

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Implementacion de cuadro de mando integral para gestion interna y
externa**

Autor: Ana Virginia Campos

Legajo: VCPB25724

DNI: 36.590.845

Director de TFG: Agustín Márquez

2020

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 3 |
| Abstract | 4 |
| Introducción | 5 |
| Análisis de Situación | 8 |
| <i>Descripción de la situación</i> | 8 |
| <i>Análisis de contexto</i> | 10 |
| <i>Factores Políticos</i> | 10 |
| <i>Factores económicos</i> | 11 |
| <i>Factores sociales</i> | 12 |
| <i>Factor tecnológico</i> | 12 |
| <i>Factores Ecológicos</i> | 13 |
| <i>Factores Legales</i> | 13 |
| <i>Diagnostico organizacional</i> | 13 |
| <i>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera</i> | 15 |
| Marco teórico | 17 |
| <i>Definición del Cuadro de Mando Integral</i> | 17 |
| <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> | 17 |
| <i>Importancia de la elaboración de Mapas estratégicos</i> | 19 |
| <i>Beneficios y dificultades de la implementación de un Cuadro de Mando Integral</i> | 19 |
| Diagnóstico y discusión | 21 |
| <i>Conclusión diagnostica</i> | 21 |
| Plan de implementación | 22 |
| <i>Objetivos generales y específicos</i> | 22 |
| <i>Alcance y limitaciones</i> | 22 |
| <i>Alcance geográfico</i> | 22 |
| <i>Alcance Temporal</i> | 22 |
| <i>Alcance en relación a Universo</i> | 22 |
| <i>Limitaciones</i> | 23 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 23 |
| <i>Recursos tangibles</i> | 23 |
| <i>Recursos intangibles</i> | 23 |
| <i>Acciones específicas o concretas a desarrollar</i> | 24 |
| <i>Propuesta de mediación o evaluación de acciones</i> | 29 |
| Conclusiones y recomendaciones | 31 |
| Bibliografía | 33 |

Resumen

El reporte de caso a la empresa Redolfi consiste en la elaboración de una herramienta de gestión diseñada en base a las perspectivas del cuadro de mando integral, la misma permite que a través de su visión, misión y valores desarrollar los objetivos estratégicos, los cuales se van a medir por medio de indicadores, gracias a ellos se podrá realizar un seguimiento y control de la herramienta. Para la realización del presente trabajo final de grado se realizó un análisis interno y externo de la organización, se diagnosticó que presenta dificultades en diversas áreas debido a la falta de información de gestión y control interno necesarios para lograr seguir posicionados en el mercado. Luego del diagnóstico se elaboraron objetivos alineados a la estrategia e indicadores, cuales son esenciales para el lograr una correcta medición y control, gracias a ellos se permite identificar si las metas alcanzadas son las esperadas y en caso de existir alguna desviación realizar las modificaciones correspondiente. Se espera optimizar los recursos con los que cuenta actualmente Redolfi y potenciar los nuevos a incorporar a través del modelo de gestión en base a la teoría aportada por Norton y Kaplan, generando información en tiempo real e impulsando el éxito de la misma.

Palabras claves: información de gestión, control interno, indicadores de gestión, análisis interno y externo.

Abstract

The case report to the Redolfi company consists of the development management tool designed based on the perspectives of the balanced scorecard, it allows that through its vision, mission and values, develop strategic objectives, which will measure by means of indicators, thanks to them, the tool can be monitored and controlled. To carry out this final work, an internal and external analysis of the organization was carried out, it was diagnosed that it presents difficulties in various areas due to the lack of management information and internal control necessary to continue to position itself in the market. After the diagnosis, were made objectives developed in line with the strategy and indicators, which are essential for achieving a measurement correct and control, because they can identify whether the achievements are the expected and if there is any deviation make the corresponding changes. It is expected to optimize the resources that Redolfi currently has and enhance the new ones to be incorporated through the management model based on the theory provided by Norton and Kaplan, generating information in real time and promoting its success.

Key words: management information, management control, management indicators, internal and external analysis.

Introducción

Todas las empresas necesitan de información interna y externa en forma permanente para la toma de sus decisiones. Para ello recurren a diferentes herramientas de gestión para tener información precisa y oportuna y llevar un control de su administración. En este sentido, implementaremos el modelo de Cuadro de Mando Integral a la empresa A.J & J.A Redolfi.

Dicha empresa se dedica a la distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Su nacimiento fue en el año 1959 en la localidad de James Craik, ubicada en la provincia de Córdoba, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. En el año 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En la actualidad se encuentra conformada por cuatro socios; el 85% del capital pertenece a José Redolfi y el 15% restante distribuido de forma igualitaria en sus 3 hijos. La organización posee 130 empleados y más de 600 clientes, su mayoría proveniente de la provincia de Córdoba. Asimismo, ha logrado expandirse al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una ubicación estratégica que favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N. ° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N. ° 10. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, tiene con una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco,

Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y de provincias vecinas.

A.J & J.A Redolfi cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, posee una importante cantidad de clientes, lo cual le permite cubrir una gran parte del mercado. Sin embargo, desde una primera aproximación a la relación de la empresa con sus clientes, se observa que estos manifiestan un comportamiento pragmático, ya que mantienen las compras mientras la empresa ofrezca precios bajos, básicamente está es una de las características fundamentales de la misma, sus precios bajos. En este sentido, la empresa no ha logrado mantener una relación de fidelidad, de correspondencia con sus clientes, es notorio que cuando aparece un nuevo competidor con mejores precios, los clientes fácilmente pueden perderse.

Concretamente, se observa que la empresa no posee una cartera actualizada de clientes y que no ha tomado medidas para paliar el comportamiento volátil de estos. Así como también es notoria una deficiencia respecto al control de los volúmenes de ventas. Al no contar con esta información la empresa se encuentra limitada en la posibilidad de ofrecer nuevos planes de financiación (clientes mayoristas/minoristas), diferentes a los que posee que actualmente, como el pago a los 7, 15 o 21 días.

Si bien Redolfi es una empresa reconocida en el mercado por su amplia trayectoria y su estrategia orientada al cliente como así también posee precios competitivos, no cuenta con una herramienta que le permita realizar un control de la gestión interna que la conduzca hacia la mediación y control de los objetivos, lo cual dificulta a la hora de tomar decisiones ya que no cuenta con información fiable para afrontar este proceso.

