

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Análisis y diagnóstico de la gestión interna de Redolfi S.R.L
mediante la utilización de un cuadro de mando integral para optimizar el
proceso de toma de decisiones.”**

**“Analysis and diagnosis of the internal management of Redolfi
S.R.L through the use of a balanced scorecard to optimize the decision-
making process.”**

Autor: Prego Analia

Legajo: VCPB25439

DNI: 30740455

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Buenos Aires, Julio 2020

Índice

Resumen.....	Página 2
Introducción.....	Página 3
Objetivo General.....	Página 5
Objetivos Específicos.....	Página 5
Análisis de Situación.....	Página 6
Descripción de la Situación.....	Página 6
Análisis de Contexto.....	Página 8
Análisis Externo.....	Página 8
Análisis Interno.....	Página 11
Diagnostico Organizacional – Análisis FODA.....	Página 13
Análisis del perfil profesional.....	Página 14
Marco Teórico.....	Página 16
Diagnóstico y Discusión.....	Página 18
Declaración del problema.....	Página 18
Justificación del problema.....	Página 18
Conclusión Diagnostica.....	Página 19
Plan de Implementación.....	Página 19
Alcance.....	Página 19
Recursos involucrados.....	Página 19
Acciones y marco de tiempo.....	Página 21
Mapa estratégico.....	Página 23
Propuestas de medición y/o evaluación.....	Página 28
Conclusión y Recomendaciones.....	Página 29
Bibliografía.....	Página 30

Resumen

El siguiente trabajo de grado final fue realizado para la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la Provincia de Córdoba dedicada a la distribución de productos alimenticios. Analizando la empresa, se pudo observar que la misma no contaba con un sistema de gestión interno que le permitiera llevar a cabo una adecuada planificación de tareas, seguido de un control y seguimientos de objetivos. Debido a esto, se diseñó un cuadro de mando integral, el cual permitió plasmar la estrategia de la empresa en una planificación de actividades, ordenando procesos y haciendo visible el sentimiento de pertenencia que quiere que los empleados tengan por su lugar de trabajo, con compromiso y dedicación. Para ello se involucraron todas las perspectivas que el cuadro de mando proporciona, analizando tanto los aspectos financieros, como los clientes, los procesos internos y no menos importante la formación y el crecimiento de los empleados. Derivando en la conclusión de que para lograr el objetivo planteado de este trabajo hubo que trabajar en cada de una de las perspectivas, logrando cambios en cada una de ellas y así desencadenando la mejora de toda la gestión de la empresa.

Palabras Claves: Gestión – Planificación – Perspectivas – Cuadro – Objetivos

Abstract

The following final grade work was carried out for the company Redolfi S.R.L located in the Province of Córdoba dedicated to the distribution of food products. Analyzing the company, it was observed that it did not have an internal management system that allowed it to carry out adequate task planning, followed by control and monitoring of objectives. Due to this, a comprehensive scorecard was designed, which allowed to translate the company's strategy into an activity planning, ordering processes and making visible the feeling of belonging that you want employees to have for their workplace, with commitment and dedication. For this, all the perspectives that the dashboard provides were analyzed, analyzing both the financial aspects, as well as the clients, the internal processes and not least the training and growth of the employees. Deriving in the conclusion that to achieve the stated objective of this work, it was necessary to work in each of the perspectives, achieving changes in each one of them and thus triggering the improvement of the entire management of the company.

Key Words: Management - Planning - Perspectives - Table - Objectives

Introducción

Transcurriendo el año 2020 donde la innovación tecnológica avanza más rápido de lo que las personas se pueden imaginar, es todo un desafío para las empresas innovar a ese ritmo. Es todo un desafío para las empresas estar a la altura de las circunstancias donde los clientes acceden a la información tanto del precio como de la calidad del producto en el instante que pisaron un negocio o quizás antes de ingresar. El máximo desafío para las empresas es adaptarse a este cambio, que cada vez es más rápido y vertiginoso, adoptando nuevas formas de comercio y nuevas formas de interactuar con los clientes, pero tratando de resolverlo con su capacidad productiva y con los recursos humanos que cuentan.

Existen muchas herramientas que tratan de ayudar a dichas empresas a gestionar todas sus capacidades y así llegar a lograr los resultados esperados. Una de ellas es el cuadro de mando integral, el cual es cada vez más utilizado por ellas ya que “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro” (Kaplan y Norton, 2012, p.14).

En el día de hoy el éxito de las empresas no se basa solo en la rentabilidad de las mismas sino que contemplan al cliente con todas sus necesidades pre y post-venta. El cuadro de mando integral supone abarcar todas las áreas de las empresas para llegar al cliente con todas las herramientas que el mismo necesita, innovando, y transformando el sistema anterior de gestión que las mismas utilizaban.

Redolfi S.R.L es una empresa que se encuentra ubicada en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, Argentina. Nació hace aproximadamente de 50 años. Se dedica al sector mayorista de productos alimenticios. Cuentan con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa comercializa y distribuye en toda la provincia de Córdoba y en algunas provincias vecinas.

En la actualidad se pueden recabar varios antecedentes en los cuales se exponen las ventajas a las que acceden las empresas que deciden implementar este método de gestión.

Como antecedente internacional se cita un trabajo realizado en una empresa Ecuatoriana llamada Editorial Don Bosco. La misma es una empresa sin fines de lucro que se dedica a la publicación y difusión de libros, revistas y medios audiovisuales de

obras culturales y religiosas. La propuesta fue utilizar el cuadro de mando integral para la gestión del ámbito financiero y del personal. La empresa tenía inconvenientes presentados en la medición de los objetivos estratégicos. No podían ser medidos, y por tal motivo no podían comparar información. La utilización del cuadro de mando se implementó obteniendo información precisa y así alcanzaron su objetivo de elaborar objetivos medibles y comparables en el tiempo, vitales para cualquier empresa, ya sea con o sin fines de lucro, que la estrategia de la empresa tiene que ir siempre de la mano con la misión/visión de la misma (Jàcome, 2014).

El cuadro de mando integral es utilizado en las empresas privadas para gestionar las estrategias de la misma, pero también hay antecedentes de que es utilizado en el sector privado. Como es el caso del Ministerio de Defensa Nacional en Colombia, en la que se arribó a una estandarización de los procesos de planeación, organización, dirección y control. A raíz de la implementación de un cuadro de mando integral los empleados tuvieron en claro cuál era el plan estratégico a seguir, brindándoles confianza en sus tareas y mejorando notablemente el ambiente laboral, aumentando su productividad y el trato hacia sus pares. Es por eso que el ministerio arribó a la conclusión de que es posible llegar a un mejor ambiente laboral, ordenado y estandarizado actividades, gracias a la implementación de un plan de gestión (Roncancio, 2018).

En momentos de crisis como el que se transcurre hoy en día tanto a nivel local como a nivel mundial también es considerada la importancia de la utilización de un cuadro de mando integral. Hace referencia al caso un estudio de aplicación del mismo en momentos de crisis económica y financiera, resaltando la importancia de tener guías y mapas estratégicos ante la incertidumbre y la crisis. También dicho estudio arribó a la conclusión que un cuadro de mando integral puede contener un “mapa de riesgos” para mostrar en él los escenarios más pesimistas que puede atravesar la compañía y así estar preparada para poder sobrevivir a la crisis (Ombuena, 2010).

Otro antecedente en el que se destacó el desarrollo de un CMI en los niveles más elevados de una organización no solo favorece la toma de decisiones sino que también orienta a todos los miembros de la misma hacia los resultados, mejorando el desarrollo de programas, actividades y proyectos. (Granero, Luis Perez; Manuel Guillen y Alexis J. Baron-Gomis, 2017).

Y como último antecedente se expone una empresa del sector agroalimentario que mediante la utilización de un cuadro de mando integral logró modificar su estrategia, basándose en los 4 pilares fundamentales del cuadro de mando. Dicha organización

necesitaba dar ese salto económico y pasar a ser competidor de los que antes eran sus clientes. Para ello analizo y adapto su estrategia, diversificando su oferta, incorporando nuevos servicios y productos. Cabe destacar que no podría haber llevado este plan adelante sin haber estudiado de forma exhaustiva los aspectos internos y externos de la misma (Oriol Amat Salas, Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa-Planas, 2016).

A pesar de la vasta experiencia y trayectoria de la empresa dedicada al rubro, la misma no cuenta con un plan de gestión interna que la conduzca hacia la medición y el control de los objetivos, lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones. La empresa plantea su estrategia corporativa orientada solo al cliente, a su satisfacción.

En este reporte de caso se pretende aportar a la empresa Redolfi S.R.L el diseño y la implementación de una herramienta de control de gestión basada en el cuadro de mando integral que permita alinear la estrategia con la visión de la misma, llegando al objetivo que la misma manifiesta que es la solvencia y rentabilidad continuada, ampliando las oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional.

Objetivo general

Diseñar una herramienta de control basada en las perspectivas del cuadro de mando integral para la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba para optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos específicos

-Establecer objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral para obtener parámetros precisos en post de comparaciones y verificaciones de gestión.

-Diseñar indicadores para cada uno de las perspectivas financieros y no financieros para permitir el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

-Realizar un mapa estratégico que se utilice como conductor para establecer las relaciones causa-efecto y guíen el control y la medición de los objetivos.

-Establecer medidas de acción correctivas para combatir posibles desvíos.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En el año 1975 en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, nace la sociedad de hecho conformada por Alonso J. Redolfi y su hijo José, con el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista. Alonso tenía experiencia en el rubro ya que desde el año 1959 visitaba localidades vecinas vendiendo tabaco y golosinas.

En el año 1990 cambiaron su denominación jurídica a una sociedad de responsabilidad limitada, hasta arribar al año 1993 en el cual es constituida la sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L tal como es conocida actualmente.

La empresa se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, de limpieza y cigarrillos, entre otros. Se destaca en su rubro por poseer una estrategia orientada directamente a la satisfacción del cliente mediante la utilización de precios altamente competitivos. Sus clientes se caracterizan por ser pequeños almacenes de barrio, despensas, minimercados, de escasos metros cuadrados y volumen de venta, lo que hacen que no cuenten con un poder de negociación agresivo.

Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik y con 4 sucursales ubicadas en el interior de la provincia de Córdoba situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La empresa cuenta actualmente con una base de datos de más de 6000 clientes. El 80% de sus ventas se realizan de contado y el resto son a plazo pero no mayores a los 21 días, circuito de ventas – cobranzas totalmente saludable, y eso le permite una relación muy buena con sus proveedores ya que no hay endeudamiento hacia los mismos. Se maneja un mark up que oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del stock.

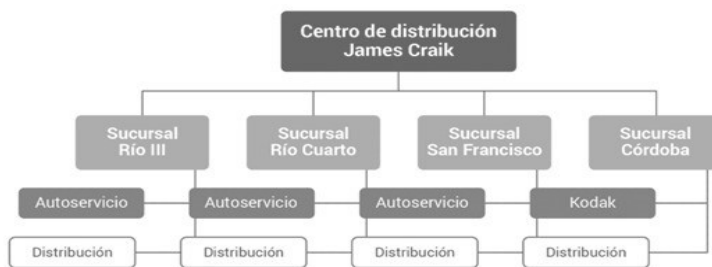
Actualmente cuentan con 132 empleados, a pesar de no tener un área de recursos humanos, manejan correctamente al sector desde la administración de la empresa, pero solo realizan las liquidaciones de sueldos desde allí. No cuentan con un proceso de selección de personal, ni de inducción para los distintos cargos y puestos.

La empresa publicita la marca en eventos y equipos deportivos, en la radio del pueblo y en las infoguías de la ciudad vecina de Rio cuarto. Maneja un sistema tradicional de publicidad, de boca en boca, de confianza en el vecino que lo recomienda, siendo así un sistema débil para la captación de clientes, un aspecto a desarrollar, para lo cual no

tienen un plan pero es algo delo que saben que carecen. En 2016 hicieron un rediseño de su logo, creando una imagen institucional más moderna. También se conoce que la empresa no posee un área específica dedicada a seguridad e higiene, pero no tienen ninguna objeción al respecto cuando reciben las inspecciones.

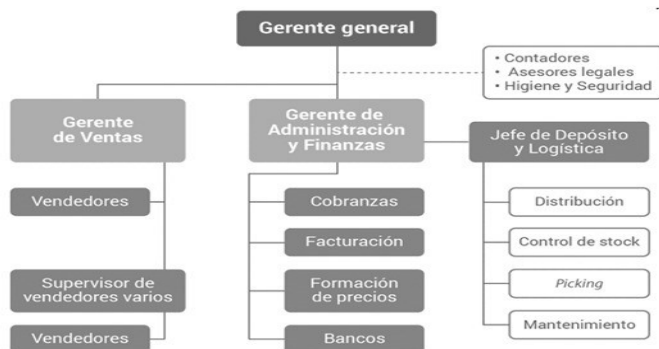
Se arriba a la conclusión respecto de toda esta información, en la que se puede ver una empresa sólida, fuerte, con peso competitivo respecto de sus rivales, y también se observa una empresa familiar carente de un plan de gestión y control interno que apoye y guie el proceso de toma de decisiones. Por tal motivo se propone brindar una herramienta que ayude a lograr que dicho proceso sea un camino guiado a decisiones certeras, en las cuales participaran todas las personas que trabajan en la empresa aportando ideas, trabajo en equipo, brindando soluciones a distintas situaciones, y todo con el fin de que la empresa sea en el futuro la empresa eficiente y eficaz que los directivos tienen en sus objetivos.

Figura 1



Elaboración propia.

Figura 2



Elaboración propia.

Análisis de Contexto

Redolfi S.R.L es una empresa familiar que se maneja como tal. A pesar de ser un aspecto positivo, ya que el 100% de las acciones de la empresa son de la familia, también se puede considerar como un aspecto negativo y difícil de sobrellevar en este mundo donde la competencia es cada vez más agresiva y avanza con mucha rapidez. El sistema familiar resultara obsoleto en breve si no se actualiza y se buscan mejoras en gestión, ya que la empresa no tiene objetivos plasmados en un sistema de gestión interno que permita planificar tareas, tener objetivos claros y comparables en el tiempo, para así alcanzar liderar el mercado tal como su visión expresa. Así mismo se indica que también carece de un área de recursos humanos, lo que dificulta la capacitación al personal para lograr su profesionalización.

Análisis Externo

Factores Políticos

La nueva administración nacional apenas asumió el poder realizó varias modificaciones que había tomado el gobierno anterior. Estableció el aumento de las retenciones para todas las ventas al exterior, estableciendo una alícuota del 9% (Cronista.com, 2019).

A nivel político en la actualidad, el panorama es de total nerviosismo debido a la situación de la pandemia. Los líderes tanto a nivel local, provincial y nacional se encuentran en una situación de toma de decisiones complejas constantemente. La provincia de Córdoba vive un clima de buena relación con el gobierno nacional. El presidente de la nación ha elogiado al gobernador en algunas entrevistas, y prometió ayudas para sobrellevar la crisis. Lo cual tiene una gran lectura a nivel político (Llaryora, 2020).

