

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Modelo de gestión basado en un Cuadro de mando integral para a la empresa

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Autor/a: Mayra Nazzi

Legajo: CPB04144

DNI: 34683745

Director de TFG: Alfredo González Torres

Argentina, 20 de Noviembre de 2020

Resumen

En el presente trabajo final de grado se planteó una propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como una herramienta de gestión y control interno. Ésta es una empresa de gran trayectoria en el rubro de la comercialización y distribución de productos alimenticios, ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba. Se llevaron a cabo diferentes análisis de la empresa, lo que permitió realizar un diagnóstico; se encontraron algunas problemáticas y para poder abordarlas se propuso un plan estratégico, con objetivos definidos para lograr mejoras.

En la elaboración del cuadro de mando integral se utilizaron cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores, que contribuyeron al seguimiento y control de los objetivos planteados. Se elaboró un mapa estratégico para facilitar su comprensión. Finalmente se pudo observar que es una propuesta beneficiosa para la empresa, capaz de generar información actualizada y útil para la toma de decisiones.

Palabras claves: cuadro de mando integral, herramienta de gestión y control interno, plan estratégico, perspectivas, indicadores.

Abstract

In this final degree project, a proposal for the design and implementation of a balanced scorecard for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. as a management and internal control tool. This is a company with a long history in the field of marketing and distribution of food products, located in the town of James Craik, Córdoba. Different analyzes of the company were carried out, which allowed a diagnosis to be made; Some problems were found and in order to address them a strategic plan was proposed, with defined objectives to achieve improvements.

Four perspectives with their respective indicators were used in the preparation of the balanced scorecard, which contributed to the monitoring and control of the objectives set. A strategic map was developed to facilitate its understanding. Finally, it was observed that it is a beneficial proposal for the company, capable of generating updated and useful information for decision-making.

Keywords: balanced scorecard, internal control and management tool, strategic plan, perspectives, indicators.

Índice

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Descripción de la problemática</i>	1
<i>Antecedentes</i>	2
<i>Relevancia del caso</i>	3
<i>Objetivo general</i>	3
<i>Objetivo específicos</i>	3
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación de Redolfi SRL</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	5
<i>Análisis Político</i>	5
<i>Análisis Económico</i>	6
<i>Análisis Socio-cultural</i>	7
<i>Análisis Tecnológico</i>	7
<i>Análisis ecológico</i>	8
<i>Análisis Legal</i>	8
<i>Diagnostico organizacional</i>	8
<i>Fortalezas</i>	9
<i>Oportunidades</i>	9
<i>Debilidades</i>	9
<i>Amenazas</i>	10
<i>Análisis según el perfil profesional para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L</i>	11
<i>Clientes</i>	11
<i>Procesos Internos</i>	12
<i>Aprendizaje y Desarrollo</i>	12
Marco Teórico	13
Diagnóstico y discusión	17
<i>Declaración del problema</i>	17
<i>Justificación</i>	17
<i>Conclusión diagnóstica</i>	17
Plan de Implementación	18
<i>Alcance y Limitaciones</i>	18
<i>Alcance de contenido</i>	18
<i>Alcance Temporal</i>	18
<i>Ámbito geográfico</i>	18
<i>Metodológico</i>	18

<i>Limitaciones</i>	18
<i>Recursos involucrados</i>	19
<i>Acciones concretas</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	24
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	26
Conclusiones	27
Recomendaciones	27
Bibliografía	29

Introducción

Marco de referencia institucional

El crecimiento de una organización no es tarea sencilla, para que éste sea constante y sostenible en el tiempo es necesario planificar estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas que existen en el entorno económico, clientes, proveedores, competidores, nuevos productos, entre otros. Es importante el desarrollo de un plan que le permita a la empresa aumentar las ventas, mejorar procesos y garantizar la retención y satisfacción del cliente. El presente Trabajo Final de Grado, tiene como propósito diseñar y analizar la implementación de un cuadro de mando integral para el logro de los objetivos de la empresa, la elegida es a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, a unos 116 km aproximadamente de Córdoba capital, se encuentra esta distribuidora de productos alimenticios que lleva cinco décadas en dicho rubro. Es una empresa familiar, con un gran crecimiento en los últimos años y con una buena posición en el mercado.

Cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Estos salones mayoristas, que también son autoservicios se encuentran 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.

Sus productos son variados, de reconocidas marcas, orientados a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Descripción de la problemática.

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L posee una centro de distribución de gran envergadura en la localidad de James Craik, con una ubicación estratégica, reemplazando a todos los pequeños depósitos con los que cuenta distribuidos dentro de dicha localidad. Uno de sus principales objetivos es el aumento sostenido en el volumen de las ventas, lo que le permitirá abastecer a una mayor demanda de clientes, también le otorgará una mejor posición en el mercado y ante los competidores, pudiendo ofrecer beneficios extras a sus clientes, encontrándose hoy con ciertas limitaciones. Sus empleados trabajarán en mejores condiciones en cuanto a lo edilicio, bajo una reorganización podrán aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles. Dada la complejidad que implica la

expansión que persigue la empresa y el deseo de cumplir con su objetivo principal se deberían pulir ciertas cuestiones. El control de gestión está ausente en dicha organización. No cuentan con una solidez de la misión, visión y objetivos. Existe una desorganización de la información para la toma de decisiones. No poseen una evaluación de desempeño interno que le permita conocer donde está posicionada la empresa a la hora de tomarlas. A ello se le suman problemas de comunicación como resultado de la falta de presencia de un área de Recursos Humanos.

Antecedentes

Respecto a los antecedentes, se mencionan reportes de casos que plasman la importancia de la implementación del cuadro de mando integral en diferentes empresas. Resultan de gran relevancia como base para el presente trabajo la utilización de ciertos indicadores que se mencionan y el fuerte hincapié en lo que respecta misión, visión y objetivos.

El trabajo final de grado de Serrano y Castelar (2006) presenta una propuesta de cuadro de mando integral a una empresa distribuidora de bebidas La Unión Ltda, demostrando que, al plantear objetivos, realizar seguimientos y contar con indicadores se logró alinear la visión, la misión y los objetivos, mejorando los procesos internos, la calidad operativa y ayudando a la toma de decisiones.

Maldonado (2007) en su trabajo final de grado de la empresa “Gomacord SRL” expresa la necesidad de aplicar una herramienta que le permita gestionar sus recursos y optimizarlos, no sólo en el área de finanzas sino en clientes, procesos internos, formación de recursos humanos. Se pudo observar que la implementación del CMI le permite a la empresa contar con ese sistema de gestión que necesita, para que sus decisiones sean consecuentes con sus objetivos, y de este modo optimizar los resultados.