Con el objetivo de fundamentar nuestro estudio de caso, se tomará como referencia algunos antecedentes de diferentes empresas, las cuales atravesaron problemáticas similares a nuestro objeto de estudio.

En primer lugar como antecedente internacional, nos referimos a la implementación de un CMI aplicado en el contexto empresarial de Portugal; este ejemplo se desarrolla en torno de las pequeñas y medianas empresas (Pymes en adelante) de tipo familiar, que debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, se observan grandes carencias respecto de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, y que por falta de recursos, las Pymes, no disponen

de información de calidad de las mediciones destinada a la planificación y control de gestión de la organización.

La implantación del CMI también supone un cambio profundo de la cultura organizativa de la empresa, que pasa a necesitar incorporar la cultura de la medición, el control continuo y la gestión por resultados. Por otro lado, es preciso que exista una aplicación informática que integre distintas posibilidades de explotar y analizar la información que se requerirá. El seguimiento de los resultados alcanzados es una cuestión de elemental importancia para una implantación exitosa del CMI (Fernandes Rodriguez, 2016).

Por su parte, otro antecedente a destacar es la propuesta de Cuadro de Mando Integral desarrollado para la Universidad de Holguín. Dentro de esta recomendación de CMI, se pueden destacar tres aspectos fundamentales.

En primer lugar, el Cuadro de Mando Integral como herramienta del Control Gestión dota a los directivos de una visión sistémica que contribuye a incrementar: la calidad, la eficiencia, la racionalidad en la gestión de los procesos universitarios y la efectividad en la toma de decisiones acorde a su proyección estratégica.

En segundo lugar, el procedimiento estructurado en sus diferentes etapas permite concebir el Cuadro de Mando Integral en universidades, lo que contribuye al diseño del Sistema de Control de Gestión orientado a la integración de los procesos.

En tercer lugar, la aplicación del procedimiento en la Universidad de Holguín permitió diseñar el Mapa estratégico, el Sistema de Indicadores de Gestión y el Cuadro de Mando Integral, lo que favorece la gestión integrada de sus procesos (Ortiz-Pérez, Pérez Campaña, y Velázquez- Zaldívar, 2014)

Luego de repasar los antecedentes, consideramos que es de suma relevancia la realización de este reporte de caso de caso, ya que se considera que la empresa Redolfi tiene gran potencial para seguir expandiéndose a lo largo del país, aunque aún mantiene la esencia de empresa familiar. Se considera que con la implementación de un Cuadro de Mando Integral Redolfi se va a fortalecer tanto interna como externamente con la incorporación de estrategias, objetivos y planes de acción.

Análisis de Situación

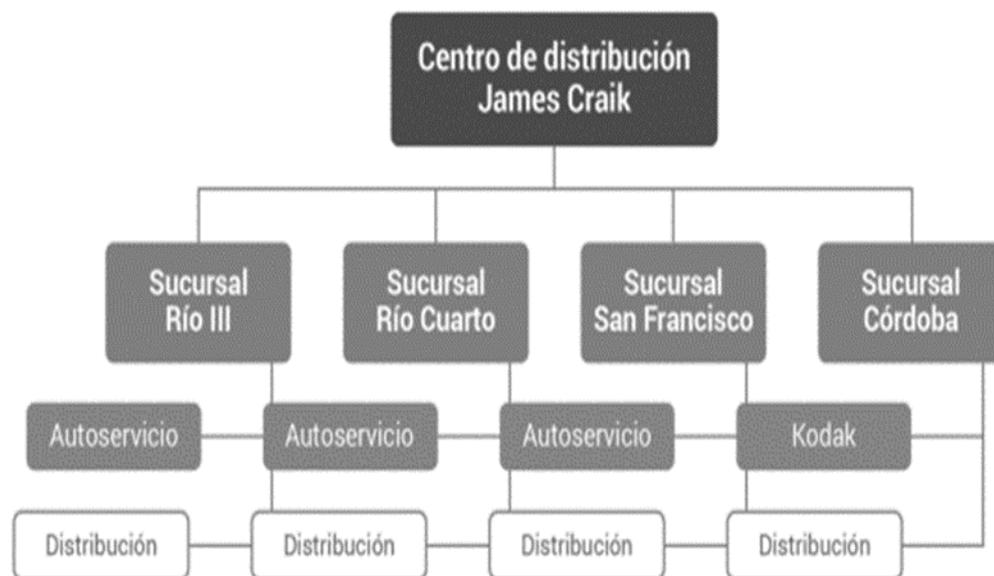
Descripción de la situación

Con más de 50 años de antigüedad en el mercado Redolfi es reconocida por su amplia trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios, limpieza, perfumería y cigarrillos. Logra ofrecer una amplia línea de productos muy variados a lo largo de Córdoba y también en provincias cercanas. Si bien conserva su esencia familiar se trata de una empresa de gran tamaño, en la actualidad cuenta con 130 empleados y 6000 clientes, una flota de 73 vehículos distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales. Cuenta con 35 vendedores que logran cubrir casi toda la totalidad de la provincia de Córdoba, llegando a las provincias de la Pampa, San Luis y Santa Fe.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

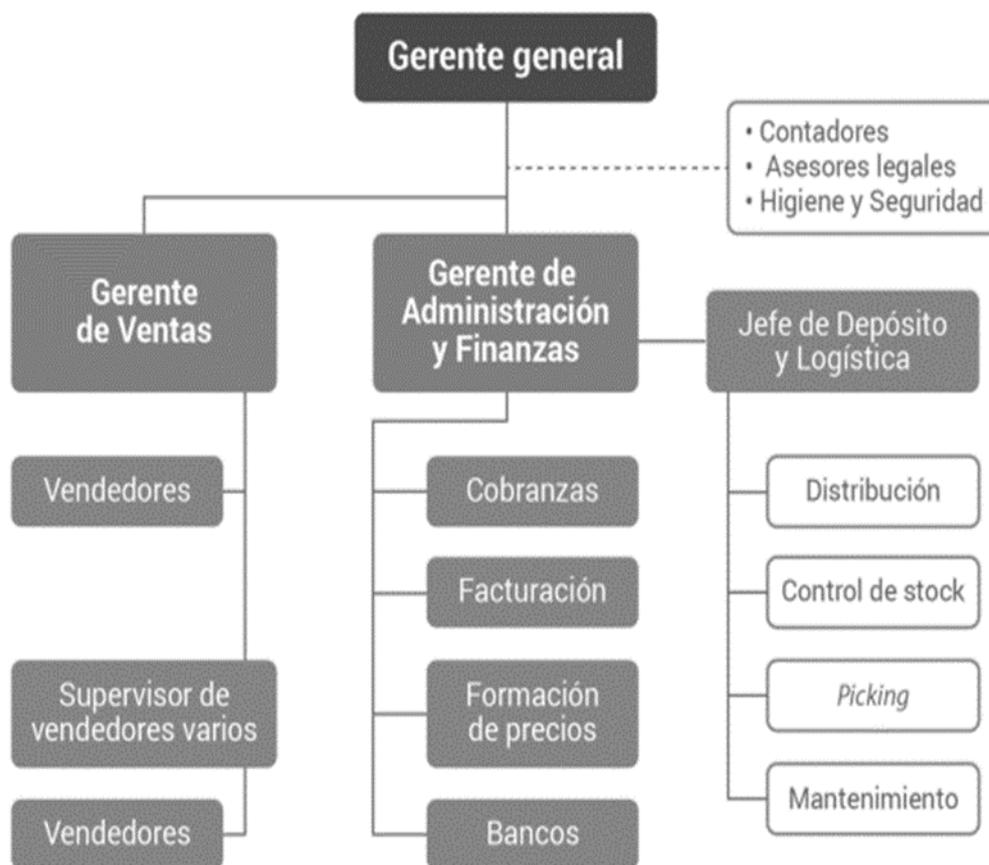
A continuación se muestra la estructura organizacional de la empresa

Figura 1: organigrama de sucursales



Fuente: información brindada por la empresa

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Fuente: información brindada por la empresa

A pesar de que la empresa ha logrado obtener un crecimiento sostenido en el tiempo, contando con 130 necesarios para llevar a cabo con todas las actividades de la organización, no cuenta con un área que se dedique pura y exclusivamente a los recursos humanos así como también a las tareas del manejo del personal.

Una de las debilidades que se detecta es falta de capacitación e incentivo a los empleados generando un mal desempeño en las tareas diarias.

Se observa la falta de campañas publicitarias y ausencia en medios de comunicación digitales. Si bien la empresa es reconocida ampliamente por todos los clientes y tiene publicidad por medio de radios no logra llegar a captar nuevos clientes.

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

En cuanto a sus competidores se pueden clasificar: en mayoristas con salones comerciales; Luconi Hnos. Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos. Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.) Y empresas con preventistas y entrega a domicilio; Rosental y Micropack entre otros.

Otra deficiencia que se encuentra es la falta de control interno ya que desde sus inicios se ha manejado de manera intuitiva descuidando aspectos relevantes como es la gestión y control interno por lo que considera recomendable la implementación de un cuadro de mando integral que le permita contar información para facilitar el proceso de la toma de decisiones, alinear la estrategia con la visión, alcanzar las metas propuestas, permitiéndole trabajar de manera ordenada y así lograr mayor competitividad, liderazgo en el mercado y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Análisis de contexto

Se formulara un análisis PESTEL donde se buscará identificar diversos factores, haciendo un análisis descriptivo del entorno de la empresa de modo general.

Factores Políticos

El gobierno de Alberto Fernández se encuentra en funciones hace cinco meses. El cambio de gobierno generó mucha incertidumbre por parte de los sectores económicos nacionales e internacionales debido a la ideología política del nuevo equipo de gobierno, identificada dentro del espectro peronista y con una fuerte apoyo hacia la intervención y fortalecimiento del Estado del todos los planos. El gobierno de Fernández heredó problemas de la gestión de Mauricio Macri, así como también los problemas estructurales del país. Nos referimos a la cuestión de la deuda externa, inflación, déficit público, desconfianza de los mercados (riesgo país), fluctuaciones del dólar y la consecuente pérdida del poder adquisitivo de la moneda de curso legal del país, etc. Como parte del contexto, J. A & A.J R... se encuentra expuesta las medidas que decida tomar el gobierno, como la imposición de precios máximos, (precios cuidados), etc.

Como factor político coyuntural, se destaca fundamentalmente la pandemia por coronavirus (Covid-19), el gobierno argentino estableció medidas de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive ... pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación

epidemiológica obligando permanecer paralizado a prácticamente todas las actividades del país, salvo algunas excepciones, en las que se encuentran, supermercados mayoristas y minoristas, comercios minoristas de proximidad, farmacias, ferreterías, veterinarias, provisión de garrafas, industrias de alimentación, insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios, entre otras actividades. Dicho panorama no comprometería el normal funcionamiento de la empresa en estudio, ya que al encontrarse dentro de la cadena de abastecimiento de la población, es considerada como “actividad esencial”

Por su parte, es necesario destacar que la mayoría de las medidas implementadas por el gobierno se llevan a cabo mediante DNU (Decretos de Necesidad y Urgencia), ya que el Congreso Nacional no se encuentra activo.

Respecto al plano internacional, se observa gran incertidumbre debido al estancamiento de los intercambios comerciales internacionales. En esta línea, recientemente el gobierno nacional ha decidido retirarse de las negociaciones en curso del Mercosur, donde se estaban negociando Tratados de Libre Comercio (TLC) con Canadá, Corea del Sur, Singapur y el Líbano, lo que ha generado fuertes críticas por parte del campo, el sector agroindustrial argentino, principal sector amenazado ante la pérdida de conquista de nuevos mercados para el campo. En este punto, nuestra empresa presenta pocos riesgos, ya que su clientela proviene esencialmente del mercado interno.

Factores económicos

Si bien en este plano se presentan problemáticas estructurales; particularmente afecta al sector comercial la variación constante del precio del dólar y las altas tasas de interés. El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 3,3% con relación al mes anterior, el primer trimestre cerró con un incremento del nivel de precios general de 7,8%, bastante más bajo del que podía proyectarse a fines del año pasado. IPC con respecto al año 2019 fue del 53,8% la más alta con respecto a los últimos 28 años.

