negocios en Hispanoamérica. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar. Retrieved September 30, 2010, Recuperado de www.degerencia.com/grafart/788imagen2.jpg

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p>Texto completo de la Tesis</p> <p><i>(Marcar SI/NO)^[1]</i></p>	
<p>Publicación parcial</p> <p><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado