

Universidad Siglo XXI



Carrera de Contador Público Nacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Redolfi SRL.

Autor: Hernández, Gisel Carolina

Legajo: VCPB22429

DNI: 32.959.155

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, Julio 2020

Agradecimientos

Gracias a mi familia, mis padres Nancy y Luciano, a mi gran compañero de vida Federico, a Fabián y Avril, por haberme apoyado y acompañado a lo largo de todos estos años, compartiendo mis logros, son los que nunca dejaron que bajara los brazos.

Gracias a mis amigos que transitamos juntos Seminario por la ayuda incansable en todo momento.

Resumen

En el presente trabajo final de grado se plantea el diseño y puesta en marcha de una herramienta de gestión empresarial, llamada Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, que permite medir la evolución y los resultados de la misma a través de los indicadores dados para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Para lograr un correcto desarrollo de este trabajo se profundizo en la información de la empresa en cuestión y su entorno, por lo que se observó que si bien la empresa está fuertemente consolidada en el mercado y que con el paso del tiempo ha tenido un continuo crecimiento, también ha descuidado algunos puntos fundamentales como ser el control de gestión, entre otros.

Luego de analizar e implementar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se llegó a la conclusión que la empresa estará preparada para optimizar su gestión integrando todas las áreas de la organización para adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, así la empresa podrá controlar los objetivos y tomar decisiones para corregir falencias que se vayan presentando.

Palabras Claves: cuadro de mando integral – control de gestión – objetivos– perspectivas – indicadores.

Abstract

In the present final degree project, the design and implementation of a business management tool, called the Balanced Scorecard for the company AJ & JA Redolfi SRL, is proposed, which allows measuring its evolution and results through the indicators given to achieve the proposed objectives.

To achieve a correct development of this work, the information of the company in question and its environment was deepened, so it was observed that although the company is strongly consolidated in the market and that over time it has had continuous growth, it has also neglected some fundamental points such as management control, among others.

After analyzing and implementing the perspectives of the Balanced Scorecard, it was concluded that the company will be prepared to optimize its management by integrating all areas of the organization to adapt to an increasingly competitive environment, so the company can control the objectives and make decisions to correct shortcomings that arise.

Keywords: balanced scorecard - business management – management control - objectives – prospects – indicators.

Índice

Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Análisis de la situación	4
Descripción de la situación	4
Estructura Organizacional.....	7
Análisis del contexto.....	8
Diagnostico Organizacional.....	13
Análisis específico según el perfil profesional, sobre el Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas.....	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
Declaración del problema	18
Justificación del problema	18
Conclusión diagnóstica	19
Plan de implementación	19
Alcance	19
Limitaciones.....	19
Recursos	20
Acciones concretas que se desarrollan y marco temporal para la implementación.....	21
Medición y evaluación de las acciones.....	26
Conclusión	27
Recomendaciones	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía	29

Introducción

Los cambios en la economía, la globalización de los mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías han llevado a las empresas a enfrentarse a situaciones complejas en las que se ven obligadas a buscar respuestas para mejorar su funcionamiento, para actualizarse constantemente y lograr estar a la altura de aquellas empresas que han podido llevar a cabo con éxito y dedicación sus objetivos propuestos. Por este motivo, muchas empresas optan por herramientas que ayuden a mejorar su gestión y a cumplir sus objetivos.

Existen diversas herramientas para lograr una correcta planificación y llegar al éxito deseado, estas herramientas permiten optimizar el desarrollo de la empresa encauzándola en la dirección adecuada, una de las principales y no menos importantes es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI).

Creado y desarrollado por los economistas Robert Kaplan y David Norton, el Cuadro de Mando Integral fue presentado para que las empresas tengan una visión estratégica, así como también ayudarlas a expresar los objetivos e iniciativas para lograr un camino exitoso.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos los instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de cuatro perspectivas: las financieras, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Permite, al mismo tiempo, observar los progresos de formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro (Kaplan & Norton, 1996).

Según Kaplan y Norton (1996): “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

A.J & J. A Redolfi SRL es una empresa dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebida, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería desde hace más de 50 años en la localidad de James Craik, a 118,2 kilómetros de Córdoba capital. Cuenta con una amplia trayectoria en el rubro, con continuo crecimiento año tras año y óptima distribución a sus clientes.

La empresa se destaca por la oferta de precios frente a sus competidores y el alto grado de satisfacción de sus clientes, a pesar de su posicionamiento en el mercado no cuenta con un plan de gestión estratégico de fácil interpretación por todos los miembros de

la empresa para lograr los objetivos planteados en su totalidad.

En este trabajo final de grado se busca diseñar e implementar una herramienta de gestión que conduzca a la empresa a llevar a cabo su estrategia y sus objetivos, a corto y largo plazo, de manera óptima y de fácil interpretación para los miembros de la empresa. Teniendo en cuenta las carencias que padece la empresa en algunos puntos importantes a destacar se lleva a la práctica el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral que lograra encaminar la estrategia con la misión y visión de la empresa que dará como resultado un desarrollo ordenado y exitoso de la misma, podrá cumplir con los objetivos propuestos y fortalecer sus acciones.

Como antecedente internacional, se cita el trabajo de una empresa de telecomunicaciones de Quito, Ecuador, que implementa el diseño y desarrollo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de control para la organización, que permita un monitoreo integral en forma más racional, simple, cíclica, confiable y que las acciones estén coordinadas entre sí, para lograr tener información necesaria trascendental y real para la toma de decisiones estratégicas de manera óptima, así se concluyó que lo que se pretende es desarrollar un análisis para la implementación de esta herramienta y que se ajuste a las necesidades de la empresa para lograr los objetivos propuestos (Orbe Aguirre, 2012).

Como antecedente nacional, se cita el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Ladrillos Merlino S.R.L., situada en la Provincia de Córdoba, dedicada a la venta de materiales de construcción y terminación. Las Pymes representan una porción elevada de la actividad económica, por lo que es necesario que puedan analizar los resultados, corregir desviaciones producidas y asignar de manera correcta los recursos. Por este motivo se implementó esta herramienta de control de gestión para cumplir con la misión de la organización (Brain, 2014).

Como antecedente regional se cita una empresa dedicada a la cría, recría e invernada de la raza bovina Brangus, para la producción de carne en la zona rural de Tostado, departamento 9 de Julio, provincia de Santa Fe y cuenta con 5.530 hectáreas para el desarrollo de sus actividades. La actividad agropecuaria tiene características que la diferencian de otras actividades, es fundamental la acción de la naturaleza y la fase de producción, mejoramiento y crecimiento que transcurren durante un determinado tiempo llamado ciclo vegetativo. Además cuenta con factores como la tierra y el clima, la baja o

moderada rentabilidad respecto al capital invertido y largos ciclos productivos. Todas estas características obligan a monitorear sus avances sin necesidad de que finalice el ciclo productivo, por lo que se concluyó que se debía poner en marcha la aplicación del Cuadro de Mando Integral ya que incluye indicadores de actuación en los diferentes objetivos estratégicos que podrían resultar esclarecedores en las distintas perspectivas de análisis (Marega Bais & Medina, 2019).

Es relevante destacar que las empresas buscan replantearse el modelo tradicional de negocio para enfrentar los cambios turbulentos de la economía y la globalización, obligándolas a diseñar nuevas estrategias para concretar nuevos objetivos y el éxito deseado. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite lograr estos cambios, alineando la estrategia con la visión de la empresa, los objetivos y los indicadores para las distintas perspectivas, que permitan llevar a cabo actividades de control y aplicar medidas correctivas para lograr resultados esperados.

Objetivos

Objetivo General

Planificar la implementación de una herramienta de control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL en la provincia de Córdoba en la localidad de James Craik, a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos Específicos

- Elaborar un mapa estratégico para definir las estrategias que servirán de referencia para la construcción del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar cronograma de implementación del CMI. Diagrama de Gantt.
- Definir indicadores de medición financiera y no financiera para formular, controlar y medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Desarrollar acciones con la participaciones de todas las áreas de le empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La empresa A.J & J. A Redolfi SRL, surge el 1 de septiembre de 1959 cuando los hermanos Alonso y Miguel Redolfi compraron en Córdoba, en la localidad de James Craik, un negocio de cigarrería, bazar y librería al que llamaron Redolfi Hermanos. Miguel se hizo cargo de la librería y Alonso comenzó a viajar a localidades vecinas a vender tabaco y golosinas, con un vehículo Ford A que adquirió gracias al esfuerzo y el ahorro.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuo con la librería y el bazar; y Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista al que se unió su hijo José, quien llevo adelante la presidencia de la empresa. Quedo conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. En 1983 la empresa tabaquera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos cubriendo el área desde James Craik hasta Río Segundo inclusive y en 1987 les propuso instalar una sucursal en Rio Tercero, abarcando así, sus alrededores.

En 1990, se constituyó la nueva sociedad como A. J. y J. A. Redolfi SRL, actual denominación y forma jurídica de la empresa y el año 1993 se constituyó una nueva sociedad llamada Distribuidora Redolfi SRL, que distribuyo helados y productos congelados. En octubre del mismo año inauguraron las nuevas oficinas de A. J. y J. A. Redolfi SRL y las antiguas instalaciones quedaron afectadas a la distribuidora de congelados.

En 1995, la empresa continúa su proceso de expansión, en una fracción de San Francisco, y de las localidades de la ruta que une de Villa María a la provincia de Santa Fe, quedando inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En octubre de 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y en el 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad. El segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba se creó en el 2001, anexándole a este preventa y distribución.

En el año 2001 se incorpora una nueva unidad de negocio con distribución exclusiva

de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba, Ignacio Redolfi se incorporó como vendedor y responsable de esta unidad de negocio en el año 2006 y Lucas Redolfi trabajo en la administración de la empresa en el año 2001.

En el 2003, se creó el tercer autoservicio en la ciudad de San Francisco, en el 2004 se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Rio Cuarto, en el 2005 se inauguró en la misma ciudad el autoservicio mayorista.

En el 2006, se incorpora Pablo Redolfi como socio minoritario con el 4%, luego incorporo a sus otros hijos, Lucas e Ignacio. La sociedad quedo conformada desde el año 2007 con el 85% en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre Pablo, Lucas e Ignacio, sus hijos.

En el 2009 de abrió la sucursal de Bell Ville.