La emergencia sanitaria por el Covid-19 puso en evidencia la magnitud de los problemas económicos del país, además de profundizarlos. Ante dicho panorama el gobierno decidió implementar el Ingreso Familiar de Emergencia (IFM) por un monto de 10.000 pesos, destinado a los trabajadores informales, trabajadores de casas particulares, monotributistas sociales y monotributistas de las categorías más bajas, A y B; con una

asignación monetaria estimada en los 7,6 millones de pesos. Es esperable que dicha inyección al mercado se destine fundamentalmente al consumo familiar.

Además se prevé asistencia económica hacia las Pymes, y ayuda extraordinaria hacia diversas empresas, a través del ATP (Programa de asistencia de emergencia para el trabajo y la producción) donde miles de PYMES serán beneficiadas en la postergación o reducción en las contribuciones patronales al SIPA, Asignación Compensatoria del Salario, entre otras. Este programa favorecería a la empresa en cuestión, si cumple con los requisitos exigidos. Concebidas todas estas medidas de asistencia como excepcionales y transitorias. Es de esperar una fuerte emisión monetaria, ya que el gobierno no posee las reservas suficientes para paliar la crisis. Por su parte, el riesgo principal ante el avance de la emisión monetaria sin respaldo es que el exceso de pesos en circulación presione sobre los precios y provoque más inflación de la ya existente (Carpena, 2020)

Factores sociales

La actual y potencial pérdida de empleos tanto del sector privado y público, afectará gravemente al nivel de consumo de las familias.

Ante la delicada situación económica que está atravesando nuestro país, los productos de primera necesidad han adquirido mayor relevancia sobre los productos de lujo o bienes que no son indispensables para la subsistencia familiar. Lo que beneficia a Redolfi ya que la venta de sus productos de primera necesidad no se vio afectados por la pandemia sino que sus ventas aumentaron.

Factor tecnológico

La implementación tecnológica en las empresas se hace cada vez más indispensables para el desarrollo de sus actividades. Las organizaciones tienden a contratar los servicios para digitalizar cada uno de sus sectores, como para el caso de su manejo interno como el diseño de un sistema informático para llevar un buen stock de la mercadería existente sirviéndole de referencia para nuevas compras a sus proveedores o para controlar la rotación de los productos.

También como una nueva modalidad de compras para sus clientes, con el diseño de una página donde se muestre el total de la mercadería donde sus clientes puedan realizar el pedido de compra, donde se simplificaría el proceso tanto para el cliente como para la empresa. Otro punto importante de los factores tecnológicos es la publicidad por

redes sociales con la intención de llegar a miles de personas. En este aspecto la empresa en cuestión tiene muchos desafíos por delante, ya que solo maneja la tecnología básica.

Factores Ecológicos

En los últimos años existe una concientización con respecto a la ecología reduciendo el consumo de ciertos materiales que producen gran contaminación al ambiente, por ejemplo en las grandes cadenas de supermercados dejaron de entregar bolsas de plástico para el almacenamiento de las compras con la opción de pagarlas con el motivo de que los clientes lleven sus propias bolsas reutilizables. También muchísimas marcas lanzan líneas de repuestos de productos con la idea de utilizar menos plástico y a precio más económico. En este punto es escasa la información que se posee, pero sin dudas es un factor a considerar para el desarrollo integral de la empresa.

Factores Legales

Dentro de este factor podemos encontrar un sinnúmero de reformas tributarias, y modificaciones con respecto a cambios en las escalas salariales y modificaciones con respecto a leyes sobre contribuciones patronales. Recientemente se negoció un Convenio de emergencia: una oleada de acuerdos por suspensiones con descuentos salariales del 25% se acordaron tras el entendimiento alcanzado por la UIA y la CGT, involucrando hasta el momento a casi 1.200.000 trabajadores de todo el país. La Federación de Empleados de Comercio (FACEYS), liderada por Armando Cavalieri, con la Cámara Argentina de Comercio (CAC), la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y la Unión de Entidades Comerciales Argentinas (UDECA) para suspender al personal que está sin tareas por la cuarentena obligatoria, que cobrará una suma equivalente al 75% del sueldo neto. Se calcula que son unos 800.000 trabajadores mercantiles (el 85% del total) quienes están comprendidos en estos acuerdos y que, desde el momento en que se firme el acuerdo, también tendrán el compromiso de que se mantendrán los empleos durante dos meses (Carpena, 2020). Nuestra empresa no se encuentra ajena a esta situación de emergencia.

Diagnostico organizacional

La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para

explorar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. La meta del FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejore, alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera (Hills y Jones, 2011)

Tabla N°1: Matriz FODA

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por tener precios muy bajos. • Amplia trayectoria en el mercado de distribución de productos alimenticios, limpieza, (los cuales han aumentado notablemente las ventas a partir del contexto del contexto del COVID-19), cigarrillos, entre otros • Ubicación estratégica lo que le permite cubrir grandes áreas • Excelente relación con sus proveedores • Ascenso de cargo en los empleados con mayor antigüedad • La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada • Entrega a domicilio y con tiempos cortos | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planes de financiación • El margen de marcación o Mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto • No logra la de fidelidad de los clientes • No cuenta con área de recursos humanos • Falta de capacitación al personal • No tiene un sistema informático integrado |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ante la situación de emergencia sanitaria, existen nuevas disposiciones como ser el ATP para PYMES, donde la empresa en estudio se vería beneficiada, especialmente en cuanto al pago de sueldos y cargas sociales. • También el IFE otorgado al sector informal, representa un ingreso extra | <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de competencia , tanto grandes como pequeños competidores • Publicidades en contra de ciertos productos que comercializa la empresas (cigarrillos) • Persistencia en la suba general de precios |

| | |
|--|--|
| <p>que reactiva el consumo por familia y destinado a la compra de artículos de primera necesidad como los que comercializa esta empresa.</p> | |
|--|--|

Fuente: elaboración propia

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

❖ **Perspectiva financiera:** si bien la empresa no tiene problema de liquidez se considera necesario que cuente indicadores financieros que le permitan realizar comparaciones de un periodo actual con años anteriores para un mejor control para futuras tomas de decisiones. Se aconseja que el contador que lleva las registraciones de la empresa realice estas mediciones de manera mensual.