En un mercado altamente competitivo existe una fuerte necesidad de seguir permaneciendo en él, es por ello que Vásquez (2014) sugiere a la empresa Distribuidora Farmacéutica C.Y la implementación del CMI para analizar las perspectivas de estrategia de dicha empresa. Planteó la necesidad de establecer objetivos claros e indicadores que logren satisfacer a clientes internos y externos; alinear la visión y la estrategia de la empresa. Su implementación implicó muy buenos resultados en las diferentes perspectivas que plantea el CMI.

Relevancia del caso

Resulta conveniente proponer el presente reporte de caso para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ya que, de no contar con ello, será difícil mejorar su sistema de gestión integral, que pueda lograr congruencia entre la misión, visión y objetivos para obtener óptimos resultados. Implementar innovaciones, como así áreas que están ausentes permitirá que las tareas se desarrollen de manera más eficiente, reduciendo los márgenes de error. El CMI es una herramienta de gestión, que también le va a permitir una mejora en la comunicación interna y externa que le brindará un valor agregado. De esta manera podrá obtener mayores beneficios al momento de tomar de decisiones.

Objetivo general

Diseñar la implementación de un cuadro de mando integral y elaboración de indicadores para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, que permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones a partir de enero 2021.

Objetivo específicos

- ✓ Analizar las dimensiones del cuadro de mando integral para ser aplicado a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, en busca de expansión organizacional para el año 2021.
- ✓ Diseñar el mapa estratégico para la empresa Redolfi S.R.L.
- ✓ Determinar los indicadores de gestión más adecuados que formen parte del cuadro de mando integral de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L alineados en cuatros perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje.
- ✓ Determinar los valores objetivos para cada uno de los indicadores de gestión que constituyan el cuadro de mando integral para la empresa.
- ✓ Evaluar la propuesta para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Análisis de situación

Descripción de la situación de Redolfi SRL

J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa cuya visión está orientada ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

La misión es atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Tanto con la visión como la misión se puede inferir que la empresa bajo estudio tiene objetivos muy claros en cuanto a lograr la expansión hacia nuevos mercados, buscando nuevos clientes, proveedores e incluso solvencia y rentabilidad.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se fundó en el año 1959, a través del tiempo, fue logrando un gran crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

En la actualidad cuenta con aproximadamente 6000 clientes, sin tener planificación en comercialización o publicidad, cubre casi la totalidad del a provincia de Córdoba e incluso llega a algunos puntos del país como lo son Santa Fe, La Pampa y San Luis. La mayoría de sus clientes son por lo general despensas en barrios, mini mercados, quiscos, etcétera, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Su estrategia es ofrecer un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, de todos modos, no cuentan con una política fijada por lo que se acota la posibilidad de ofrecer descuentos o bonificaciones a sus clientes. Esta empresa, tiende a diferenciarse de otras comercializadoras y distribuidoras por la pronta entrega de sus productos, pero en un marco en el que no cuentan con sistemas de inventarios, de costeo o seguimiento del proceso de compras de los clientes.

Un área de Recursos Humanos, un departamento de Higiene y Seguridad, les está faltando en estos momentos, que serían de contención para este gran salto que quiere dar

la empresa. Al ser una empresa de carácter familiar, el interés radica en generar una buena relación con sus empleados, tiene baja rotación de los mismos, pero no cuentan con procesos de selección, procesos de inducción, lo que genera algunos impedimentos disminuyendo la eficacia. El criterio de selección es la confianza, lo que también trae aparejados inconvenientes que implican dar marcha atrás con ciertas decisiones, sin contemplar el malestar que se puede generar en los empleados.

Otra área que se encuentra desprovista de recursos, es la de Administración. No cuentan con un software contable específico donde les permita registrar compras y ventas. No se realiza un registro diario de las operaciones que se van realizando. Las facturas a los clientes se entregan dependiendo la situación, lo que puede generar algún inconveniente entre las diferentes áreas, y una pérdida de seriedad ante el cliente. Los pagos los emite una sola persona, sin emitir órdenes de pago, se realizan vía transferencia o cheque, que sólo llevan una sola firma, la de quien los emite. Debería haber un mayor control respecto a ello, pedir alguna autorización para los pagos y los cheques una doble firma como mínimo. De esta manera se lograría mayor transparencia y un progreso en el área de las finanzas.

El sistema de control utilizado por la empresa en los diferentes sectores es una planilla de Excel.

Contando con un sistema de gestión de calidad, y teniendo en cuenta diversos factores y el entorno que hacen a la empresa, por ejemplo, clientes, empleados, competencia, contexto económico, político entre otros, se pueden lograr mejoras, innovaciones y un crecimiento constante.

Análisis de contexto

Para conocer el contexto en el que está inmersa la empresa en cuestión, y el impacto que generan los diferentes factores positiva o negativamente, se realizó un análisis, siguiendo la estructura del Análisis PESTEL, los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Análisis Político

Argentina está atravesando una situación particular, casi sin precedentes, como es la presencia de un virus, Covid-19, una pandemia que ha golpeado al mundo.

Existe una gran incertidumbre para el sector empresarial respecto a las decisiones políticas.

Las medidas implementadas por el gobierno ante esta situación, como otorgar créditos a tasa cero para personas monotributistas y trabajadores autónomos o pagar una parte del salario a empleados de empresas privadas, intentaron un modo de salvataje para las empresas, sobre todo para las pequeñas y medianas. Para algunas fue suficiente, para otras no tanto por lo que debieron cerrar sus puertas (Telam, 2020).

Las empresas debieron reinventarse y adaptarse para poder subsistir.

El no contar con políticas a largo plazo, hace que las empresas tales como A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se encuentran en una situación de vulnerabilidad ante la posibilidad de una proyección por la poca previsibilidad y falta de claridad en las decisiones políticas.

Análisis Económico

En el segundo semestre del corriente año la actividad económica registró una contracción en comparación al mismo período del año pasado, El producto bruto interno, también refleja una caída. Las restricciones aplicadas a la circulación de las personas con el objetivo de aminorar la pandemia de la Covid-19 afectan a un conjunto significativo de actividades económicas de manera global (INDEC, 2020).

En lo referido a la inflación de julio fue de 1,9% y representó una contracción con respecto al 2,2% de junio, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, con lo que en el año la suba del índice de precios llegó al 15,8% y tuvo una variación interanual de 42,5% (INDEC, 2020).

Las empresas dedicadas a la venta de productos alimenticios y productos de primera necesidad, de gran envergadura, no tuvieron grandes perjuicios en esta pandemia. Según una encuesta realizada a supermercados las ventas sumaron un total de 78.330,3 millones de pesos, lo que representa un incremento de 43,8% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020).