A.J y J. A. Redolfi SRL, es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos en el interior del país, con su centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatros sucursales del interior provincial. Actualmente, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como Arcor, Johnson y Johnson, Kodak, entre otras, no posee nivel de endeudamiento ya que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es a plazos de no más de 30 días. Es por esta razón que mantienen una excelente relación con sus proveedores.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, la mayoría en la provincia de Córdoba y algunos de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Sus principales son, en general, supermercados, farmacias, quiscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quiscos, comedores, perfumerías, entre otros. La búsqueda de cliente es en las redes sociales en general, a través de Facebook y Google My Business, del boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores, la empresa no hace mucho foco en la publicidad, solo algo en Facebook y en la vía pública. La política respecto a los clientes es que sean pocos pero importantes, logrando de esta manera conseguir un gran volumen de facturación.

Un punto sumamente importante es que no cuenta con un sistema de registración contable, solo se lleva la registración diaria en una planilla de Excel que da lugar a una cantidad indefinida de errores.

El número de empleados se ha ido incrementando hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, distribuidos en las cinco sucursales. La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, las tareas relacionadas con el personal se manejan desde el área de Administración, tampoco cuenta con un área de Higiene y Seguridad, a pesar de ellos, las inspecciones que reciben no declaran observaciones negativas al respecto. La empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. No cuentan con un proceso de selección de empleados ni de inducción para los distintos cargos, lo que genera a veces algunos inconvenientes, dado que el empleado aprende mientras trabaja. Es parte de la cultura empresarial mantener al personal, por antigüedad el empleado va ascendiendo, lo que genera algunos inconvenientes y la decisión tiene que volver atrás.

Con la finalidad de ampliar la comercialización, la necesidad de crecimiento y las limitaciones de espacio que les impedían realizar compras en grandes escalas, se generaban roturas y pérdida de la mercadería por falta de control, etc., la empresa tuvo la oportunidad de expandirse y poner en práctica un plan de inversión para la construcción de un nuevo centro de distribución, con éste ya serían seis en total.

Se puede concluir que, a pesar de ser una empresa familiar sumamente consolidada con una importante estructura financiera que año tras año sigue en crecimiento, carece de un sistema de gestión y control interno para la toma de decisiones, es por ello que se propone poner en marcha una herramienta de gestión empresarial para lograr que todos los miembros conozcan la estrategia, visión, misión y los objetivos estratégicos con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Visión.

“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, perseverando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión.

“Atender las necesidades de nuestros 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 nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Estructura Organizacional.

Se presenta a continuación la estructura organizacional de la empresa A.J. & J.A Redolfi SRL.

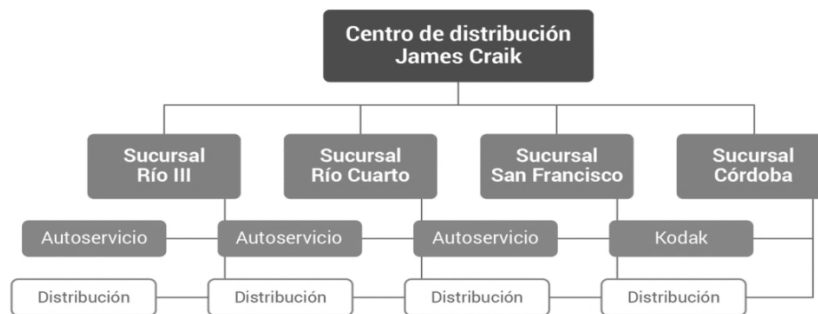


Figura 1. Organigrama de sucursales. Muestra cómo está formada la empresa respecto a las sucursales y como está formada cada una de ellas en relación a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución.

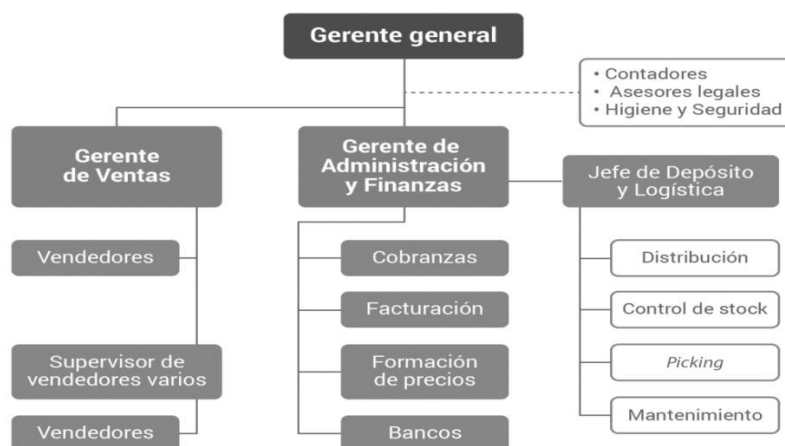


Figura 2. Organigrama centro de James Craik. Muestra cómo está formado el centro de distribución de James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.

Análisis del contexto

Para analizar los factores externos que van a afectar a la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, se utilizó una herramienta de gran utilidad que mide el mercado denominada PESTEL compuesta por factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o Ambientales y Legales. La misma ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de una empresa. Los factores analizados en PESTEL son esencialmente externos, por lo que es recomendable analizarlo antes del análisis FODA. A continuación se analizaron los factores antes mencionados en relación a la empresa en cuestión (Chapman, 2004).

Factores Políticos.

En Argentina se vive un constante clima de incertidumbre debido a los cambios políticos, generando desequilibrios que a lo largo de los años los gobiernos no pudieron solucionar.