❖ **Perspectiva del cliente:** en esta perspectiva se analizará la relación de los clientes con la empresa Redolfi en cuanto a :

Cantidad de clientes; la política que tienen respecto a los clientes es que sean pocos pero importantes dándoles así un gran volumen de facturación

Nivel de satisfacción; no realizan encuestas y/o cuestionarios, pero cuando un cliente realiza un reclamo por su compra la empresa responde solucionando inmediatamente.

Rentabilidad por tipo de cliente o segmento: no llevan registro de en cuanto al volumen ni comportamiento de compras de sus clientes

❖ **Perspectiva de procesos internos:** en esta perspectiva se encuentra la base para la obtención de buenos resultados tanto con los clientes como en lo económico. Se analizan los siguientes aspectos:

Con respecto al manejo en el circuito de entrega de los pedidos a los clientes se observa que llegan a tiempo sin ningún tipo de demora y se informa al cliente en el que caso de que falte algún producto.

Redolfi posee bajo nivel tecnológico, no cuenta con un software para registraciones contables así como tampoco como para costeo.

El encargado de depósito para obtener una baja tasa de roturas/pérdidas/falta de mercadería debe llevar un mayor control a diario del stock ya que observa altas pérdidas anuales que podrían ser evitadas.

❖ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: no cuentan con área de recursos humanos, por lo que al momento de seleccionar a un nuevo puesto de trabajo no tiene un proceso de selección. Tampoco cuenta con proceso de inducción, ni con capacitaciones al personal. Se observa como positivo que la empresa posee buena relación con sus empleados.

Marco teórico

Se procede al desarrollo del soporte teórico para implementar la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la cual nació en el año 1992, ideada por los autores Norton y Kaplan.

Definición del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de gestión que permite mirar la totalidad de la organización y sus principales objetivos con el propósito de poder evaluar cómo está la empresa respecto a su situación deseada. Para el director o gerente de la empresa, es como un mapeo de los indicadores fundamentales del accionar de la empresa que le permite saber y conocer cuál es la situación puntual de cada uno de ellos y el estado general del plan de la empresa. Es sobre esta herramienta que los gerentes toman decisiones (Kaplan & Norton, D , 1996)

Por su parte, Romero (2015) sostiene que el Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión que sitúa a la estrategia en el centro de la organización, logrando traducirla en objetivos que serán medidos a través de indicadores, organizados en cuatro diferentes perspectivas y ligados a planes de acción para alinear a todos los miembros de la organización en un mismo camino.

De acuerdo a Castillo, Coronado, Negrete y Toro (2016) el CMI se trata de un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

- Perspectivas financieras: de acuerdo a Kaplan y Norton la perspectiva financiera del CMI representa objetivamente la necesidad para la maximización de ganancias por las empresas. Los indicadores de desempeño financiero demuestran si la implementación y la ejecución de la estrategia de la empresa están contribuyendo a la última línea del demostrativo de su resultado (Kaplan & Norton, D , 1996).

- Perspectivas del cliente: en cuanto a que la perspectiva del cliente o consumidor, orienta la organización en relación con los mercados y los productos que deseen establecerse, son fuentes de ingresos para cumplir con los objetivos financieros. Desde la perspectiva del cliente es posible que los altos directivos de la organización verifiquen si la estrategia de diferenciación, de liderazgo de costos o de enfoque está produciendo los resultados esperados (Kieling, 2015)
- Perspectivas del proceso interno: según la mirada de Herrero Filho, esta perspectiva es la que lleva al tema ejecución de la estrategia, puesto que a través de esta, otras perspectivas pueden ser alcanzadas, sobre la base de que los procesos internos es que elevan el valor para el cliente y, en consecuencia, hace con que el valor de mercado de la empresa aumente, trayendo los resultados financieros esperados por los accionistas. A su vez, la perspectiva de los procesos internos aumenta la frontera de la estrategia organizacional relacionada a la forma de implementarla, con la ventaja de establecer una sintonía que, aunque apenas perceptible al principio, es visible a todos los que participan en el proceso de producción. (Kieling, 2015) De esta forma, se puede verificar la importancia de esta perspectiva para la implantación exitosa del CMI y de las otras perspectivas de la metodología.
- Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva pretende evaluar cuantitativamente la representación de valor percibida por la empresa en relación con sus colaboradores. El desafío es si el trabajo realizado por los ejecutivos y colaboradores de la organización está sinérgicamente combinándose y permitiendo el aprendizaje y la creación de nuevos conocimientos, que traducidos en competencias esenciales, estarán contribuyendo a la creación de valor para los accionistas, proveedores, clientes, colaboradores y la sociedad en general, es decir, todas las partes interesadas en la organización (Kieling, 2015)

Importancia de la elaboración de Mapas estratégicos

Desde la perspectiva de Páez (2020) el mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proporcionando un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño. En el proceso de desarrollo del CMI las organizaciones deben repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Por esta razón el mencionado autor cree que esto les lleva a plantear un principio más profundo al ya conocido: lo que no se puede medir, no se puede controlar. El Mapa Estratégico permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos, y de esta manera poder identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Beneficios y dificultades de la implementación de un Cuadro de Mando

Integral

Respecto a la implementación del CMI existen diferentes enfoques que se ocupan de esta temática. Nos referimos a los motivos de la implementación, el grado de implantación, cómo poner en práctica el CMI eficientemente y los problemas que pueden surgir en dicho proceso.

En relación a los motivos por los cuales los directivos utilizan el CMI, Banchieri y Campa Planas (2012) destacan tres motivos concretos: para tomar y racionalizar decisiones, para coordinar y, por último, para autoevaluar la gestión. Por su parte, los mencionados autores, afirman que los gestores utilizan el CMI cuando perciben que es fácil de utilizar.