El rumbo de la economía de nuestro país, está sujeto sin dudas a las políticas económicas que se lleven a cabo, sin dejar de lado la crisis a nivel mundial por la pandemia.

La empresa bajo análisis, según datos mencionados anteriormente proporcionados por INDEC, no ha sufrido bajas significantes en ventas, porque el consumo de productos alimenticios en la pandemia no se vio reducido, pero el aumento de desempleo, el descenso de los salarios hacen que haya menos circulación de dinero, que directamente afecta al consumo.

Análisis Socio-cultural

Hay una triple crisis, una crisis de oferta, impulsada por el cierre de fábricas, el comercio minorista, etc., una crisis de demanda debida a las medidas de aislamiento social, al aumento del desempleo y a una mayor cautela de los consumidores y una crisis financiera, a medida que disminuye el consumo, surgen problemas de liquidez que ponen en riesgo a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas. Así lo expresan Alzúa y Gosis (2020) en un documento sobre el impacto social y económico en nuestro país a causa de la Covid-19.

En el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la Covid-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral, la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4% (INDEC, 2020).

Con relación al primer trimestre de 2019, estas tasas no presentaron variaciones estadísticamente significativas.

Esta tasa de desocupación de una parte de la población, sumado a las limitaciones por las medidas adoptadas en la pandemia, generaron cambios en los hábitos de consumo, ante la presencia de crisis, los consumidores optan por analizar precios, financiación y priorizar el consumo de determinados productos, por ejemplo, hacer hincapié en los productos de primera necesidad. También se generan cambios en las formas de pago, los clientes optan por mayor financiación y bajas tasas de interés a la hora de elegir; mientras que los proveedores de grandes centros de distribución acotan plazos de pago o se genera la opción del pago a largo plazo, pero con altas tasas de recargo. El impacto que genera estos cambios en el consumo de los clientes hacen que las empresas, como A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., debieran estar alertas ante las necesidades de la demanda (Telam, 2020).

Análisis Tecnológico

El rubro de distribuidoras de alimentos presenta una fuerte competencia y ante el progreso en lo referido a compras on-line y diferentes formas de pago, las empresas deben avanzar en el mismo ritmo. Durante la pandemia, se pudo observar que muchas empresas, especialmente PYMES, no estaban preparadas para las ventas por internet por lo que debieron capacitarse (Telam, 2020).

Por otro lado, la tecnología nos proporciona infinitas herramientas, como las redes sociales. Ellas son una vía de acceso a muchas personas, que bien utilizadas, generan grandes beneficios.

De todos modos, los avances tecnológicos, no sólo brindan herramientas que pueden utilizarse para publicidad o promoción que permiten llegar a un sinnúmero de personas, sino que también el desarrollo de software para hacer la tarea de las empresas más fácil, organizada y con menos margen de error.

La distribuidora de alimentos del presente caso se encuentra en una posición bastante alejada en lo referido a los avances tecnológicos. La modalidad de las compras on-line no es una herramienta que la empresa posea. Las redes sociales son utilizadas pero de manera precaria. La gestión integral de procesos que se llevan a cabo no están sistematizados.

Análisis ecológico

La importancia de cuidar el planeta debería ser un aspecto no menor para las empresas. En los últimos años ha cobrado cada vez más importancia el cuidado de los recursos, la reutilización de papel, la concientización respecto de residuos.

Según la ordenanza n° 1546/07 las empresas deben trasladar su infraestructura fuera del ejido urbano, ésta es una práctica que muchos municipios están llevando a cabo como una forma de cuidar a la población de la contaminación. Tal es el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L que ha trasladado su edificio.

Análisis Legal

Durante el transcurso de esta pandemia, se promulgó la Ley de góndolas, decreto 268/2020, dicha ley tiene como propósito potenciar la competencia, con el fin de quitar el monopolio a los supermercados impulsando la creación de nuevas y pequeñas empresas. Intenta lograr que el precio de los productos sea transparente y competitivo, en beneficio de los consumidores, y brindando una oportunidad para todas las pequeñas y medianas empresas.

Para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una buena ocasión para hacer llegar a las góndolas todos los productos que comercializa sin restricciones pero a su vez esta ley le otorga a marcas quizás poco conocidas un espacio transformándose en potenciales competidores.

Diagnostico organizacional

La descripción de los análisis que se realizó anteriormente muestra la realidad a la que está inmersa la empresa, y como los diferentes factores externos pueden afectar a

la hora de tomar decisiones, pero como complemento, se deben analizar también los factores internos de la empresa; es por ello que se elige un análisis situacional, también conocido como FODA, que constituye un aspecto fundamental en la planeación estratégica. Este análisis permite la recopilación de datos que permiten conocer el perfil de la empresa en un momento dado y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramirez, 2020).

Fortalezas

- Importante trayectoria en el mercado.
- Ubicación geográfica estratégica.
- Expansión a diferentes provincias y aumento en la cartera de clientes.
- Comercializa productos de reconocidas empresas.
- El margen de marcación o mark up oscila entre un 10 % y un 30 %.
- Plazos de entrega relativamente cortos, en las sucursales tienen un plazo de 24 horas y en otras localidades es aproximado de 48 horas.
- El 80% de sus ventas son de contado, y las cuentas corrientes son a corto plazo.
- Baja rotación del personal, existe una gran confianza en sus empleados.
- Mejor aprovechamiento de los espacios, como por ejemplo la capacidad de almacenamiento.
- Mayor beneficio en utilización de herramientas digitales.

Oportunidades

- Cambio de hábitos en los consumidores al preferir realizar compras a mayoristas.
- Acceso a una mayor cantidad de clientes debido a la inversión en el centro de distribución.
- Utilizar plataformas de internet para la nueva modalidad de compras on-line.

Debilidades

- No contar con un área de Recursos Humanos ni políticas para selección de empleados.
- No existe un proceso de inducción y capacitación ante la incorporación de nuevos empleados.
- El área de administración no posee un software contable y un sistema de costos.

- La mayoría de los sectores no cuentan con ningún sistema de control o gestión. Los procesos operativos son muy básicos.
- La estrategia publicitaria es baja casi nula.
- Pérdida de ventas o potenciales clientes ante la falta de una política de ventas y una clasificación en los clientes.
- No cuenta con un modelo de gestión interna que permita evaluar el desempeño de sus diferentes dimensiones.