En el año 2015, el gobierno de turno dejó un cepo cambiario basado en la restricción a la adquisición de divisas extranjeras, con intención de evitar que la moneda local se deprecie y que aumente la inflación, la economía se había cerrado al exterior y se comenzó a pagar los desequilibrios con reservas del Banco Central, además se sufrió una distorsión de precios debido a la millonaria suma aplicada a los subsidios, también se congelaron tarifas de servicios logrando que fueran unos de los más barato de América Latina. En el mismo año, asume a la presidencia Mauricio Macri, lo primero que logró fue levantar el cepo cambiario y abrir las exportaciones nuevamente. En el año 2018, debido a una fuerte apreciación del dólar muchos inversores extranjeros decidieron sacar su dinero de Argentina y el presidente se vio obligado a acudir al Fondo Monetario Internacional (FMI) y pactar un préstamo por millones de dólares. A fines del 2019 Argentina alcanzó el 53,8% de inflación, ubicada en el tercer puesto luego de Venezuela y Zimbabue (INDEC, 2020).

Actualmente, Argentina, gobernada por Alberto Fernández desde Octubre del 2019, es un país en recesión, con una inflación descomunal y una desconfianza de los inversores difícil de remontar. La inflación es incompatible con el crecimiento y asfixia a las familias que pierden poder adquisitivo, y en consecuencia, se frena el consumo, lo que se ve directamente reflejado en las empresas nacionales.

El gobierno impuso medidas impositivas que afectan directamente a las empresas, como ser impuestos que se aplican tanto a la materia prima como al producto terminado, donde el consumidor paga impuestos a lo largo de toda la cadena productiva y en consecuencia disminuyen las ventas, así se genera una disposición financiera que afecta tanto a las empresas como a los consumidores.

Cuando se generan turbulentos ambientes políticos, derivados de los conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena la inversión. Las empresas familiares, como Redolfi SRL, son las que se ven más afectadas cuando los gobiernos cambian sus políticas económicas, o deciden nacionalizar empresas o cuando las economías se vuelven inestables y no hay reglas claras para el desarrollo y continuidad. Las empresas familiares siempre son las más frágiles, desde el punto de vista de la responsabilidad social se pierden empleos, no hay nuevos puestos de trabajos y se detiene la inversión.

Factores Económicos.

Argentina, a lo largo de la historia se caracterizó por ser un país con repetitivos ciclos económicos, endeudamiento, inflación y recesión. Las crisis económicas existieron siempre y nuestro país suele tenerlas seguido.

Argentina entra en el año 2020 con una deuda de 332.000 millones de dólares. La inflación supera el 55% (nivel más alto de los últimos 28 años) y la economía se contrajo un 3% en 2019. Durante los últimos cuatro años, 21.500 pequeñas y medianas empresas se han cerrado. Esto ha llevado a una tasa de desempleo de 10,1%, y aproximadamente la mitad de la población económicamente activa trabaja de manera informal. Dejando al 35,4% de las personas por debajo de la línea de pobreza. El país volvió a tener altos niveles de deuda externa, paso a representar el 13,9% del PIB a fines de 2015, a 40,1% del PIB en el segundo semestre de 2019 (BCRA, 2020).

Luego de las elecciones presidenciales en octubre de 2019, donde asume Alberto Fernández, la bolsa de valores sufrió una brutal caída debido que el nivel de actividad económica decreció, las empresas no tenían expectativas positivas. El país se encuentra en default, el dólar subió abruptamente más del 23% y alcanzo máximos históricos. En consecuencia, muchas empresas se ven cada vez más perjudicadas, quedaron sin rumbo respecto de sus precios, sin tener referencia de los mismos, lo que llevo a que remarquen

sus precios, para poder seguir invirtiendo, solventando gastos y lograr subsistir a la difícil situación en la que estamos transitando, por lo que el consumo disminuyó y las personas comenzaron a consumir productos más baratos como de segundas marcas (Gregg, 2020).

Actualmente el país se encuentra enfrentando una de las mayores pandemias mundiales, COVID – 19, respetando un aislamiento obligatorio para evitar la expansión del virus, lo que repercute económicamente en varios aspectos, algunas empresas debieron cerrar sus puertas y se interrumpió la producción y venta de sus productos, los empleados no pueden concurrir a sus trabajos por lo que produjo, en algunos casos, una disminución en los sueldos debido que a los empleadores se les hace muy difícil soportar esta situación, como así también los pagos de impuestos, entre otros. El gobierno enfrenta esta situación con bonos, asignaciones y ayudas para empleados y empleadores. Hoy en día, Argentina se encuentra en una profunda situación de crisis e incertidumbre.

Las empresas de distribución, como Redolfi SRL, fue uno de los rubros exceptuados en la pandemia, pero a pesar de ellos las distribuciones mayoristas se ven afectadas ya que algunos de los comercios minoristas están limitados en la apertura de sus negocios, sus ventas disminuyeron notablemente debido a que no todas las personas puede salir de sus hogares y muchas familias perciben ingresos reducidos o nulos por la reducción de trabajo, además los gastos se vuelven cada vez más difíciles de afrontar, muchos empleados se ven imposibilitados para ir a trabajar por su situación personal y por las limitaciones de circulación. Es una situación extraordinaria la que se está viviendo y el estado está tratando de ayudar a las empresas a pagar sueldos y congelando intereses, el objetivo principal es la salud y las empresas hacen un esfuerzo enorme por mantenerse vivas.