En cuanto a las dificultades en la implantación se reconocen dos inconvenientes en el momento de implementar el modelo. En primer lugar, es necesaria información externa a la empresa para calcular determinados indicadores que, en muchos casos, no está disponible a un costo razonable. Un segundo problema son las limitaciones derivadas del sistema de información interno de la empresa (su estructura y su contenido). Además se detectan 11 factores más: la falta de compromiso; el soporte de los consultores es adverso/ contraproducente; la falta de apoyo de la alta gerencia; no lograr la alineación

suficiente; la falta de visión y de estrategia; las dificultades para identificar los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto; la falta de integridad del modelo; la falta de comunicación; la falta de sostenibilidad; la falta de revisión del CMI y la presentación regular de informes y, por último, la vinculación del CMI y el sistema de recompensas (Banchieri & Campa Planas, F, 2012)

De acuerdo a los autores debemos prestar especial atención a las dificultades en la implementación del CMI. Coincidimos con lo planteado por Banchieri y Campa Planas en cuanto a los aspectos que entorpecen la puesta en marcha del CMI, dentro de los cuales se destacan negativamente, la falta de integridad del modelo, la falta de comunicación, sostenibilidad y revisión de las estrategias. Teniendo en claro los obstáculos que enfrenta nuestra herramienta de gestión, podremos elaborar un proyecto más consistente.

Se debe perseguir una alineación de las estrategias tanto hacia el interior de la organización como hacia el plano externo, siempre teniendo presente la misión y visión, la evaluación de las estrategias con sus respectivas perspectivas; además del grado de satisfacción de los clientes y la motivación de los directivos y empleados.

Diagnóstico y discusión

Producto de la información brindada por la organización y del material desarrollado en el marco teórico se puede inferir que uno de los principales problemas que tiene Redolfi es la falta de una herramienta de control interna que le facilite la toma de decisiones para lograr adaptarse rápidamente a los cambios. Carece de uso tecnológico lo dificulta optimizar las tareas diarias de todas las áreas de Redolfi, esta falta de tecnología afecta principalmente al área de depósito ocasionando diversos problemas, entre los que se observa la pérdida de mercadería y demoras en las entregas de los pedidos. Otro problema importante es el descuido al personal, si bien cuenta con la política de ascensos se detecta malestar y desmotivación, esto se debe a la falta de atención y ausencia de capacitaciones. Por último Redolfi carece de estrategias publicitarias lo que le ocasiona un problema a la hora de atraer nuevos clientes.

La empresa se encuentra inmersa en un mercado que cambia de manera muy veloz por lo que las empresas se reinventan contestanamente para no perder participación. Redolfi al poseer una mentalidad de empresa familiar la gerencia realiza un manejo tradicional al igual que la toma de decisiones las realiza de manera centralizada, no incluye herramientas estratégicas por lo que la implementación de un Cuadro de Mando Integral a la empresa Redolfi agilizará el proceso de control interno como también la recolección de información esencial para la toma de decisiones. Las cuatro perspectivas del CMI logran traducir la estrategia y visión en objetivos que se miden a través de indicadores.

Conclusión diagnóstica

Redolfi cuenta con grandes posibilidades de seguir expandiéndose y aumentar sus clientes por lo que a partir de la implementación y puesta en marcha de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral la empresa contará con una herramienta que le permitirá alinear la estrategia con la misión, integrar indicadores tangibles con los intangibles aportándole valor a la gestión no solo en el corto plazo sino también a futuro, permitiendo que la empresa posea información disponible de calidad en el momento oportuno para facilitar la toma de decisiones lo cual permitirá que estas no se basen de manera intuitiva sino que las decisiones sean realizadas con información certera y verídica. Por medio de esta herramienta la empresa también podrá fomentar la participación de todos los miembros.

Plan de implementación

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Diseñar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas de un cuadro de Mando de mando Integral para ser implementada en el organización Redolfi ubicada en la provincia de Córdoba a partir del primer semestre del año 2021 con el fin de obtener información útil para el proceso de la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Analizar a la organización desde las cuatro perspectivas del CMI
- Elaborar un mapa estratégico que logre representar la estrategia empresarial.
- Establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI
- Elaborar indicadores para cada perspectiva con el objetivo de medir y controlar aspectos importantes de la organización

Alcance y limitaciones

Alcance geográfico

Este trabajo final de grado se realiza en la organización Redolfi S.A. la cual se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de una amplia variedad de productos.

Alcance Temporal

El presente trabajo comprende el periodo desde el mes de enero del año 2021 hasta junio del 2021.

Alcance en relación a Universo

El alcance del presente trabajo incluye a todas las áreas e integrantes de la empresa Redolfi.

Limitaciones

Se considera que la falta de compromiso por parte de los miembros de la organización será la única condición que limitara la implementación del cuadro.

Recursos involucrados

Para el desarrollo de la herramienta se sugiere incorporación los siguientes recursos, estos se dividen en:

Recursos tangibles

- ❖ Recursos monetarios para lograr afrontar la implementación de la herramienta de gestión.
- ❖ Espacio físico para las capacitaciones
- ❖ Dos computadoras
- ❖ Dos escritorios
- ❖ Dos sillas

Recursos intangibles

- ❖ Incorporación de un software integrado.
- ❖ Personal que brinde soporte técnico a la implementación y mantenimiento del software en los primeros seis meses a partir del primer semestre del 2021.
- ❖ Capacitaciones constantes al personal directivo con el fin de ofrecerles las herramientas necesarias para la correcta implementación del CMI.
- ❖ Asesoramiento al gerente comercial y de ventas en marketing digital.

A continuación se hará detalle del presupuesto de los recursos que serán necesarios para ejecutar el diseño y la correspondiente implementación de la herramienta.

Tabla N° 2: Presupuesto de recursos tangibles e intangibles

| Actividad/ Artículos | Cantidad de Módulos | Costos |
|------------------------------|---------------------|----------|
| Diseño y elaboración del CMI | 40 | \$ 62800 |
| Capacitación del Personal | 25 | \$39250 |

| | | | |
|--|-----------------|---------|-----------|
| Control y medidas de acción correctiva | 30 | | \$47100 |
| Capacitación en Marketing digital | 21 horas | | \$6800 |
| Software | Licencia | 1 | \$650000 |
| | Mantenimiento | 6 meses | \$63000 |
| | Soporte técnico | 6 meses | \$220000 |
| Total | | | \$1088950 |

Fuente: elaboración propia

Honorarios propuestos según modulo del Consejo Profesional de ciencias Económicas Córdoba.