Factores económicos

A causa de la pandemia se ha estado realizando una gran cantidad de emisión monetaria para tratar desde el gobierno nacional de amortiguar el impacto que tiene el aislamiento preventivo obligatorio el cual obliga a la mayoría del sector productivo a cerrar sus puertas. Mientras tanto el presidente de la nación asegura que el índice de inflación se va a mantener durante el año en un 40%, objetando dicha información el

propio organismo estatal Indec calculando una variación interanual en un 48,4%, lo cual genera una gran preocupación e incertidumbre en la población (Indec, 2020).

Todos los países del mundo se ven atravesados por la crisis que generó el Coronavirus –Covid 19-. El virus amenaza al mundo con el fantasma del desabastecimiento que atraviesa todos los sectores. Desde alimentos hasta tecnología pasando por insumos de la agricultura. La mayoría de los países del globo atraviesan o atravesaron un bloqueo de comercio y cerraron sus fronteras para tratar de frenar el contagio y debido a eso la cadena de la producción se ha atrasado sobremanera.

La tasa de desempleo en Argentina fue del 8,9% en diciembre de 2019, es decir que antes del impacto del coronavirus en el país había casi 2 millones de personas sin empleo (Cayon, 2020). Otro dato igual de relevante es el trabajo informal que asciende a casi el 49% de la población empleada. (Dinatale, 2019).

Según el Banco Mundial se prevé una caída del 4,6% en el PBI en América Latina. Los países más golpeados serán México y Ecuador con una tasa del 6%, seguido por Argentina con una tasa del 5,2%. Brasil y Perú sufrirán una caída alrededor del 5%, mientras que Chile caerá el 3% y Colombia el 2%. (Fariza, 2020).

Factores sociales

Las familias viven tiempos complicados. Argentina pasaba por una crisis económica y para agudizarla apareció el brote del coronavirus. Actualmente las personas que tienen que ser asistidas alimentariamente pasaron de 8 a 15 millones en 15 días. El Ministerio de Desarrollo Social lanzó una serie de medidas para tratar de contener a la sociedad y proveer de ayuda social para todos aquellos ciudadanos en situación de pobreza o desempleo (Serra, 2020).

Las actividades permitidas para trabajar fueron en la primera etapa del aislamiento obligatorio alimentos, farmacias y ferreterías, entre otros. Lo cual generó un parate de actividades en la mayor parte de la población autónoma, monotributistas, pymes, y actividad informal. Es por eso que el estado nacional tuvo que salir a asistir dichos rubros con bonos para los desempleados o trabajadores informales y créditos para las pymes, monotributistas y autónomos para lidiar con gastos y sueldos. Las consecuencias de esta situación son bastante pesimistas. En la industria de la alimentación, a pesar de ser un servicio esencial, preocupa la caída en las ventas de algunos productos que no son de primera necesidad, como las golosinas, bebidas gaseosas, helados, entre otros, ya que aunque dichos comercios mantienen sus puertas abiertas, la gente no puede salir a

comprar o destina su dinero a satisfacer otras necesidades. La coordinadora de las industrias de productos alimenticios indico que su compromiso con la sociedad es el abastecimiento de alimentos y bebidas, frente a la situación actual de incertidumbre y ansiedad de los consumidores (Boyajdlan, 2020).

Factores tecnológicos

En Argentina según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, casi el 80% de la población tiene acceso a internet, pero ello no significa que ese porcentaje sepa utilizar las herramientas digitales correctamente. El último tiempo dejo al descubierto que la población de adultos mayores no manejan las herramientas digitales. No manejan tarjetas de débito / crédito / home banking / e-commerce. Hay un porcentaje muy alto de esa población que todavía utiliza el dinero billete. Caso contrario los comercios o empresas que no podían abrir sus puertas al público pero se manejaban vendiendo sus productos vía internet. Desde realizar pedidos de supermercados hasta pedir delivery de algún producto electrónico vía web (Lic. Carolina Plat y Mag. Martina Abalos, 2020)

Factores ecológicos o medioambientales

En diciembre de 2019 con el cambio de presidente el señor Alberto Fernández le otorga la categoría de ministerio a lo que era la secretaria de ambiente. Volver a tener un ministerio de ambiente y desarrollo sostenible es sumamente importante ya que el mismo se encarga de la promoción, difusión y el desarrollo de actividades acordes para otorgar a todos los ciudadanos del país el derecho a un medio ambiente sano garantizado por la constitución argentina. El dato que llama la atención es que debido a la cuarentena el nivel de contaminación en las grandes ciudades ha bajado considerablemente. En las provincias de Bs As, Córdoba, Mendoza, Tucumán y en la ciudad de Rosario se registran datos elaborados por la Comisión Nacional de Actividades Especiales que el dióxido de nitrógeno resulta entre 5 y 6 veces más bajo, debido a que su presencia en el aire de encuentra relacionada con el tránsito vehicular y aéreo, también a algunas actividades industriales. (Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación de la nación, 2020).

Factores legales

Una de las primeras medidas del nuevo gobierno electo consistió en firmar un decreto de necesidad y urgencia anunciando que entrara en vigencia por 180 días la doble

indemnización en casos de despidos sin causa, a causa del incremento del desempleo en el último trimestre del año 2019 (Sambouelian, 2020).

A causa del coronavirus el presidente de la nación firmó un decreto de necesidad y urgencia que prohíbe a las empresas despedir trabajadores por 60 días. La medida se dictó debido a una gran especulación del gobierno que por la situación económica los empleadores no podrán afrontar sueldos y cargas sociales (Dapelo, 2020).

Análisis Interno

Se describen a continuación las 5 fuerzas de Porter para llevar a cabo un análisis del interno de la organización.

-Rivalidad entre los competidores del sector: Los competidores de la empresa se clasifican en dos grandes rubros, los mayoristas con salones comerciales de venta al público y las empresas con preventistas y entregas a domicilio. Las principales empresas que compiten en la zona con preventistas y entregas a domicilio son Rosental y Micropack, situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Además de estos grandes competidores, también existen pequeños pero ubicados en cada una de las localidades donde Redolfi S.R.L tiene sus sucursales, por ej.: Luconi Hnos. ubicado en Rio tercero; Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo en Rio Cuarto; Dutto y Vensall Hnos. en San Francisco y Vensall Hnos., Parodi y Zaher ubicados en la ciudad de Córdoba. Y en esas mismas localidades también se encuentran los mayoristas con salones comerciales como por ejemplo: Maxiconsumo, Yaguar, Dutto Hnos., Grasano y Luconi Hnos. entre otros. La rivalidad es fuerte y agresiva debido a que todas las empresas apuntan a la estrategia de precios competitivos, incluyendo también algunas empresas la entrega a domicilio y promociones por volumen de compra, Siempre tratando de diferenciarse una de otra con la calidad del servicio, la rapidez de entrega y la calidad de los productos.