Factores Sociales.

A raíz de la difícil situación económica que atraviesa Argentina, los diferentes sectores sociales se ven afectados.

La pobreza es, y ha sido por mucho tiempo, una temática central en el análisis de la situación social. En el año 2019 con una línea de pobreza del 35,5% y una tasa de indigencia del 7,7%, más de la mitad de personas de 0 a 14 años son pobres. La medición sobre la indigencia se basa en los ingresos mínimos que requiere una persona adulta para adquirir los productos que componen la Canasta Básica Alimentaria (CBA) y para determinar el nivel de pobreza se agrega el valor de los servicios esenciales, así se

denomina la Canasta Básica Total (CBT), ambas se incrementaron un 52,8% a lo largo del 2019, lejos se está de cumplir las expectativas deseadas por los gobernantes de lograr tener pobreza cero, actualmente la situación no mejora debido al freno que está sufriendo la economía por la pandemia que se vive.

A inicios del 2019, debido a la cláusula gatillo hubo sectores con salarios levemente por encima de la inflación, pero en febrero y marzo del 2020 licuaron los aumentos y las recomposiciones, por lo que el salario promedio siguió cayendo y los sueldos volvieron a quedar desactualizados. A mayor inflación, menor poder adquisitivo, esto repercute directamente en las empresas ya que se perdió valor de la moneda y los sueldos disminuyeron, por lo tanto las personas no compran como antes y las empresas no venden ni la cuarta parte de lo que vendían (INDEC, 2020).

La empresa en cuestión se encuentra ligada a la crisis debido a que la situación empeora con la pandemia, la pobreza aumenta, la desocupación también aumenta, los ingresos disminuyen y hasta el consumo de segundas marcas se vio afectado con la situación.

Factores tecnológicos.

Internet se ha convertido en el mejor aliado de las empresas para hacer conocer sus productos y operar a través de ella. Las empresas recurren al e-commerce, así pueden llegar a cada uno de los hogares de sus consumidores y vender sus productos, gestionando cobros y pagos a través de medios electrónicos. La implementación de la misma hoy ya no es un lujo, es una inversión y una necesidad para las empresas que quieren abrir nuevos rumbos y hacer frente a la cantidad de competidores que hay en el mercado.

El software para empresas, está destinado a ayudar a la misma y lograr una mejora en la productividad, ahorrar tiempo y reducir el margen de errores que se puedan presentar a la hora de las registraciones. Herramienta fundamental para la gestión empresarial. Hoy en día, se opera a través de la tecnología en cualquier momento y en cualquier lugar.

Redolfi SRL utiliza sistemas antiguos, no cuenta con un software de control, lo que influye directamente en que las registraciones puedan contener errores y provocar un desfase. Tampoco cuenta con campañas publicitarias a través de las redes sociales, que hoy en día son un factor muy importante para acrecentar las ventas y la página web se encuentra desactualizada con las publicaciones de ofertas.

Factores ecológicos o ambientales.

Los factores ambientales pueden determinar el desarrollo de alguna enfermedad, como la exposición de toxinas, radiación y químicos. El Sistema de Gestión Medioambiental de la norma ISO - 14001, es aplicable a organizaciones privadas o públicas pequeñas, medianas y grandes del sector industrial y de servicios de cualquier actividad económica. Para que las empresas definan objetivos medioambientales, se necesita un sistema de gestión para cumplir con estos objetivos, con los procedimientos y actividades de ese sistema. El Sistema de Gestión Ambiental proporciona de manera detallada una ruta para desarrollar el programa ambiental y establece procedimientos, instrucciones de trabajo y controles para asegurar la puesta en práctica de la política y el logro de los objetivos sean una realidad (Pérez Uribe & Bejerano, 2008).

Algunas de las principales leyes que se deben tener en cuenta son: ley de responsabilidad ambiental, ley de aguas, ley de residuos y suelos contaminados, ley de envases y residuos, ley de ruido, ley de evaluación ambiental, ley de calidad del aire y protección de la atmosfera y ley de derechos de emisión de gases de efecto invernadero (Nueva ISO 14001, 2015).

Si bien Redolfi SRL no cuenta con un área dedicada específicamente a este aspecto, cumple con las recomendaciones técnicas que el inspector les hace en las inspecciones regulares de higiene y seguridad.

Factores legales.

La ley 24.467, tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

El empleador está obligado a cumplir con la Ley de Contrato de Trabajo 20.744, en la que se enumeran artículos referidos a las obligaciones que debe cumplir el empleador en relación con el empleado a cambio de prestar su servicio.

La ley de Empleo 24.013, que determina el ámbito de aplicación, regularización del empleo no registrado, promoción y defensa del empleo, protección de trabajadores desempleados e indemnización por despido injustificado.

La ley de Riesgo de Trabajo 24.557, el empleador está obligado a contratar una aseguradora de riesgo de trabajo (ART) (SNRD, 2020).