Amenazas

- La crisis económica que tiene un impacto directo en los consumidores.
- Las medidas económicas tomadas por el Estado, ya sea en lo impositivo o en el control de aumentos de precios.
- Es un rubro que cuenta con una gran competencia, sobre todo porque los productos que comercializa, en su gran mayoría, son de consumo masivo.
- Inestabilidad económica en el país, inflación, generando incertidumbre en la toma de decisiones.
- La devaluación, aumentando los costos de adquisición, ya sea de mercadería o activos para la empresa.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa con una importante trayectoria en el mercado, generando una confianza que se desarrolla por el conocimiento y experiencia en el rubro. Su ubicación estratégica le permite tener acceso a diferentes puntos del país. Comercializa productos de grandes empresas, como lo son Massalin Particulares, Unilever Argentina, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, entre otras, cuyas marcas están muy bien posicionadas en el mercado.

La crisis por la que atraviesa el país obliga a las empresas a realizar cambios para poder permanecer en el mercado.

Es preciso contar con un equipo de confianza, pero acompañado de herramientas que le permitan obtener un mayor beneficio a los resultados, una mejora en los procesos internos, actualización de los recursos utilizados, con la posibilidad, por un lado, de tener alcance a una mayor cantidad de personas, y por el otro que sea una vía para ofrecer diferentes formas de compra y de pago, generando una mayor accesibilidad.

La ausencia de un sistema de gestión y control, en Redolfi SRL, dificulta la toma de decisiones.

La empresa se desenvuelve en un mercado en el cual tiene una vasta experiencia, por lo que algunas decisiones, como su ubicación estratégica, han sido acertadas. Una combinación de experiencia con un sistema de gestión de control interno y externo, proporcionará excelentes resultados para la misma.

Análisis según el perfil profesional para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L

La visión como profesional de la carrera de contador público a lo largo del presente reporte de caso, busca brindar una solución eficiente para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L pueda optimizar los procesos internos. Es de importancia debido a que la organización en cuestión necesita el diseño de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral, para poder identificar cuáles son las necesidades a mejorar.

Con la implementación del mismo se espera que el CMI llegue a los integrantes de la organización, permitiéndoles establecer y realizar el seguimiento de un objetivo medible, analizar las oportunidades como así también las amenazas que se presenten. En conclusión, se buscará que la empresa avance en la dirección correcta.

La información brindada por la empresa permite realizar el siguiente análisis. El CMI utiliza medidas en cuatro dimensiones, ellas son:

Clientes

A. J. & J. A. Redolfi S.R. cuenta una gran cantidad de clientes, cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso llega a algunas provincias limítrofes. La empresa apunta a calidad de clientes más que a cantidad, de todas maneras no se encuentran clasificados por volumen ni por comportamiento de compra. No se realizan seguimientos de las ventas, ni tampoco una gestión post-venta.

El sistema para captar clientes no está del todo definido, utilizan herramientas como redes sociales de una manera poco provechosa, sin contar por ejemplo con un apoyo como el de un profesional de marketing. Carece de mediciones de satisfacción y retención de cliente.

Financiero

Se observa baja rotación de stock. Esto se relaciona con la falta de políticas de control, la ausencia de herramientas de administración del stock, no cuentan con un sistema de inventario, tampoco existe una política de precios.

Durante los últimos años, el índice de endeudamiento a corto y a largo plazo aumentó considerablemente, esto se puede observar según los estados financieros proporcionados por la empresa. El endeudamiento a corto plazo en el año 2019 fue de un 1,06. El endeudamiento a largo plazo fue más pronunciado, arrojando un 0,55 en el año 2019.

Su ciclo operativo neto arroja un resultado de 87 días, la situación respecto a los plazos de cobro y pago es crítica, debiendo en primer lugar enfrentar sus deudas y luego recibe el ingreso por las ventas efectuadas.

Procesos Internos

Los procesos internos dentro de la empresa casi que no se encuentran desarrollados. Se puede hacer mención de que el área contable no cuenta con ningún soporte técnico, sólo se utilizan planillas de Excel. A su vez, el circuito de compras no tiene un sistema de gestión para las mismas, su herramienta también es igual a la que utiliza el área contable. Carecen de un sistema informático para control de inventarios.

Aprendizaje y Desarrollo

La empresa no tiene un proceso de selección de empleados. Tampoco tiene un procedimiento de inducción para los diferentes puestos retrasando el normal desenvolvimiento de las actividades y generando un margen de error. La empresa no cuenta con mediciones en cuanto al grado de motivación, capacitaciones y sentido de pertenencia de los empleados en la organización.

Finalmente, el cuadro de mando integral evaluará estas variables a través de indicadores permitiéndole a la empresa mejorar en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados.

Marco Teórico

El objetivo principal del presente caso es que Redolfi S.R.L pueda implementar una herramienta adecuada de control y gestión, con un sistema de medición que le permita desenvolverse y tomar decisiones de manera eficaz ante un mercado altamente competitivo. Por ello, en esta sección se abordan los siguientes temas: cuadro de mando integral, dimensiones o perspectivas, importancia de su implementación, ventajas y desventajas.

La medición es el primer paso para el control y la mejora, así lo expresa Harrington (1992), sostiene que si no se puede medir algo, no se puede entenderlo, por lo que será difícil controlarlo, y si no se puede controlar, no se puede mejorar.

Norton y Kaplan, mentores del CMI, lo desarrollaron en el año 1992 en la Universidad de Harvard, siendo una estrategia a utilizar en términos operativos (Kaplan & Norton, 2014).

Hatre (2004) indicaba que un cuadro de mando es una herramienta que permite tomar decisiones de una manera más sencilla. La información que aporta el cuadro de mando permite enfocar y alinear a los directivos, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. Existe hace tiempo en las empresas una práctica común, poner énfasis en conceptos como la misión y la visión pero muchas veces no han sido interpretados como corresponde ni tampoco proporcionaban grandes resultados a causa de su redacción generalista. El CMI viene a sustituir o completar dichos conceptos, dándoles un significado cuantificable al proporcionar indicadores estratégicos integrales.

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos un instrumento que les permita alcanzar el éxito y lograr ser más competitivos. En la actualidad, las organizaciones compiten en entornos más complejos, por lo tanto es necesario contar con una comprensión exacta de los objetivos y de los métodos a utilizar para alcanzarlos (Kaplan & Norton, 2000).

La herramienta básica por la que está compuesto el cuadro de mando integral son los indicadores, que son índices que describen el comportamiento de diversas variables. Se utilizan para medir por ejemplo eficacia, eficiencia, economía, efectividad, entorno, entre otras.