-Amenaza de los nuevos competidores: A simple vista parece que es fácil incorporarse a un nuevo mercado y lograr competir con empresas instaladas en el mercado, pero no es así, y menos en este rubro en donde las economías de escala marcan una gran diferencia. Una empresa que se encuentra operando a ritmo optimo marca una gran barrera de entrada para la competencia, ya que con los años de experiencia fueron adaptando sus instalaciones a los requerimientos de sus clientes, fueron adquiriendo vehículos para tener logística propia. La diferenciación del producto debido a la posibilidad de poder obtener la representación de una marca exclusiva también cuenta como una amenaza para los potenciales competidores, Redolfi S.R.L cuenta con la

representación de grandes marcas como Arcor, Gillette Argentina, Johnson's & Johnson's, Unilever, entre otras; lo cual genera una gran barrera de entrada. En general las empresas ya instaladas en el mercado tienen ventajas con respecto a los costos con respecto a las que quieren entrar a operar, las primeras conocen el rubro, saben optimizar los recursos y las compras. La barrera de entrada más difícil de superar podría ser es la elevada inversión de capital que tendrá que hacer un competidor para entrar al mercado, pero en este caso los mayoristas de las grandes marcas poseen ya el sistema armado para salir a competir y expandir geográficamente su marca, lo cual presenta una gran amenaza para la empresa.

-Poder de negociación de los clientes: Los clientes de Redolfi S.R.L casi no tienen poder de negociación debido a que son pequeños comerciantes de la zona como ser quioscos, despensas, etc. que cuentan con locales de pocos metros cuadrados y no poseen transporte propio para retirar la mercadería del mayorista, por eso dependen de que la empresa les alcance la mercadería hasta el lugar. Tampoco cuentan con la negociación de la financiación ya que la mayoría de las compras son al contado. El poco poder de negociación que tienen los clientes, pero no por eso menor, es que ellos pueden elegir comprarle a la empresa o no, debido a que no están atados a financiaciones o descuentos por parte de la misma.

-Poder de negociación de los proveedores: Existe un alto poder de negociación entre la empresa y sus proveedores. Redolfi S.R.L maneja sus compras mayoritariamente en efectivo ejerciendo un poder de compra para con su proveedor, negociando algún descuento extra para sumárselo al mark up o margen de marcación de los productos que comercializa, y así no solo depender de descuentos por volúmenes de compra. Caso contrario los proveedores pueden llegar a negociar con la empresa exclusividad de productos o marcas, no pudiendo la empresa comercializar productos de similares características de distinta marca. Y quizás en algún momento de esta negociación pueden pedir manifestación de bienes, aparte de pagos de iva y cuentas activas con otros proveedores, todo para asegurarse de trabajar con una empresa saludable, financieramente hablando.

Diagnostico organizacional - Análisis FODA

Esta herramienta permite analizar a una organización por dentro y por fuera de la misma. Se analizan internamente a las fortalezas y las debilidades y por fuera las oportunidades y las amenazas.

Fortalezas:

- Trayectoria en el rubro,
- Empresa familiar con sentido de pertenencia (convicción de trabajo colectivo)
- Bienes inmuebles propios (salones de venta, depósitos y centro de distribución),
- Poca financiación de sus ventas,
- Representación de primeras marcas
- Logística propia.

Debilidades:

- Ausencia de departamento de Recursos Humanos,
- Ausencia de departamento de seguridad e higiene,
- Ausencia de control cruzado interno,
- Ausencia de planes de financiación para sus clientes,
- Ausencia de canales de venta electrónica.

Oportunidades:

- Auge de visibilidad de mayoristas,
- Posibilidad de incorporación de nuevos productos debido al crecimiento de su estructura,
- Ahorro del 80% en la tasa de industria y comercio al trasladarse al área empresarial municipal.

Amenazas:

- Pandemia Coronavirus – Covid 19-,
- Situación económica del país,
- Crisis económica y financiera global,
- Fuerte caída del consumo,
- Inflación,
- Incertidumbre.

Tabla 1

CONTEXTO INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTEXTO EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria en el rubro; - Empresa familiar con sentido de pertenencia; - Bienes inmuebles propios (salones de venta, depósitos y centro de distribución); - Poca financiación de sus ventas; - Representación de primeras marcas - Logística propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de depto. de recursos humanos, - Ausencia de depto. de seg. e higiene, - Ausencia de control cruzado interno, - Ausencia de planes de financiación para sus clientes - Ausencia de canales de venta electrónica
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Auge de visibilidad de mayoristas - Posibilidad de incorporación de nuevos productos debido al crecimiento de su estructura, - Ahorro del 80% en la tasa de industria y comercio al trasladarse al área empresarial municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pandemia -Covid 19-; - Situación económica del país; - Crisis económica y financiera global - Fuerte caída del consumo; - Inflación; - Incertidumbre.

Fuente: elaboración propia.

Análisis específico del perfil Profesional

Para lograr que la organización se expanda debería incorporar un plan estratégico integral que gestione todas las áreas de la organización incentivando a los empleados, formándolos en sus tareas, brindándoles información clara y concisa acerca de la organización y el manejo de cada área. Así la calidad de atención, los tiempos de entrega y el manejo de la mercadería será modificada de manera positiva, añadiendo valor agregado a la empresa, y así poder llegar a más clientes en menos tiempo con más rendimiento económico y con menor costo.

Haciendo un análisis de ratios contables se observa el crecimiento en un 240% en el índice de endeudamiento desde el año 2016 al año 2018, el cual demuestra su salto a raíz de un préstamo bancario que obtuvo la empresa para ampliar las posibilidades de comercialización a través de la construcción de un centro de distribución, que llevaría a la misma a la expansión y organización interna como lo dice su plan estratégico. Redolfi S.R.L tiene una política saludable con sus proveedores, ya que como sus ventas son mayoritariamente de contado y no ofrece financiamiento a sus clientes, no traslada el endeudamiento hacia ellos. Pero para lograr que la organización se expanda debería incorporar en su plan estratégico un plan integral que gestione todas las áreas de la organización, incentivando a los empleados, formándolos en cada tarea que los mismos

realizan para que los procesos internos mejoren, y los tiempos de entrega sean más veloces pudiendo llegar más rápido destino brindando un nivel mayor de satisfacción y pudiendo llegar a mayor cantidad de clientes en el mismo tiempo. También se denota que reduciendo los tiempos de entrega se puede logra llegar más lejos y pensar en poder salir a distribuir a alguna provincia vecina, logrando aumentar las ventas considerablemente.

Redolfi S.R.L consiente del mercado en el que comercializa sus productos, maneja una estrategia con sus clientes de diferenciación .La cual consta en brindar precios altamente competitivos, tiempos de entrega acotados entre 24 y 48 horas máximo, dependiendo de la localidad de entrega y un asesoramiento comercial personalizado, realizando visitas con frecuencia brindando información necesaria. Los clientes no encuentran en la empresa financiamiento con plazo mayor a 30 días, ni tienen poder de negociar descuentos, pero cuentan con la libertad de elegir proveedor.

El nivel de satisfacción de los empleados, pese a que la empresa ha realizado una encuesta de clima laboral, no tiene registrados los resultados. Redolfi S.R.L carece de un área de recursos humanos, los sueldos se liquidan desde el área de administración y no tiene proceso de inducción para los cargos y puestos, lo que genera inconvenientes debido a que los empleados tienen que aprender la tarea mientras la ejercen y no cuentan con un entrenamiento previo. El proceso de búsqueda y selección de personal se maneja desde cada área, salvo cuando se necesita un cargo de alta responsabilidad y en ese caso se realiza una publicación en el diario local y provincial, y la gerencia general se encarga de la selección.

Al analizar a la empresa desde una perspectiva general hasta llegar a su proceso interno se observa muy marcadamente la carencia de la gestión de dicho proceso. No se encuentran objetivos claros al respecto. Este proceso no está delimitado en tareas, áreas y requerimientos para cada una de ellas, haciendo que se generen atrasos en el sistema de recepción, ventas y entregas.

Comentado [CL1]: No utilizar comillas, paréntesis, negrita, mayúsculas sostenidas para resaltar o aclarar conceptos revisar en todo el trabajo.