El 1 de abril del corriente año, el gobierno oficializo el decreto 332/2020, un programa de asistencia de emergencia al trabajo y producción, para empleadores y trabajadores afectados a la pandemia de COVID-19, en el que el estado ayuda a las empresas, que se vieron directamente afectadas en sus ventas, a pagar la mitad de los sueldos de sus empleados (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

La empresa Redolfi SRL se vio afectada por la sanción de la Ordenanza N° 1564/07, que exige a las empresas trasladar las infraestructuras fuera del casco urbano, beneficiando a aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 con ayudas tributarias y subsidios por la contratación de nuevos empleados. Es por esto que en el año 2005, la empresa se fue expandiendo construyendo un nuevo centro de distribución sobre la ruta provincial N° 10, reemplazando a todos los pequeños depósitos que posee dentro de James Craik.

Diagnostico Organizacional

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones, para toda clase de situaciones en negocios y empresas. Permite detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Las oportunidades y amenazas provienen del contexto externo y las fortalezas y debilidades son factores de carácter interno de la organización (Chapman, 2004).

Tabla 1.

Matriz FODA empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL.

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> . Amplia trayectoria empresarial. . Manejo y conocimiento del mercado. . Personal de confianza y con sentido de pertenencia. . Ventas al contado en su mayoría. . Variedad de productos. . Inmueble propio. . Bajo nivel de endeudamiento . Excelente relación con proveedores y clientes. . Buena relación con empleados. . No exige mínimo de compra. . Nuevo centro de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de control interno. . Poca comunicación . Inexistencia de área de RRHH. . Inexistencia de área de Higiene y Seguridad. . Escasos métodos de negociación y financiación. . No cuenta con estrategia de publicidad. . No distribuye a largas distancias. . No hay proceso de selección de empleados. . Ausencia de software para la administración y control.
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> . Incorporar nuevos clientes. . Adquirir nuevas tecnologías. . Nuevas ventas a través de e-commerce. . Leyes que otorgan beneficios y asignaciones. . Incorporar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Crisis económica. . Altos niveles de inflación. . Recesión económica, disminución de la demanda. . Pérdida del poder adquisitivo. . Aumento de la demanda de segundas marcas. . Desempleo. . Aumento de impuestos y servicios. . Aumento de precios en los productos. . Congelamiento de precios de los productos básicos. . Pandemia – COVID 19

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico según el perfil profesional, sobre el Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas

Se procede a analizar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral según el perfil profesional.

Respecto a la perspectiva financiera de la empresa, A. J. & J.A. Redolfi SRL no presenta demasiados inconvenientes, tampoco presenta niveles de endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas son al contado y el resto a plazos que no superan los 30 días. Cuenta con una estructura financiera sólida, con el paso de los años los balances y los estados de resultados reflejan un crecimiento económico. La apertura de un nuevo centro de distribución le dará una nueva perspectiva financiera aún más favorable si se toman todas las medidas y se plantea una estrategia de gestión que concluya con resultados positivos.

Respecto a la perspectiva Clientes, es fundamental destacar la excelente relación que tienen con los mismos, les brindan confianza, cumpliendo con lo que prometen, honrando la palabra y con precios competitivos, esto posiciona a la empresa con una estrategia de diferenciación frente a sus competidores.

Se podría mejorar la financiación en la venta de productos y la distribución a largas distancias.

En relación a la perspectiva de procesos internos, se pudo ver que la empresa no cuenta con un sistema de información que facilite el monitoreo del funcionamiento de la misma. También presenta inconvenientes para cumplir con los plazos de entrega por la falta de diversificación de proveedores y falta de capacitación en los empleados.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se puede apreciar la puesta en marcha del proyecto del nuevo salón para almacenamiento de productos, y así, poder aumentar el stock. La empresa tiene buena relación con los empleados, pero a pesar de esto surgen inconveniente a la hora de ocupar cargos ya que no cuentan con procesos de selección de empleados, también se debería implementar cursos de capacitación para los mismos. Cuentan con inversión de maquinarias y vehículos para la distribución de los productos, pero no lo suficientes para distribuir en otras localidades.

Marco Teórico

Los orígenes de esta herramienta surge con los pioneros, Kaplan y Norton, que desarrollaron un estudio llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, donde definen el CMI como un modelo que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan una estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica. Dichos autores consideran que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como: la

calidad de servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal o las infraestructuras (Gan & Triginé, 2013).

El CMI fue evolucionando, paso de ser un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Según Felani, el CMI está orientado a ayudar a los administradores a responder de manera sistemática respecto a la ejecución de la estrategia de la empresa y resolver la deficiencia de los sistemas gerenciales tradicionales de poder ligar la estrategia a largo plazo con las acciones a corto plazo (Felani, 2018).

Baraybar describe al CMI, como una técnica de gestión por medio de la cual la estrategia de la organización es transformada en objetivos altamente medibles y relacionados entre sí, logrando facilitar que los comportamientos de las personas dentro de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. Manifiesta que, aunque es una metodología de aplicación sencilla que logro solucionar algunos problemas para concretar la estrategia organizacional, trae consigo algunos riesgos (Baraybar, 2011).

Paul Niven define al CMI como un conjunto de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Estas medidas, que forman el cuadro de mando, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados, también los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Niven, visualiza a esta herramienta como: un sistema para medir, un sistema de gestión estratégica y una herramienta de comunicación (Niven, 2003)

Dicha herramienta es capaz de superar las limitaciones de los sistemas clásicos de información y control de gestión, se planteó como un modelo de evaluación de desempeño y de gestión estratégica que proporciona a los gestores información relevante y necesaria para evaluar la implementación y desarrollo de la estrategia, facilitando la toma de decisiones, traduciendo la estrategia en objetivos relacionados entre sí, midiendo la actuación de la organización en cuatro perspectivas equilibradas, permitiendo que se genere un proceso continuo, de forma que la visión sea clara y que todo el personal oriente sus ideas hacia el éxito de la misma (Kaplan & Norton, 2014).