Kaplan & Norton (2000) expresan que las empresas deberían vincular sus objetivos financieros con las estrategias de la organización, y una manera de vincularlos es a través de las acciones que se realizan en las siguientes perspectivas o dimensiones:

- **Financieros:** definen la actuación que se espera de la empresa a largo plazo en la generación de rendimientos financieros que puedan resultar atractivos a inversionistas o accionistas. Entre los principales indicadores de esta perspectiva se encuentra el valor económico agregado, rotación de activos, margen en los ingresos, reducción de riesgos, entre otros.
- **Clientes:** las empresas determinan los segmentos de clientes con los que trabajarán y el mercado que eligieron para competir. Algunos indicadores claves en esta sección son satisfacción, fidelidad, retención de clientes, adquisición y rentabilidad.
- **Procesos Internos:** se relaciona con la cadena de valor, identificando las necesidades de los clientes y desarrollando soluciones; en la mejora de los procesos operativos en lo referido a entrega de productos y servicios de post-venta añadiéndole un valor agregado al cliente.
- **Formación:** impulsa hacia el aprendizaje y crecimiento para que se alcancen los objetivos del resto de las perspectivas. Se puede dividir en tres categorías, la primera, las capacidades de los empleados, la segunda hace referencia a la capacidad de los sistemas de información y la tercera en lo que respecta a la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

El cuadro de mando integral es una herramienta con un elevado potencial, utilizado por grandes o pequeñas empresas, contribuyendo de manera en que puedan definir las variables consideradas importantes para el cumplimiento de sus logros, así lo expresan Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón (2016).

Salgeiro (2001) menciona los beneficios y la importancia de realizar mediciones correctas para mejorar la marcha de la empresa. El éxito puede ser alcanzado revisando y actualizando los indicadores de medida, porque lo que es importante hoy puede que no lo sea en el futuro y estos le permitirán controlar la evolución de la compañía, indicar a jefes y empleados lo que realmente es importante, estar alertas a las necesidades de los clientes y satisfacerlas.

Medina y De Marco (2017) consideran la utilización de indicadores financieros y no financieros de importancia. Establecen que la información obtenida de los distintos indicadores debe ser comparada con las metas preestablecidas por la organización, analizar las variantes y adoptar medidas correctivas. El método utilizado para calificar estas

variaciones es el denominado método del semáforo, en el cual se utilizan los colores verde, amarillo, rojo y negro para calificar la variación de cada indicador.

Un elemento que complementa al CMI, es el desarrollo de un mapa estratégico, cuyo objetivo es que la empresa pueda observar su estrategia de una manera integral. Se presentan las cuatro perspectivas o indicadores que se van interrelacionando a través de cadenas causales cuyo objetivo es incrementar la productividad de sus empleados, logrando una mejora en la relación con los clientes y que todas estas acciones se vean reflejadas en un incremento de los resultados financieros de la organización (Quesado, Guzman, & Rodriguez, 2017).

Entre las ventajas que presenta el CMI se destaca la posibilidad de complementar las medidas financieras con las no financieras, es decir, las primeras se relacionan con las gestiones a largo plazo, como lo son los indicadores de resultados, mientras que las segundas informan sobre el corto plazo, si la empresa va en la dirección correcta para el logro de sus objetivos (Bastidas y Feliu, 2003).

Otra de las ventajas que presenta es que es un medio eficaz de comunicación, una vez que se plantearon los objetivos claros, estos deben llegar a toda la empresa y de ese modo, directivos y empleados actuarán de acuerdo al plan estratégico establecido, guiando un proceso de cambio organizacional, que le permita adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Entre las desventajas, Bastidas y Feliu (2003) mencionan que el CMI presenta una interdependencia entre las perspectivas y la información que se requiere para la elaboración del mismo, a veces solo es necesario recopilarla especialmente para su elaboración lo que implica más trabajo y tiempo. También, expresan que se puede presentar una resistencia al cambio, debido a que se pueden acarrear rechazos, diferentes opiniones o perturbaciones, porque el cambio no es solo a nivel sistema, sino también actitudinal.

Integrando todos los conceptos, se determina la importancia de la implementación de un cuadro de mando integral, siendo una herramienta trascendente para la toma de decisiones, que logra por medio de la utilización de indicadores medir variables dentro de la organización, habilitando puertas para alcanzar el éxito. Es un instrumento dinámico que permite el progreso de la empresa y alertar sobre los cambios que se produzcan alrededor de ella.

Para Redolfi S.R.L contar con un cuadro de mando integral sería de una ayuda esencial, utilizándolo para la medición de resultados como para el desarrollo de acciones

que logren mejorarlos. Además le permitirá lograr una conjunción entre el presupuesto y los objetivos de una manera ordenada que llegará a todos los integrantes de la organización.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En función de los análisis que se llevaron a cabo anteriormente, se puede mencionar que A.J.& J.A Redolfi S.R.L posee una ambición de expandirse, demostrando que no sólo capta mercados locales sino también nacionales. Pero para que ese proyecto de expansión sea airoso es necesario contar con una transformación. Su principal problema es la ausencia de una herramienta de control interno, que le permita por medio de indicadores lograr una óptima gestión en procesos y toma de decisiones.

Justificación

El problema resulta relevante debido a la necesidad de A.J.& J.A Redolfi S.R.L de captar nuevos clientes. La inversión en el gran centro distribución es su plan estratégico para lograr este objetivo de expandirse y lograr un crecimiento sostenido en el volumen de ventas.

Para ello, será necesario el diseño de un cuadro de mando integral, que le permita ordenar la información, llegando a toda la empresa y de esta manera transformándose en una herramienta necesaria que colabore en mejoras, en poder hacer frente a la competencia, obtener mejores resultados de los clientes internos y externos, tomar las decisiones correctas que le permitan lograr sus objetivos, consecuentemente con su misión y visión.

El mundo atraviesa contantes cambios, actualmente sufriendo las consecuencias del virus de la Covid-19, afectando en diferentes ámbitos como en lo económico, político o social, es por ello que las empresas deben contar con herramientas para hacer frente a cualquier tipo de contingencias, que le permita proyectar, hacer un diagnóstico, tomar decisiones bajo un contexto y que sus resultados sean acertados.

Conclusión diagnóstica

Vale la pena resolver el problema debido a que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa de carácter familiar que, a través del tiempo, se ha ido posicionando de una manera positiva en el mercado mayorista de productos alimenticios, teniendo una vasta experiencia en él. Fue buscando su lugar a nivel provincial y poco a poco a nivel nacional.

Una conquista de nuevos clientes y territorios la ubicaría entre las empresas distribuidoras más importantes de Argentina.

Dado que la principal debilidad detectada en el análisis FODA realizado, es la carencia de una herramienta de evaluación de desempeño interno para mejorar los procesos decisionales de la empresa Redolfi S.R.L, se puede decir que es de importancia la implementación de un cuadro de mando integral, con objetivos e indicadores medibles que le permita maximizar la rentabilidad, una mejora en la comunicación y alinear sus metas con las estrategias. Su implementación permitirá generar un sentido de pertenencia y un mejor clima de trabajo. De esta manera será más sencillo obtener un éxito empresarial, no sólo en lo referido a finanzas, sino también en cuanto al vínculo con el personal, los clientes y los procesos internos.