Marco Teórico

Se considera necesario desarrollar diversos conceptos teóricos que permitan comprender la importancia de construir un cuadro de mando integral para la empresa Redolfi S.R.L. Las bases teóricas que serán expuestas a continuación son fundamentales para poder llegar a un entendimiento profundo de la significación que tiene el manejo de la gestión y el control de objetivos para lograr el crecimiento y éxito de la compañía, pudiendo así confeccionar un plan de implementación y gestión a través de la utilización de un cuadro de mando integral.

Según Kaplan y Norton (2014), considerados padres del cuadro de mando integral por ser los pioneros en desarrollar la teoría, el proceso de confeccionar dicho cuadro empieza cuando los directivos de la empresa tienen la necesidad de trasladar la visión de su negocio en objetivos estratégicos. Al confeccionar un cuadro de mando integral se destacan aquellos procesos más importantes y decisivos para lograr alcanzar esa situación de gestión exitosa que se quiere alcanzar. También contribuye a la solución del problema de los puntos ciegos, esas áreas de ignorancia, en las cuales es difícil formar equipos de trabajo ya que en ellas hay desconocimiento parcial o total de los objetivos. Se llega a la conclusión que un cuadro de mando integral adecuadamente construido para los requerimientos de cada empresa les abra mostrado a los directivos de la misma la fuerza y la firmeza de la estrategia planteada inicialmente.

Por su lado Baraybar (2010), define al cuadro de mando integral como una metodología de gestión, que ayuda a transformar la estrategia de las organizaciones en objetivos medibles e interrelacionados, para así lograr esa creación de valor tan esperada por la dirección de las organizaciones, adaptándose con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio. También destaca la importancia de que las personas vinculadas a la organización se encuentren en continua actualización y conscientes de que la transformación de la estrategia en resultados es la asignatura principal del plan de gestión, y expone que si se encuentran trabajando bajo los parámetros planteados en la planificación alineando recursos, presupuestos y estructura organizativa obtendrían una organización dinámica, innovadora, flexible y muy sensible a los cambios que se producen en el entorno, estando adelantados respecto a otras organizaciones y pudiendo adaptar su estrategia rápidamente para los nuevos requerimientos.

Ancin (2017), destaca la importancia de crear un instrumento empresarial cuyo objetivo sea una gestión organizacional profesionalizada sin improvisaciones, respetando

Comentado [CL2]: El apartado Marco Teórico tienes que exponer al menos 5 autores de relevancia académica y actualidad, no mayor a los 10 años y al menos dos de ellos con una antigüedad no menor a 5 años, debes incluir los conceptos de mayor importancia de cada autor. En las primeras 2/3 debes incluir las citas intercalando con desarrollo propio. Luego debes desarrollar un análisis crítico sobre la bibliografía citada y exponer tu postura ante la misma. Por último debes finalizar con un pequeño resumen o integración de los principales conceptos. En este caso te faltaría una cita pero siempre respetando esta estructura. **SE REITERA OBSERVACION EN CUANTO AL DESARROLLO PROPIO DEL ANALISI CRITICO Y RESUMEN FINAL**

un plan, sujeto a posibles cambios pero siempre acompañados de proyectos estudiados y coherentes. Los empleados sintiéndose parte de ese cambio, aportando información acerca de nuevos desvíos, trabajando en conjunto con los ejecutivos para llegar a decisiones innovadoras en los procesos. De allí se desprende la idea de que el estratega debe lograr tener un pensamiento estratégico en el cual garantice que la acción va de la mano de la reflexión, una de la mano de la otra, con pensamiento intuitivo pero sin perder de vista el objetivo fundamental de la empresa. Para el autor la realización de un cuadro de mando integral va de la mano de establecer un mapa estratégico, traduciendo la estrategia en términos operativos mediante planes de acción, con responsables e indicadores de seguimiento, logrando así un proceso continuo de información, el cual servirá para que la empresa disponga de un sistema claro y real de información y de rendición de cuentas y que a su vez, facilite el aprendizaje y la adaptación constante.

Es interesante el planteo de la idea de que la realización de un cuadro de mando integral no es la única herramienta que se tiene para poder crear un plan estratégico. Así lo exponen Sanchez Vazquez , Velez Elorza y Araujo Pinzon (2016), dejando en claro que el cuadro de mando es una herramienta que permite a la organización cuantificar objetivos e indicadores integrados e interrelacionados bajo las cuatro perspectivas principales. La utilización de esta herramienta es de fácil implementación y no es muy costosa, ya que los mismos empleados aportarían toda la información necesaria para llevarla a cabo. Dejando también ver que puede ser utilizada como una herramienta para grandes empresas pero también la pueden utilizar los emprendedores con empresas pequeñas que cuenten con poco personal y pocos recursos, ya que lo principal es que los directivos o dueños de las mismas tengan en claro los objetivos estratégicos para poder plasmarlos en el plan de gestión.

Una visión muy interesante del cuadro de mando aporta Lanseros Serra (2018), expresando la idea de que cada área operativa de la compañía debería tener un cuadro de mando integral que permitiera a cada gerente de área o departamento controlar las actividades realizadas, los resultados logrados y si los objetivos fueron cumplidos o no. Pero también expresa una dificultad a superar, que es el miedo de compartir información, resaltando que los niveles altos en la cadena de mando son celosos de brindarla y compartirla con todos los niveles de la organización.

Analizando la bibliografía antes mencionada, se puede observar como diversos autores resaltan los numerosos beneficios en cuanto a la implementación de un cuadro de mando integral en una organización, proporcionándole una visión global de la estructura

de negocio y de la estrategia de la misma, cooperando hacia la comunicación interna y cumplimiento de los objetivos propuestos. No obstante, se destaca la importancia que le dan a los altos mandos de las empresas sin tener en cuenta a todos los integrantes de la estructura organizacional. Hacen referencia a la estrategia y a la importancia de transmitirla hacia todos los sectores de la empresa, pero no evidencian las posibles dificultades para comunicarla o la negativa que los altos mandos ejercen al no querer brindarla. Por lo tanto, en base a todo lo analizado anteriormente se propone en este trabajo final de grado seguir la bibliografía de los autores Kaplan y Norton, quienes reuniendo los aspectos cuestionables de algunos autores han sabido convertir a esta herramienta de control, en una muy exitosa herramienta de gestión.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Redolfi S.R.L es una compañía con más de 50 años de trayectoria, con un marcado reconocimiento en el rubro. Una empresa con un crecimiento sostenido, saludable y solvente en términos financieros. A pesar de ello la misma no cuenta con un sistema de gestión integral, que le permita llevar a cabo sus objetivos de manera medible. Cuando se analiza la matriz FODA se observa que el control interno es una de sus principales debilidades, al no poseer herramientas que le permitan visibilizar tareas, realizar un plan de gestión y comparar información con periodos anteriores. También se puede observar que el personal se maneja de manera rústica, al no contar con un departamento de recursos humanos ni de Seguridad e Higiene. En cuanto a lo que concierne a los clientes se tiene una gran falencia es la publicidad y propaganda, acompañado por la ausencia de un plan de financiamiento hacia los clientes.

Justificación del problema

En la actualidad, en un contexto de extrema incertidumbre, turbulencia en los mercados, inflación y constantes cambios en los métodos de negociación tanto con los proveedores como con los clientes, es sumamente importante que se entienda que los tiempos han cambiado y la necesidad de visibilizar un plan de gestión hacia objetivos específicos, claros y concretos es ahora. Dejar atrás métodos antiguos y obsoletos para pasar a la implementación de herramientas de gestión como puede ser un cuadro de mando integral. Se considera imprescindible que Redolfi S.R.L diseñe y ponga en marcha

esta herramienta para lograr crecimiento sostenido, más seguro y sostenible en el tiempo, facilitándole la toma de decisiones y el desempeño todos los miembros de la organización.