Acciones específicas o concretas a desarrollar

Para optimizar la puesta en marcha del CMI para la organización Redolfi se propone la incorporación de un plan de acción el cual los directivos y personal involucrado llevaran a cabo en el mes de enero del año 2021. Este se dará a cabo por las siguientes actividades que se detallan a continuación:

- 1) Como primera actividad es necesario efectuar un análisis profundo del entorno interno y externo de la organización.
- 2) Diseño de los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para el desarrollo de estos objetivos es fundamental que la dirección de la empresa participe de manera permanente desde el primer momento.
- 3) El desarrollo de un mapa estrategico es la tercera actividad, este mapa permite diseñar de manera gráfica y expresar las estrategias organizaciones vinculando las relaciones causa y efecto de los diferentes objetivos para cada una de las perspectivas del CMI.
- 4) Como cuarta actividad se procede a la definición de indicadores de gestión con los cuales se espera evaluar la efectividad de los objetivos estratégicos desarrollados para las cuatro perspectivas.
- 5) Realizar una medición de los indicadores de acuerdo al grado de efectividad de los objetivos establecidos. Se debe establecer con un responsable, este, será el

encargado de establecer con que periodicidad se realiza las mediciones correspondiente y cuál será la manera de obtener esos resultados.

- 6) Las capacitaciones se darán dar comienzo con los usuarios claves de la organización los cuales irán ayudando a transmitir el nuevo conocimiento al resto del personal.
- 7) Implementar la puesta en marcha del plan de gestión, estableciendo los tiempos que deberá cumplir cada actividad, evolución y su correspondiente control.

A continuación se expone el diagrama de Gantt donde se manifiestan las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas.

Tabla N°3: Diagrama de Gantt

| Actividades | Enero-2021 | | | | Febrero-2021 | | | | Marzo-2021 | | | | Abril- 2021 | | | | Mayo-2021 | | | | Junio-2021 | | | |
|--|------------|---|---|---|--------------|---|---|---|------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-----------|---|---|---|------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Análisis interno y externo de la organización | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas del CMI | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de mapa estratégico de acuerdo a los objetivos establecidos | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de indicadores de gestión financieros y no financieros | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Medición de los indicadores elaborados | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Capacitaciones al personal para la implementación del CMI | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Tabla N° 4: Perspectiva financiera: índice de variación en las ventas

| Perspectiva | Financiera |
|----------------------------|--|
| Objetivo estratégico | Aumentar las ventas en un 15% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n - 1)}}{\text{ventas en el periodo (n - 1)}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 15% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 15% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 10% y 14% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 13% |
| Periodicidad de control | Semestral |
| Responsable | |

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 5: Perspectiva Financiera: índice rentabilidad de la empresa

| Perspectiva | Financiera |
|----------------------------|---|
| Objetivo estratégico | Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 15% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 15% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 10% y 14% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 13% |
| Periodicidad de control | Semestral |
| Responsable | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Perspectivas de Clientes: índice indicador de satisfacción de clientes

| Perspectiva | clientes |
|----------------------------|--|
| Objetivo estratégico | Lograr que los clientes se encuentren satisfechos en un 85% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{cantidad de clientes satisfechos}}{\text{cantidad de clientes que responden}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 85% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 85% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 50% y 84% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 49% |
| Periodicidad de control | Semestral |
| Responsable | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Perspectivas de clientes: atracción de nuevos clientes

| Perspectiva | clientes |
|-----------------------|---|
| Objetivo estratégico | Atraer nuevos clientes en un 15% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{N° de clientes nuevos en el periodo}}{\text{N° de clientes del periodo}} \right) * 100$ |

| | |
|--|---------------------------|
| Valor meta a alcanzar | 15% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 15% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 10% y 14% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 13% |
| Periodicidad de control Responsable | Semestral |

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Perspectivas de clientes: atracción de nuevos clientes

| Perspectiva | clientes |
|--|---|
| Objetivo estratégico | Atraer nuevos clientes en un 15% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos en el periodo}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes del periodo}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 15% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 15% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 10% y 14% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 13% |
| Periodicidad de control Responsable | Semestral |

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Perspectivas procesos internos: indicador tasa de devoluciones de ventas

| Perspectiva | Procesos internos |
|--|---|
| Objetivo estratégico | Disminuir la devolución de mercadería por mal estado en un 50% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{cantidad de devolución de mercadería en periodo}}{\text{ventas totales del periodo}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 50% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 50% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 30% y 49% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 29% |
| Periodicidad de control Responsable | Semestral |

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Perspectivas procesos internos: indicador tasa eficacia para resolver problemas

| Perspectiva | Procesos internos |
|--|--|
| Objetivo estratégico | Aumentar la resolución de inconvenientes con los clientes en un 75% a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{problemas resueltos}}{\text{quejas de clientes totales}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 75% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 75% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 40% y 74% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 39% |
| Periodicidad de control Responsable | Semestral |

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 11: Procesos Internos: indicador índice de entregas

| Perspectiva | Procesos internos |
|----------------------------|--|
| Objetivo estratégico | Garantizar que el 80% de las entregas a clientes se realicen en tiempo y forma a partir de enero de 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{numero de entregas a tiempo}}{\text{numero de entregas totales}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 80% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 80% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 40% y 79% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 39% |
| Periodicidad de control | Semestral |
| Responsable | |

Fuente: elaboración propia

Tabla 12: Perspectiva Aprendizaje y crecimiento. Aprendizaje y crecimiento

| Perspectiva | Aprendizaje y crecimiento |
|----------------------------|--|
| Objetivo estratégico | capacitar al 70% de los empleados de la firma a partir de enero del 2021 |
| Formula del indicador | $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados en el año x}}{\text{Total de trabajadores en el año x}} \right) * 100$ |
| Valor meta a alcanzar | 70% |
| Línea Verde (Óptimo) | Valores Mayor Igual 70% |
| Línea Amarilla (Aceptado) | Valores ente un 40% y 69% |
| Línea Roja (Malo) | Valores entre un 0% y 39% |
| Periodicidad de control | Semestral |
| Responsable | |

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mediación o evaluación de acciones

Tabla N° 13: Medidas de control y medición.