Plan de Implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda la implementación de un plan de control y gestión interna para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L para la obtención de mayores beneficios.

Alcance Temporal

El estudio se encuentra comprendido en el segundo semestre del 2020. Se comenzará con su aplicación a partir de enero del 2021.

Ámbito geográfico

El presente trabajo se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. que se encuentra en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba

Metodológico

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo mixto, de naturaleza documental y descriptiva que se aplicará a toda la empresa.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo no se presentaron mayores dificultades e incidencias que pudiesen afectar la ejecución del estudio. Hubo ciertas limitaciones en

cuanto al acceso de determinada información para la ejecución de algunos indicadores como clientes o procesos internos. La elaboración fue relativamente viable, se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos involucrados

Para poder llevar a cabo la propuesta es necesario contar con recursos, los cuales se mencionan a continuación:

- Escritorios, sillas, así como también la utilización de recursos materiales que faciliten el desarrollo de la propuesta proporcionando comodidad.
- Computadoras y elementos informáticos que agilicen los procesos.
- Software empresarial que permita profesionalizar los recursos y optimizar los procesos internos.
- Personal idóneo para llevar a adelante la implementación del plan, además de la incorporación de recursos humanos para áreas que aún no están presentes en la empresa.

Para cuantificarlos se presenta la siguiente tabla, en donde se diferencia en recursos de mantenimiento, es decir aquellos en donde la inversión es constante y recursos de lanzamiento, en donde la inversión se realiza por única vez, para encaminar el proceso:

Tabla N° 1: Recursos de Lanzamiento

Lanzamiento	Escritorio y Silla	\$ 12.300,00
	Notebook	\$ 29.900,00
	Artículos de librería (cuadernos, lapiceras)	\$ 550,00
	Asesoramiento y diseño del CMI (50 horas)	\$ 50.000,00
	Capacitación externa para el personal	\$ 45.000,00
	Módulos de Sistrmas Bejerman S.A	\$ 25.000,00
Total		\$ 162.750,00

Elaboración propia

Tabla N° 2: Recursos de mantenimiento

Recurso	Concepto	Importe
Mantenimiento	Seguimiento y evaluación del CMI	\$ 300.000,00
	Personal administrativo / recursos humanos	\$ 540.000,00
Total		\$ 840.000,00

Elaboración propia

A continuación se expondrán las perspectivas y los objetivos, con los indicadores convenientes, que le permitirán a la empresa analizar el progreso y cumplimiento de cada uno de ellos.

Esta herramienta brindará la información pertinente ante la necesidad de tomar decisiones o corregir posibles errores. Es importante que llegue a la totalidad de la empresa y que todos se sientan partícipes de los cambios.

La perspectiva financiera es el resultado de las acciones de las perspectivas restantes.

Tabla N° 3: Indicadores perspectiva financiera

Financiera							
Indicador de gestión	Fórmula para calcular	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores objetivos		
Índice de endeudamiento	P/PN	Reducir el endeudamiento para sostenerse a largo plazo	Trimestral	Gerente de administración	< 0,50	Entre 0,50 y 0,99	> 1
Plazo de pagos	Proveedores/compras x 365	Mantener liquidez	Mensual	Gerente de administración	45 días	Entre 45 y 60 días	> 60 días
Plazo de cobranza	Clientes/Ventas x 365	Contar con fondos para hacer frente a las deudas	Mensual	Gerente de administración	20 a 30 días	Entre 30 y 45 días	> 45 días
Capital de trabajo neto	Activo cte - Pasivo cte/ Pasivo corriente	Mejorar el capital de trabajo neto	Mensual	Gerente de administración	> 1	1	< 1
Incremento en ventas	Ventas periodo n/ Ventas n-1 *100	Aumentar las ventas	Mensual	Gerente de administración	> 14%	Entre 12% y 14%	> 12%

Elaboración propia

El éxito de la perspectiva financiera depende en gran medida de los ingresos que obtiene la empresa. Dichos ingresos se logran mediante la participación de los clientes.

La tabla que se presenta a continuación muestra los principales elementos que revalorizan el vínculo con los clientes.

Tabla N° 4: Indicadores de la perspectiva clientes

Clientes							
Indicador de gestión	Fórmula para calcular	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores objetivos		
Nuevos clientes	$(\text{Clientes actuales} - \text{clientes anteriores}) / \text{clientes anteriores} * 100$	Ampliar la cartera de clientes	Semestral	Gerente de ventas	> 3%	< 2 %	0
Satisfacción al cliente	$Q \text{ de quejas del cliente} / \text{entregas} * 100$	Aumentar la satisfacción de clientes	Semestral	Gerente de ventas	< 15%	Entre 15% y 18%	> 18%
Índice de deserción de clientes	$\text{Cantidad de clientes año corriente} / \text{Cantidad de clientes año anterior} - 1$	Incremento en la aceptación de la imagen de la empresa	Semestral	Gerente de ventas	> 1	1	< 1
Devoluciones	$\text{Devoluciones} / \text{Ventas totales} * 100$	Minimizar inconvenientes	Semestral	Gerente de ventas	< 1%	Entre 1 % y 3%	> 3%
Fidelización	Encuesta a clientes sobre nivel de satisfacción.	Mantener la cartera de clientes	Semestral	Gerente de ventas	> 80%	Entre un 80% y 45%	< 45%

Elaboración propia

En la perspectiva de procesos internos, se identifican indicadores claves que se ajustan a las necesidades de los clientes y de la organización para alcanzar una mayor eficacia en los procesos.

Tabla N° 5: Indicadores perspectiva de procesos internos

Procesos Internos							
Indicador de gestión	Fórmula para calcular	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores objetivos		
Inventarios en existencia	Inventario promedio/ CMV * 365	Reducir la inmovilización de mercadería	Mensual	Gerente de deposito	< 45 días	Entre 45 y 65 días	> 65 días
Exactitud de inventario	Total de registro de inventario/ Totalidad de de inventario existente x 100	Indicar con exactitud el inventario disponible	Mensual	Gerente de deposito	< 95%	Entre 95% y 75%	> 75%
Stock Mínimo	(Plazo máximo de entrega de un proveedor - Plazo de entrega del proveedor en situación normal) x Demanda media	Asegurar un stock mínimo	Mensual	Gerente de depósito	10.000 unidades	Entre 10.000 y 20.000 unidades	Más de 20.000 unidades
Índice de cumplimiento	Número de pedidos entregados / Total pedidos	Mayor control en el seguimiento de pedidos	Mensual	Gerente de depósito	3	Entre 3 y 2	< 2
Porcentaje en ejecución de un sistema de gestión integral	Procesos de gestión elaborados / Procesos de gestión propuestos x 100	Implementar un sistema de gestión, mejorar y controlar los procesos.	Mensual	Gerente de depósito	> 75%	75% y 45%	< 45%

Elaboración propia

En cuanto a la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, se puede decir que es la base donde se apoyan el resto de las perspectivas.