La perspectiva financiera tiene como finalidad transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. Su objetivo es responder a las expectativas de los dueños y/o accionistas, por lo que está específicamente centrada en la creación de valor para estos. Los objetivos del resto de las perspectivas deben estar vinculados de forma directa o indirecta con las medidas de la perspectiva financiera, conectándose entre sí por la relación causa – efecto (Felani, 2018).

La perspectiva de clientes describe como se crea valor para el cliente, como se satisface la demanda y porque el cliente paga por los productos que compra, ayudando a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los mismos. El objetivo de la empresa es captar y retener a los clientes, asegurando satisfacción y así, mantener relaciones estables, por lo tanto, la empresa deberá identificar los segmentos más atractivos, creando una imagen de marca que atraiga a consumir los productos y servicios (Romero, 2015).

En cuanto a la perspectiva referida a los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los objetivos establecidos por los clientes y accionistas. Este proceso comprende todas las operaciones de transformación por las que se obtienen los productos o servicios, abarcando la gestión de proveedores, almacenamiento, producción y distribución, sin dejar de lado la tecnología e innovación (Romero, 2015).

La última perspectiva, pero no menos importante, es la de aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva es el motor que impulsa a las anteriores perspectivas y pone en evidencia la aptitud que la empresa posee para instruirse, renovarse y evolucionar en sus productos y servicios (Felani, 2018).

El CMI presenta beneficios para la empresa: alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, aumenta la comunicación de los objetivos y su cumplimiento hacia el personal, re determina la estrategia en función a resultados y monitoreo de la creación de valor de manera efectiva, traduce la visión y la estrategia en acción, integra la información de las diversas áreas de la empresa, mejora la capacidad de análisis y toma de decisiones. Baraybar (2011), concluye que el CMI aporta beneficios a todos los niveles de la organización fomentando el desarrollo sistemático de la estrategia y la visión mediante el diseño de los objetivos, indicadores de medición y aplicación de medidas de acción para corregir los desvíos en caso de ser necesarios.

Por otra parte, Antonio Dávila, expresa los riesgos al implementar el CMI, destacando que si un modelo está poco elaborado y sin la colaboración de la dirección no tiene validez y el esfuerzo es en vano, además, si los indicadores no se escogen con precaución el CMI no comunica el mensaje que se quiere transmitir, como así también si la estrategia de la empresa se encuentra en evolución es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje (Dávila, 1999).

Por lo tanto, con el marco teórico aportado y las opiniones de distintos autores, el TFG en cuestión coincide con lo aportado por Kaplan y Norton (2014), que consideran al Cuadro de Mando Integral como una herramienta fundamental para lograr el éxito en la organización, además se hará incapie en lo aportado por Gan & Triginé (2013) quien encuentra el éxito de la empresa en la calidad de servicio, los clientes y la formación del personal, logrando así que los comportamientos de las personas y sus recursos se encuentren alineados y de esta manera poder concretar la estrategia organizacional (Baraybar, 2011).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Luego de analizar la situación de la empresa, A. J & J.A Redolfi SRL, que se desarrolló a lo largo del contenido, se observan algunas falencias, a considerar la más importante es que no cuenta con un sistema de gestión integral que le permita llevar a cabo sus objetivos, el modelo de negocio es antiguo y obsoleto, carecen del uso de tecnologías y no cuentan con estrategias de publicidad, tampoco con un área de RRHH que se encargue exclusivamente de las actividades de los empleados y su capacitación, como así también políticas erróneas para ocupar cargos y ascenso de puestos. Además, no se ha puesto énfasis en la evaluación de desempeño de cada área ni de la importancia de generar información de calidad. La gerencia ignora aspectos importantes relacionados al giro habitual del negocio.

Justificación del problema

Debido al contexto en el que viven las empresas, de constantes cambios y competencia, se considera que lo más apropiado para resolver los problemas mencionados anteriormente es diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral, así poder dejar atrás

métodos de gestión obsoletos e incorporar nuevas herramientas para llevar a cabo la gestión existosa de la empresa y facilitar el proceso de toma de decisiones. Es de suma importancia que la empresa implemente un sistema de gestión y control interno que pueda abastecer las necesidades para el cumplimiento de los objetivos planteados, y así, la empresa en condiciones de adaptarse a los cambios y enfrentar las amenazas del entorno competitivo, complejo e incierto. Hacer conocer los resultados a todos los niveles de la empresa hace que todos se sientan partícipes de los logros obtenidos.

Conclusión diagnóstica

Con la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral, la empresa se encauzará a lograr el éxito organizacional esperado, mejorar la comunicación y capacitación de los miembros de la empresa, hacerlos partícipes de las decisiones y logros, también podrá mejorar la calidad a los clientes a la hora de brindar sus servicios. De esta manera se facilitara el proceso de toma de decisiones y se espera que la empresa pueda comunicar la estrategia organizacional a todas las áreas involucradas lo que fortalecera la comunicación, coordinacion y planificacion de tareas, logrando el éxito esperado.