| Aspecto a evaluar | Índice de medida | Medida correctiva | Responsable |
|-----------------------|-------------------------|--|---------------------------------|
| Aumentar las ventas | Mayor igual al 15% | Mantener el plan de ventas y la estrategia seleccionada | Director General Administración |
| | Valores entre 10% y 14% | Reforzar el plan de ventas y estrategia comercial | Director general Administración |
| | Valores entre 0% y 9% | Reelaborar el plan de venta. Implementando el uso de otras estrategias comerciales | Director General Administración |
| Disminución de costos | Mayor igual al 10% | Mantener plan implementado | Director General Administración |
| | Valores entre 7% y 9% | Reforzar estructuras de costos y posibles cambios | Director General Administración |

| | | | |
|---|------------------------|---|------------------------------------|
| | Valores entre 0% y 8% | Reelaborar estrategias comerciales. revisar estructura de costos | Director General Administración |
| Aumentar la cartera de clientes | Mayor al 15% | Continuar con estrategia comercial. Descuentos. Promociones. Financiaciones | Administración Ventas |
| | Valores entre 7% y 9% | Reforzar la estrategia comercial. Descuentos. Promociones. Financiaciones | Administración Ventas |
| | Valores entre 0% y 6% | Rever la estrategia. Mejorar plazos de financiación. | Administración Ventas |
| Aumentar la resolución de inconvenientes con los clientes | Mayor igual al 75% | Continuar con el manual de procedimiento. | Administración Ventas |
| | Valores entre 40 y 74% | Verificar la implementación del manual | Administración Ventas |
| | Valores entre 0 y 39% | Reestablecer manual de procedimiento. | Administración Ventas |
| Entregas en tiempo y forma de mercadería | Mayor igual al 80% | Continuar con el plan de capacitación y planificación de entregas. | Administración Ventas |
| | Valores entre 40 y 79% | Verificar el plan de capacitación y planificación de entregas. | Administración Ventas |
| | Valores entre 0 y 39% | Restablecer el plan de capacitación. Incentivos. Convenios con proveedores | Administración Ventas |

| Aspecto a evaluar | Índice de medida | Medida correctiva | Responsable |
|---------------------------|-------------------------|--|--|
| Capacitación del personal | Mayor igual al 70% | Mantener la política de capacitación. | Director General Administración Ventas |
| | Valores entre 40% y 69% | Revisar cantidad de horas y planificación de capacitaciones. Tiempos de las mismas. | Director General Administración Ventas |
| | Valores entre 0% y 39% | Restablecer planes de capacitación. Planificar Nuevamente los plazos y temas a capacitar | Director General Administración Ventas |

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Durante el desarrollo del trabajo se pudo apreciar que Redolfi es una empresa que ha logrado conservar un rol importante en el mercado de consumo masivo, logrando permanecer activo a lo largo de sus 50 años de vida. Se visualizo que actualmente afronta determinados problemas en diversas áreas de la empresa, dentro de los cuales se destaca la falta de una cartera de clientes en donde se encuentre toda la información actualizada del comportamiento de los mismos, Redolfi tampoco brinda planes de financiación atractivos a los principales clientes, no consideran relevante la incorporación de sistemas informáticos que agilicen la recolección de información esencial para la toma de decisiones, carecen de un área de recursos humanos, se resta significación al manejo del depósito de en donde se podrían evitar reducir pérdidas o roturas de mercadería.

Con los soportes teóricos se puso en evidencia que para el logro de las metas de una organización es sumamente importante la incorporación de herramientas como el CMI que se alineen a los objetivos de ellas y lograr reconocer cuáles serán los recursos con los que lograra el desarrollo e implementación. Obtener información clara, precisa y en tiempo real es vital para para una correcta elección de las tomas de decisiones.

Se deberá conocer a fondo la situación actual de la empresa en donde se vea reflejada su realidad, luego establecer sus objetivos, visión y misión acordes a la estrategia, estableciendo los indicadores para cada uno de las cuatro perspectivas que

forman parte del CMI. Este va a permitir a Redolfi realizar un seguimiento y control de los procesos, permitiendo obtener información de calidad, potenciar los recursos actuales y la utilización al máximo de los nuevos recursos a incorporar logrando de esta manera una implementación exitosa.

Como primera recomendación se considera fundamental el asesoramiento de un especialista en sistemas informáticos para la incorporación o el desarrollo de un software acorde a las necesidades de la empresa. Se sugiere un software llamado SAP en cual permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros- contables, productivos, stock y logística. Este tipo de sistema va a facilitar obtener información real y de manera rápida.

Como segunda sugerencia se plantea la posibilidad de incorporar un contador de manera permanente en la empresa, que se encargue de la elaboración de informes financieros, revisar los libros contables de los clientes en caso de acceder a ofrecerles otros medios de financiación, analizar de manera mensual los gastos y ganancias y estar de soporte para la implantación del Cuadro de Mando Integral.

Solicitar el asesoramiento de un especialista en marketing digital será de gran utilidad poder llegar a nuevos clientes.

Por último se sugiere buscar un profesional con experiencia en el manejo de relaciones humanas para la incorporación del área de recursos humanos que se dedique pura y exclusivamente personal.

Bibliografía

- Banchieri, L., y Campa Planas, F. (2012). “El Cuadro De Mando Integral: Teoría O Realidad”. *Revista de la Universidad Rovira I Virgili*, 1-18.
- Carpena, R. (3 de Mayo de 2020). “Oleada de suspensiones: más de 1.200.000 trabajadores tendrán un descuento salarial del 25% durante 60 días”. *Diario Infobae* .
- Castillo A, Coronado R, Negrete A, Toro, N. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Consultores Nara y Asociados.
- Fernandes Rodriguez, A. (2016). Culturas organizativas, cuadro de mando integral y performance empresarial en las pequeñas y medianas empresas del norte de Portugal. *Revista de la Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Hills, C., y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica "Un enfoque integral"*. Cengage Learning. Novena Edición.
- Kaplan, R., y Norton, D . (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvart Business School Pres.
- Kieling, A. (2015). “*Balanced Scorecard: Factores de Éxito*.”
- Ortiz-Pérez, Pérez Campaña, M., & Velázquez- Zaldívar, R. (2014). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Revista de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.*, 333-343.
- Páez, F. (Julio de 2020). *Plan UBA*. Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral "Todo lo que hay que saber sobre Cuadros de Mando"*. Malaga: Ebooks Play Consultores .