Conclusión diagnóstica

Luego de analizar la bibliografía mencionada en el marco teórico, se arriba a la conclusión de que con la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral se lograra conocer los objetivos estratégicos y facilitar el acceso a ellos desde todas las áreas de la compañía. De ese modo todos los empleados conocerán la planificación de la empresa, sintiéndose parte de la misma, otorgándoles una fuerte motivación y responsabilidad, fortaleciendo la comunicación entre los empleados, lo que llevara a reducir tiempos y costos. Todo concluiría en una gestión satisfactoria iniciada desde los directivos bajando por la cadena de mando, llegando a todos los sectores de la organización y logrando que cada uno de ellos actúe de manera idónea en cada tarea.

Plan de Implementación

Alcance

El alcance temporal del presente trabajo comprende el periodo desde Julio hasta Diciembre del año 2020. Comprendemos un periodo de 6 meses considerándolo acorde para realizar mediciones de avances.

Se establece también el alcance geográfico ubicándonos en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba. Se considera a la empresa en su totalidad en este alcance, ya que basándonos en las 4 perspectivas analizadas, no podemos dejar ningún área sin contemplar. Se trabajara con las Gerencias tanto de Ventas, como de Compras, de Administración y de Depósito.

La elaboración de este plan de implementación se ha podido lograr sin encontrar mayores dificultades, debido a que la empresa en estudio cuenta con la mayoría de los recursos necesarios para llevarlo adelante, pero si no podemos dejar de mencionar que existen algunas limitaciones en la empresa pero no impiden que se pueda llevar a cabo este trabajo. Se pueden mencionar como limitaciones la falta de capacitación del personal o la ausencia de un plan de gestión con objetivos precisos y claros posibles de visibilizar.

Recursos involucrados

Recursos tangibles:

Comentado [CL3]: Puedes darle mayor profundidad al análisis y desarrollo de las limitaciones y el alcance. Debes incluir que empresa o las áreas involucradas, la ciudad o localidades.

Comentado [CL4]: Debes cuantificar los recursos involucrados en el plan. Tanto los necesarios para la inversión inicial como el flujo de fondos necesario para su continuidad en el tiempo.

- escritorios y sillas
- computadoras
- organigrama de la empresa
- nómina de empleados
- Cartera de clientes
- Estados contables y Balances 2018-2019
- Objetivos de venta
- Recursos monetarios para poder desarrollar el plan de implementación del sistema de gestión.
- Mapa de los canales de venta actuales.

Tabla 2

Cuantificación de Recursos Tangibles			
Recursos	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorios	2	\$ 4.999,00	\$ 9.998,00
Sillas	2	\$ 3.720,00	\$ 7.440,00
Computadoras	2	\$ 57.790,00	\$ 115.580,00
Total			\$ 133.018,00

Fuente: Elaboración Propia

Recursos intangibles:

- Programas utilizados por la compañía para los registros contables y financieros.
- Oficial de cuentas de bancos con los que se trabaja la empresa para discutir posibles financiaciones.
- Persona idónea para evaluar expansión de publicidad y propaganda.
- Responsable de la empresa para dar detalles de los procesos internos.
- Jornadas de capacitaciones al personal.

Tabla 3

Cuantificación de Recursos Intangibles			
Recursos	Cantidad Aprox. Mensual	Precio unitario	Precio total
Publicidad y Propaganda	50 salidas mensuales	\$ 150,00	\$ 7.500,00
Jornadas de capacitación	40 horas mensuales	\$ 720,00	\$ 36.000,00
Total			\$ 43.500,00

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el costo de implementación del cuadro de mando integral se toma como referencia los honorarios publicados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según resolución 74/19 con vigencia a partir del 1 de Enero del 2020 establece el valor del módulo en \$1570, calculando así los siguientes costos:

Tabla 4

Cuantificación Implementación Cuadro de mando Integral			
Actividades	Cantidad de módulos	Precio unitario	Precio total
Diseño cuadro de mando	25	\$ 1.570,00	\$ 39.250,00
Capacitación al personal	20	\$ 1.570,00	\$ 31.400,00
Implementación	25	\$ 1.570,00	\$ 39.250,00
Control y acciones correctivas	20	\$ 1.570,00	\$ 31.400,00
Total	90		\$ 70.650,00

Fuente: Elaboración Propia

Con todas estas estimaciones anteriores, se propone un costo mensual para la implementación del cuadro de mando:

Tabla 5

Total de Flujo de Fondos Mensual necesario para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral		
Recursos	Cant. de módulos / P. unitario mensual	Precio total
Recursos Tangibles	22169,67	\$ 22.169,67
Recursos Intangibles		\$ 43.500,00
Módulos para implementación	15 x \$1570	\$ 23.550,00
Total		\$ 89.219,67

Fuente: Elaboración Propia

Acciones y Marco de Tiempo

Implementar un cuadro de mando integral implica poner en funcionamiento actividades que hasta el momento la compañía no las tenía en cuenta o no son de su ejercicio rutinario. Por ese motivo se presentan a continuación las actividades que proponemos desarrollar, ilustradas en un diagrama de Gantt, herramienta que utilizamos para exponer el tiempo que llevará analizarlas y ponerlas en funcionamiento para luego, construir un cuadro de mando integral.

Acciones específicas:

- Reuniones con los responsables de la empresa planteando la situación que se evaluó y que se considera a cambiar.
- Solicitar la información necesaria para elaborar el diagrama de trabajo.
- Establecer el plan de acción
- Comunicarle a los directivos de la compañía las acciones a desarrollar.
- Comunicarle a todos los sectores de la empresa cuáles serán los cambios debido a las nuevas implementaciones y explicarles el porqué de su puesta en marcha.
- Capacitar si fuera necesario al personal.
- Implementación del cuadro de mando integral.
- Elaborar indicadores de medición para lograr obtener un control y una posterior evaluación de los objetivos.
- Proponer medidas correctivas en los lugares donde se hayan encontrado defectos en el proceso.

Figura 3

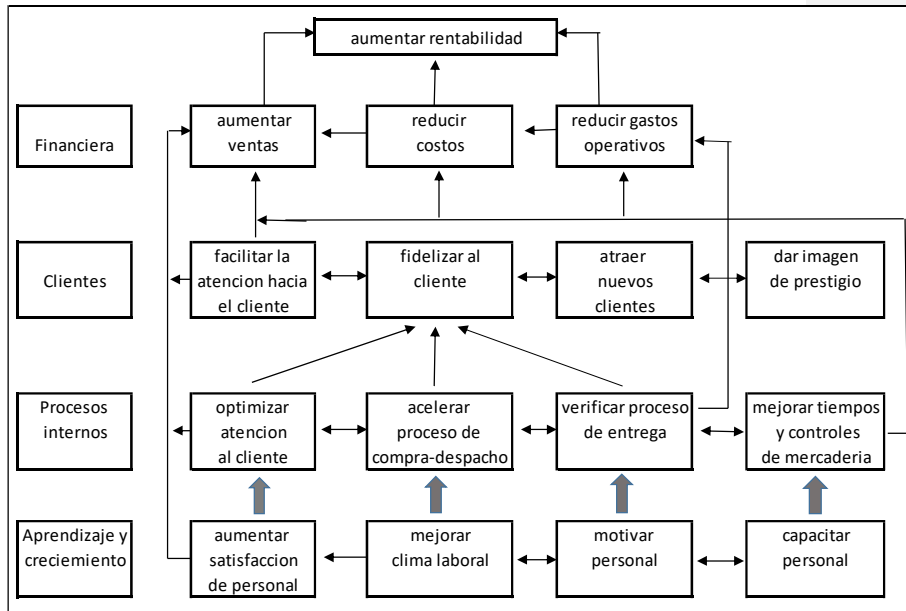
Actividades	Responsable	Julio-20			Agos-20			Sept-20				Oct-20			Nov-20			Dic-20										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Reunion con responsables de la empresa para plantear la situación	Gerencia general																											
Solicitar información necesaria para elaborar el diagrama de trabajo	Gerencia administrativa																											
Establecer plan de acción	Gerencia general																											
Comunicar acciones a desarrollar a los directivos	Gerencia general																											
Reuniones con las áreas para explicar en detalle los cambios y su importancia	Gerencia administrativa																											
Capacitaciones al personal y gerentes si fuera necesario	Gerencia administrativa																											
Implementación del CMI	Gerencia general																											
Elaboracion de indicadores de medición para el control y evaluación de rds.	Gerencia administrativa																											
Proponer medidas correctivas si los resultados lo indican	Gerencia General Gerencia administrativa																											