Tabla N° 6: Indicadores de la perspectiva desarrollo y aprendizaje

Desarrollo y aprendizaje							
Indicador de gestión	Fórmula para calcular	Objetivo	Frecuencia de medición	Responsable	Valores objetivos		
Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones	Mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados.	Semestral	Gerente de administración	> 3	Entre 3 y 2	< 2
Grado de ausentismo	Horas de ausencia/ Total de horas trabajadas	Llevar un control de las ausencias de los trabajadores.	Mensual	Gerente de administración	0,1	Entre 0,10 y 0,15	> 0,15
Motivación	Encuestas	Lograr un sentido de pertenencia para con la empresa.	Semestral	Gerente de administración	> 90%	Entre el 90% y 60%	< 60%
Evaluación de desempeño	N° evaluaciones realizadas/ N° empleados	Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos del personal.	Semestral	Gerente de administración	1	< 1	0
Índice de satisfacción del personal	Total de sugerencias recibidas / Total empleados *100	Hacer que los empleados se sientan partícipes. Lograr la satisfacción del personal	Semestral	Gerente de administración	70%	Entre el 70% y el 50%	< 50%

Elaboración propia

Acciones concretas

Para poder desarrollar el CMI es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades:

- Establecer los objetivos que la empresa persigue.
- Elección y determinación de indicadores.
- Planificaciones con los gerentes y encargados.
- Elaboración del CMI.
- Concretar el plan de acción.
- Medición de los efectos que nos proporcionan los indicadores.
- Seguimiento de la evolución del plan.
- Evaluación de los resultados obtenidos.

Diagrama de Gantt

A continuación, se exponen mediante un diagrama de Gantt las actividades anteriormente mencionadas:

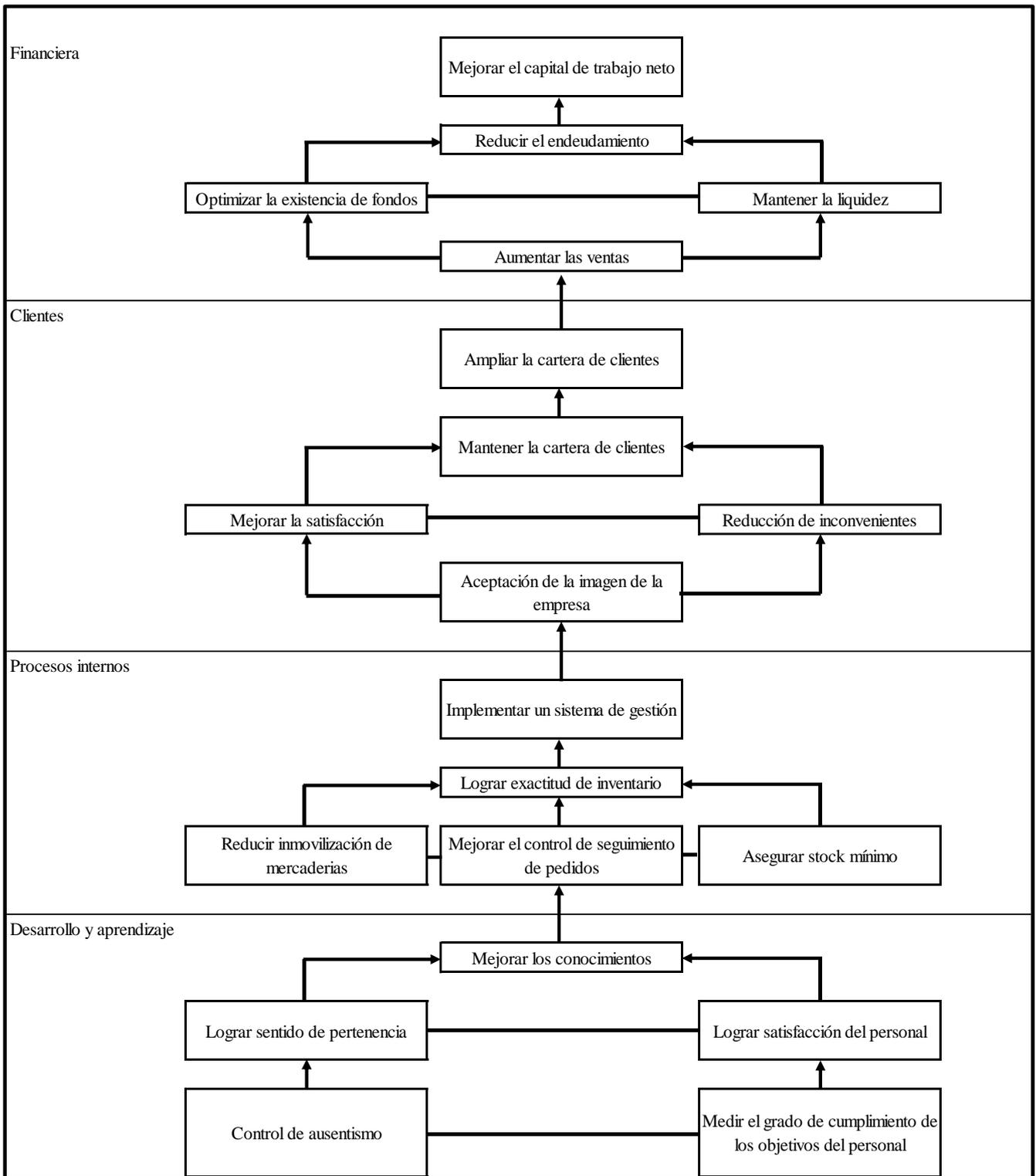
Tabla n° 7: Acciones

Acciones concretas	Diagrama de Gantt											
	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Establecer objetivos												
Elección de indicadores												
Planificación												
Elaboración del CMI												
Concretar plan de acción												
Medición												
Seguimiento												
Evaluación												
Plazo total												3 meses

Elaboración propia

Para lograr una mejor comprensión de la estrategia, se aporta un mapa estratégico. En él se pueden identificar claramente los objetivos y las relaciones causa – efecto entre los mismos.

Figura n° 1: Mapa Estratégico



Elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta

En esta etapa se evaluará la evolución de los indicadores respecto a los objetivos planteados por los directivos de la empresa. Se efectuarán mediciones mensuales, trimestrales o semestrales según corresponda.