Fuente: elaboración Propia

A continuación se presenta otra herramienta que será utilizada para visibilizar la estrategia de la compañía. A través de este mapa estratégico se pretende interpretar visualmente las intenciones en las cuales se quiere trabajar, intentando plasmar como están interrelacionados los objetivos en cada perspectiva, logrando direccionarnos hacia un cambio, mostrando una relación causa-efecto entre los mismos e indicarnos el camino a seguir, guiándonos hacia la concreción del plan de implementación.

Mapa estratégico

Figura 4



Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con el desarrollo de este trabajo, se presentan a continuación los objetivos estratégicos, con cada uno de los indicadores de gestión, que permiten evaluar el cumplimiento de los mismos.

Tabla 3

Nombre del Indicador	Incremento en la rentabilidad
Fórmula del indicador	$(\text{Utilidad neta} / \text{PN}) * 100$
Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	5%

Banda verde	Mayor Igual al 5%
Banda Amarilla	Menor Igual a 7% a Mayor Igual a 5%
Banda Roja	Menor de 5%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4

Nombre del Indicador	Reducir los gastos de venta
Fórmula del indicador	$((\text{Gastos adm} + \text{gastos comer.}) / \text{ventas totales}) * 100$
Objetivo estratégico	Reducir los gastos de venta que no se consideran esenciales
Unidad de medida	%
Valor objetivo	5%
Banda verde	Menor Igual al 5%
Banda Amarilla	Menor a 10% Mayor Igual a 20%
Banda Roja	Mayor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5

Nombre del Indicador	Incrementar Ventas
Fórmula del indicador	$((\text{total ventas en el ejercicio n} - \text{total ventas en el ejercicio n-1}) / \text{total ventas en el ejercicio n-1}) * 100$
Objetivo estratégico	Incrementar ingresos por ventas en un 25%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	25%
Banda verde	Mayor Igual al 25%
Banda Amarilla	Menor a 15% Mayor Igual a 25%
Banda Roja	Menor de 15%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Nombre del Indicador	Reducir los costos operativos
Fórmula del indicador	$((\text{Rdo. bruto} - \text{Rdo. act principal}) * 100) / \text{total ventas del periodo}$
Objetivo estratégico	Reducir los costos operativos al mínimo posible
Unidad de medida	%
Valor objetivo	3%
Banda verde	Menor Igual al 3%
Banda Amarilla	Menor a 5% Mayor Igual a 10%
Banda Roja	Mayor de 10%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7

Nombre del Indicador	Satisfacción de los clientes
Fórmula del indicador	(total clientes satisfechos / clientes totales) *100
Objetivo estratégico	Medir el nivel de satisfacción de los clientes.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	80%
Banda verde	Mayor Igual al 80%
Banda Amarilla	Menor a 80% Mayor Igual a 60%
Banda Roja	Menor de 60%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8

Nombre del Indicador	Fidelización de los clientes
Fórmula del indicador	Informe del sistema de clientes (si son nuevos o reincidentes)
Objetivo estratégico	Medir la reincidencia de clientes en los últimos 6 meses.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40 %
Banda Amarilla	Menor a 40% Mayor Igual a 40%
Banda Roja	Menor de 40%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9

Nombre del Indicador	Atraer nuevos clientes
Fórmula del indicador	(cantidad de clientes nuevos / cantidad de clientes del periodo)*100
Objetivo estratégico	Incrementar en un 20% la cantidad de clientes nuevos.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	20%
Banda verde	Mayor Igual al 20 %
Banda Amarilla	Menor a 10% Mayor Igual a 20%
Banda Roja	Menor de 10%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

Nombre del Indicador	Imagen de Prestigio
Fórmula del indicador	Encuesta
Objetivo estratégico	Medir el nivel de reconocimiento de la compañía.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40 %

Banda Amarilla	Menor a 20% Mayor Igual a 40%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11

Nombre del Indicador	Optimizar la atención a clientes
Fórmula del indicador	(número de reclamos / número de pedidos) *100
Objetivo estratégico	Medir el nivel de reclamos que tiene la compañía.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	10%
Banda verde	Menor Igual al 10 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 10% Menor Igual a 20%
Banda Roja	Mayor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12

Nombre del Indicador	Acelerar proceso de entrega
Fórmula del indicador	(número de entregas puntuales / número de entregas totales)*100
Objetivo estratégico	Medir la tasa de tiempo de entrega.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 20% Menor Igual a 60%
Banda Roja	Mayor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

Nombre del Indicador	Verificar proceso de entrega
Fórmula del indicador	Encuesta a los clientes con respecto a la calidad de las entregas.
Objetivo estratégico	Medir el nivel de satisfacción de los clientes.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 20% Menor Igual a 60%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14

Nombre del Indicador	Mejorar tiempos de entrega
Fórmula del indicador	$(\text{Cantidad de pedidos entregados por día} / \text{cantidad de pedidos totales por día}) * 100$
Objetivo estratégico	Medir el nivel de satisfacción de los clientes.
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 20% Menor Igual a 40%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15

Nombre del Indicador	Aumentar satisfacción del personal
Fórmula del indicador	Encuesta de satisfacción al personal
Objetivo estratégico	Medir la satisfacción del personal
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 40% Menor Igual a 40%
Banda Roja	Menor de 40%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16

Nombre del Indicador	Mejorar clima laboral
Fórmula del indicador	$(\text{cantidad de días de ausencia} / \text{cantidad de días trabajados}) * 100$
Objetivo estratégico	Medir la efectividad del personal
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 40% Menor Igual a 20%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17

Nombre del Indicador	Capacitación al personal
Fórmula del indicador	$(\text{horas de capacitación al personal en el periodo n} / \text{horas de capacitación al personal en el periodo n-1}) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que el 60% de los empleados estén capacitados
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%

Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 25% Menor Igual a 60%
Banda Roja	Menor de 25%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerente de Administración.

Fuente: elaboración propia.

Propuestas de Medición y/o evaluación

Con la implementación de un cuadro de mando integral se podrá mejorar la gestión interna, el control y medir objetivos estratégicos en post de alcanzar el éxito de la compañía, medido en aumento de ventas, rentabilidad y mejora de procesos. Para llegar al cumplimiento de todas las metas propuestas se necesita tener una medición del éxito del plan. A continuación se expone un cuadro en el cual se plasman las evaluaciones de cada medida y en caso de no haber cumplido con la meta se indica la medida correctiva.