Se realizará una observación sobre los resultados obtenidos, se evaluará si son los deseados y se los comparará con los resultados obtenidos en el período anterior. De ese modo se podrá verificar el grado de avance hacia los objetivos mediante la utilización del cuadro.

Adicionalmente, se presenta el siguiente formulario como método de evaluación de la propuesta, para ser utilizado luego de la implementación del cuadro de mando integral.

Figura n° 2: Cuestionario

Cuestionario para la evaluación luego de la aplicación del CMI para Redolfi S.R.L	
Fecha	<input type="text"/>
1- ¿ Se notan las mejoras en los resultados económicos de la empresa?	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
2- ¿ Ha mejorado la eficiencia en la gestión de procesos?	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
3- ¿ El personal fue competente ante la implementación?	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
4- El proceso de toma de desiciones,¿ ha mejorado?	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>
5- ¿ Se alcanzaron los objtivos estratégicos?	
Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Considerablemente	<input type="text"/>

Elaboración propia

Conclusiones

De acuerdo a los diferentes análisis realizados a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se pudo observar que es una empresa con gran experiencia en el mercado, con mucho potencial para seguir creciendo, pero se detectaron fallas en lo referido a los procesos de gestión.

La empresa no cuenta con procesos operativos bien definidos, los cuales son necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. No cuentan con un departamento de recursos humanos para contención del personal, para inducciones.

En lo referido a la relación con los clientes, tampoco se realiza un seguimiento respecto a preferencias con el fin de fidelizarlos, ofrecerles propuestas que los diferencie de la competencia. El ámbito de las campañas publicitarias o lo que sería el marketing está descuidado.

Por lo anteriormente expuesto y para obtener un mayor beneficio utilizando el potencial con el que cuenta la empresa, se propone la implementación del CMI para que le brinde información de calidad y utilidad al momento de tomar las decisiones.

Mediante el diseño del CMI se expusieron los objetivos de la empresa, que se alinean con la estrategia teniendo en cuenta las necesidades y realidad. La implementación del mismo es de gran utilidad para la empresa, debido a que éste mide, evalúa y controla los procesos con el fin de que la empresa se acerque a los objetivos planteados y en caso de desvíos poder realizar las acciones necesarias para su corrección.

Con la aplicación del CMI se espera un aumento en la cartera de clientes, un mayor control en los procesos internos, permitiendo un orden y seguimiento del stock, esto se acompaña con la motivación y participación de los empleados y cada uno de estos aspectos en conjunto permiten obtener los resultados deseados en cuanto a los índices financieros.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa la incorporación de software en diferentes áreas, para sistematizar y lograr una profesionalización en los procesos, disminuyendo márgenes de errores, por ejemplo un software que permita alertarnos sobre faltantes o sobrantes de mercadería, también que se encargue de la gestión de almacenamiento y del seguimiento de pedidos.

Será de utilidad un departamento de recursos humanos que colabore con la optimización de los procesos operativos. Contar con procesos de inducción que agilicen la integración de los nuevos empleados y reduciendo los márgenes de error. Es importante que se lleven a cabo capacitaciones y estar atentos a las necesidades de los empleados, lograr una participación activa respecto a inquietudes y que se sientan escuchados.

En cuanto a los clientes lograr una personalización que marque la diferencia con los competidores. Establecer una buena comunicación y crear un lazo ofreciendo propuestas competitivas. Brindar beneficios de acuerdo al nivel de compras y para los clientes constantes. Sería de gran importancia formar alianzas con los proveedores para poder establecer acuerdos y renegociar plazos de pago.

Se sugiere la implementación de una estrategia de publicidad que contribuya a aumentar la imagen de la empresa, mejorando el posicionamiento de la misma por diferentes canales como redes sociales, folletería o propagandas. La implementación de compras on-line le permitiría el acceso a una mayor cantidad de clientes.

Como recomendación final, se propone un seguimiento de las necesidades a nivel empresa y clientes, porque no son constantes, por lo tanto la empresa debe estar alerta. Los indicadores del CMI, seguramente van a ir variando en el futuro, es por ello la que propuesta de la creación de nuevos indicadores ajustados al nivel de necesidades es de gran importancia.

Bibliografía

- Alzúa M. y Gosis P.** (2020). *Impacto Social y Económico de la Covid-19 y opciones de políticas en la Argentina*. Obtenido de <https://www.latinamerica.undp.org>
- Bastidas, E. L., & Feliu, V. M. R.** (2003). *Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público*. Compendium: revista de investigación científica, (11), 23-41.
- Hatre, A. F.** (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Harrington, H.** (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Editorial Presencia Ltda. Santafé de Bogotá, Colombia, 1992
- INDEC** (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC). Informes técnicos / Vol. 4, n° 17, n° 144, n°152*. Recuperado el 30-08-2020 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_09_2036477D631A.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D.** (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral 2ª ed.* España: Gestión 2000.
- Maldonado M. C.** (2007). *Diseño de cuadro de mando integral para la empresa Gomacord S.R.L. TFG. Argentina* . Recuperado el 23-08-2020 de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12276>
- Medina, O. F., & De Marco, M. L. C.** (2017). *Indicadores de Productividad en Hospitales Públicos. Revista Científica " Visión de Futuro", 21(2)*
- Ronald L., & Edgar, C.** (2006). *Propuesta de un cuadro de mando integral para la Empresa Distribuidora La Unión Ltda* (Cartagena de Indias 2006). Recuperado el 13-08-2020 de <http://hdl.handle.net/11227/688>
- Ramírez Rojas, J. L.** (s.f.) (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Quesado, P. R., Guzman, B., & Rodrigues, L.** (2017). *Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas*. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting.
- Salgueiro, A.** (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez Vázquez, J. M Vélez Elorsa, M. L., Araújo Pinzón, P. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral.* Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Junio 2016

Telam (2020). *El Estado invertirá 37.000 millones de pesos para pagar salarios de mayo a privados.* Recuperado 01-09-2020 de <https://www.telam.com.ar/notas/202006/471876-el-estado-invertira-37000-millones-de-pesos-para-pagar-salarios-de-mayo-a-privados.html>

Telam (2020). *Cambio de hábitos de consumo en cuarentena: más fideos y arroz, y menos carne.* Recuperado 01-09-2020 de <https://www.telam.com.ar/notas/202004/457272-cambio-de-habitos-de-consumo-en-cuarentena-mas-fideos-y-arroz-y-menos-carne.html>

Telam (2020). *La evolución del eCommerce en tiempos de pandemia.* Recuperado 06-09-2020 de <https://www.telam.com.ar/notas/202005/462414-opinion-coronavirus-comercio-electronico.html>

Vásquez A. (2006). *Diseño de cuadro de mando integral para la empresa distribuidora farmacéutica C.Y.* Recuperada 30-08-2020 de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/7208>