Tabla 18

Reporte de gestion			
Actividades evaluadas	Indice de medida	Medida correctiva	Responsable
Planificación en curso desarrollandose según el cronograma	hasta un 50%	Avanzar con la planificación	Gerente general
	51% a 70%	Revisar partes de la planificación que no se realizan	
	71% a 100%	continuar con el desarrollo de la planificación	
Implementacion del cuadro de mando integral	hasta un 50%	Avanzar con la planificación	Gerente general
	51% a 70%	Revisar partes de la planificación que no se realizan	
	71% a 100%	continuar con el desarrollo de la planificación	
Incremento de las ventas	hasta un 50%	Revisar gestion comercial	Gerente de ventas
	51% a 70%	verificar plan comercial	
	71% a 100%	Mantener plan comercial	
Incremento de la capacitacion al personal	hasta un 50%	Realizar mas capacitaciones	Gerente de Adm.
	51% a 70%	revisar si se realizan las capacitaciones	
	71% a 100%	mantener plan de capacitaciones	
Mejora de la imagen de la empresa	hasta un 50%	Realizar mayores propaganda y publicidad	Gerente general
	51% a 70%	revisar acciones publicitarias	
	71% a 100%	Mantener plan publicitario	
Mejora del proceso At al cliente	hasta un 50%	Revisar pasos del proceso comercial	Gerente de Adm.
	51% a 70%	verificar proceso y gestion comercial	
	71% a 100%	continuar con el proceso	
Alcanzadas las metas establecidas	hasta un 50%	Realizar modificaciones	Gerente general
	51% a 70%	Verificar objetivos propuestos	
	71% a 100%	Seguir con los mismos programas	

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

A través del estudio realizado en la empresa Redolfi S.R.L se concluye este trabajo poniendo en evidencia la necesidad de tener un sistema de gestión integral, herramienta esencial para el correcto funcionamiento de la actividad comercial. Son épocas donde el cambio y la adaptación son los pilares fundamentales para alcanzar los objetivos de todas las empresas que se dediquen a la comercialización de productos de consumo masivo. A través de la implementación de este cuadro de mando integral se logró traducir la estrategia de la compañía en objetivos claros y precisos, organizados en las cuatro perspectivas que utiliza el cuadro, por medio del cual permitió realizar los cambios necesarios identificando los desvíos en el momento oportuno, siempre poniendo énfasis en la perspectiva de formación y crecimiento, la cual estaba siendo dejada de lado por los directivos de la empresa, no siendo para ellos la prioridad que tiene que ser, para asegurarle a la empresa el constante crecimiento y evolución.

Durante todo el desarrollo de este trabajo se pudo comprobar el grado de importancia de los factores no financieros, llamados recursos humanos. Cada integrante de esta empresa aporta su trabajo individual para que el resultado final que se ve reflejado sea un cumulo de buenas acciones en post de un funcionamiento eficiente y eficaz de esta estructura. Se comprobó que el personal cuanto mayor informado, capacitado y tenido en cuenta dentro una organización da mayores resultados.

Por ende, se recomienda la apertura de un área de recursos humanos, donde se planifique sobre las capacitaciones para con el personal. En donde los empleados puedan también proponer ideas o actividades que sumen al buen clima laboral y buen espacio de trabajo. Los empleados siempre que son reconocidos y tenidos en cuenta agregar valor a esta cadena, aumentando la productividad en sus labores, reduciendo tiempos de entrega, lo cual llevara aumentar la rentabilidad de la empresa. Los resultados y los objetivos futuros deben ser comunicados a todos los miembros de la organización, ya que así también se sienten tenidos en cuenta y participan de los buenos resultados.

Concluyendo así, mediante la elaboración e implementación de una herramienta de gestión integral, como es el cuadro de mando, se logra obtener una empresa con recursos humanos valorados, interesados en su trabajo diario y comprometidos en esa gran familia como así lo desean los directivos, que la organización no pierda ese sentimiento de pertenencia que tienen ellos y que quieren expresar.

Referencias

- Ancin, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic Editorial.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial.
- Boyajdlan, C. *El Cronista*. Recuperado el 20 de 03 de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-UIA-y-Copal-refuerzan-el-compromiso-para-asegurar-el-abastecimiento-de-alimentos-y-bebidas-20200320-0085.html>
- Cayon, d. *www.infobae.com*. Recuperado el 26 de 03 de 2020, de *www.infobae.com*: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Cronista.com. *Cronista.com*. Recuperado el 14 del 12 de 2019, de Cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Suben-al-9-las-retenciones-a-las-exportaciones-y-las-de-la-soja-se-van-al-30-20191214-0001.html>
- Dapelo, S. *La Nacion*. Recuperado el 01 del 04 de 2020, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-alberto-fernandez-lanza-programa-asistir-empresas-nid2349393>
- Dinatale, m. *www.infobae.com*. Recuperado el 24 de 06 de 2019, de *www.infobae.com*: <https://www.infobae.com/politica/2019/06/24/encuesta-de-la-uca-se-agravo-la-situacion-laboral-en-argentina-y-el-493-de-los-trabajadores-tiene-empleo-informal/>
- Fariza, i. *www.elpais.com*. Recuperado el 12 de 04 de 2020, de *www.elpais.com*: <https://elpais.com/economia/2020-04-12/el-banco-mundial-proyecta-un-caida-del-pib-del-46-en-america-latina-la-mayor-desde-que-hay-registros.html>
- Granero, Luis Perez; Manuel Guillen; Alexis J. Baron-Gomis. *sciencedirect*. Recuperado el 20 de 01 de 2020, de *sciencedirect*: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489116300164>
- Indec. (2020). *indice de precios al consumidor IPC*. buenos aires: INDEC.
- Jàcome, A. F. (2014). *Propuesta de implementacion del balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestion de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.

- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. barcelona: Gestion 2000.
- Lic. Carolina Plat, Mag. Martina Abalos. *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 01 de 03 de 2020, de [www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_200DA9C5BB1D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_200DA9C5BB1D.pdf)
- Llaryora, M. *Perfil.com*. Recuperado el 08 de 03 de 2020, de Perfil.com: <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/tengo-buena-relacion-con-alberto-fernandez.phtml>
- Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación de la nación. <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 14 de 04 de 2020, de [https://www.argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/noticias/baja-la-contaminacion-atmosferica-en-grandes-ciudades-de-la-argentina](https://www.argentina.gob.ar/noticias/baja-la-contaminacion-atmosferica-en-grandes-ciudades-de-la-argentina)
- Ombuena, G. J. *www.estrategiafinanciera.es*. Recuperado el 01 de 02 de 2010, de [www.estrategiafinanciera.es: http://ww25.estrategiafinanciera.es/](http://ww25.estrategiafinanciera.es/)
- Oriol Amat Salas, Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa-Planas. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Facultad de Ciencias económicas*, 25-36.
- Roncancio, G. *Pensemós*. Recuperado el 26 de 04 de 2018, de Pensemós: <https://gestion.pensemós.com/>
- Sambouelian, J. E. *ambito.com*. Recuperado el 11 de 02 de 2020, de ambito.com: <https://www.ambito.com/novedades-fiscales/doble-indemnizacion/doble-indemnizacion-mayor-costo-y-efecto-contrario-al-buscado-n5082111>
- Sanchez Vazquez Jose Manuel; Velez Elorza Maria Luisa y Araujo Pinzon Pedro. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 37-47.
- Serra, L. *La Nación*. Recuperado el 02 de 04 de 2020, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-demanda-alimentos-se-disparo-8-11-nid2349880>