Plan de implementación

Alcance

Alcance geográfico: El presente trabajo final de grado es elaborado para la empresa A.J & J. A Redolfi SRL ubicada en la provincia de Córdoba en la localidad de James Craik.

Alcance temporal: La implementación y alcance del Cuadro de Mando Integral comprende el período de julio a diciembre del año 2020.

Alcance en relación a Universo: El presente trabajo involucra a todos los integrantes y áreas de la empresa dedicada a la comercialización y distribución mayorista de alimentos, cigarrillos, entre otros.

Limitaciones

Durante el estudio y realización del presente trabajo no se presentaron inconvenientes y limitaciones que pudieran alterar la confección del mismo. Contando con los recursos necesarios y útiles para su correcto desarrollo.

Recursos

Recursos tangibles.

- Recursos financieros para afrontar los gastos que demande la implementación del sistema de gestión.
- Salón con proyector para exposición del plan de implementación.
- Dos computadoras para la ejecución de un nuevo Software.

Recursos intangibles.

- Software adaptado para la empresa.
- Capacitaciones a los empleados para comprender la necesidad y la importancia de la herramienta de gestión y para mejorar el desarrollo de las actividades, y así, poder lograr el éxito deseado.
- Profesional a cargo del diseño e implementación del sistema de gestión.

Presupuestos para recursos involucrado.

Tabla 2.

Presupuesto de Lanzamiento.

Recursos	Módulo	Precio	Totales
Alquiler de salon para exposicion del plan	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Proyector con pantalla	1	\$ 16.000	\$ 16.000
Computadoras	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Instalacion de Sotware	1	\$ 33.000	\$ 33.000
TOTAL			\$ 154.000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.

Presupuesto de Mantenimiento.

Recursos	Módulos	Precio	Totales
Cuota mantenimiento Sftware	12	\$ 3.600	\$ 43.200
Capacitaciones para empleados.	36	\$ 1.950	\$ 70.200
Honorarios profesional a cargo del plan de implementación	80	\$ 4.500	\$ 360.000
TOTAL			\$ 473.400

Fuente: elaboración propia.

Acciones concretas que se desarrollan y marco temporal para la implementación

La propuesta de este trabajo es diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, aportando una herramienta para lograr optimizar la gestión interna y facilitara el proceso de toma de decisiones, basándose en objetivos estratégicos medidos a través de indicadores que facilitan y aseguran el proceso disminuyendo errores y mejorando el desempeño de la empresa en todas sus áreas.

Para el diseño e implementación del CMI se sigue una serie de pasos, que tiene como desafío lograr que todos los integrantes de la empresa interpreten correctamente y se sientan parte del cambio, se toma como guía la estrategia, la misión y la visión de la empresa para detallar un plan de acción, seguido de un marco temporal, y luego establecer los objetivos estratégicos necesarios para las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, del CMI. Estos objetivos son la base para la elaboración del mapa estratégico que va a permitir tener una visión grafica de la estrategia y va a estar formado por los objetivos anteriormente definidos y las relaciones de causa – efecto entre los mismos. Para así, concluir con la implementación del CMI, permitiendo la participación en conjunto de todas las áreas de la empresa, logrando que todos se involucren para alcanzar los objetivos propuestos, mejorando falencias para llegar a diferenciarse en el mercado brindado el mejor servicio.

Se especifican a continuación las actividades necesarias para el desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL.

Actividad N° 1: La gerencia en conjuntos con las áreas organizativas de la empresa Redolfi SRL, proponen ordenar y fijar objetivos estratégico para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa.

Actividad N° 2: Confeccionar un mapa estratégico con su relación causa – efecto, partiendo de los objetivos propuestos.

Actividad N° 3: Determinar indicadores de medición.

Actividad N° 4: Llevar control del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los indicadores seleccionados.

Actividad N° 5: Realizar charlas y capacitaciones al personal de la empresa para llevar a cabo la implementación y lograr el éxito de la herramienta de control de gestión.

Actividad N° 6: Puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral, estableciendo un plan de acción y seguimiento.

Actividad N° 7: Realizar encuestas de satisfacción a clientes y empleados, analizar y reportar resultados de las mismas y tomar medidas correctivas a tiempo.

Actividad N° 8: Concretar reuniones con la gerencia y los encargados de cada área para debatir resultados obtenidos y aplicar ajustes necesarios.

Se desarrolla a continuación un marco temporal donde se detallan las actividades, tiempo de duración de las mismas y las áreas involucradas, para cumplir de manera ordenada con el diseño e implementación del CMI.

Tabla 4.

Diagrama de Gantt.

Actividades	Tiempo (Segundo Semestre 2020) Meses/Semanas																Áreas involucradas								
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4	1	2	3	4
Ordenar y fijar objetivos estratégicos para cada perspectiva. Analizar misión y visión.	■	■	■	■																					Gerencia - Administración - Mandos Medios.
Confeccionar mapa estratégico.					■	■	■	■																	Gerencia - Administración - Mandos Medios.
Determinar indicadores de medición.									■	■	■	■													Gerencia - Administración - Mandos Medios.
Control del cumplimiento de los objetivos estratégicos.									■	■	■	■	■	■	■	■									Mandos medios - RRHH
Capacitaciones al personal de la empresa.													■	■	■	■									RRHH
Puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.																	■	■	■	■					Mandos medios - RRHH
Realizar encuestas de satisfacción y tomar medidas correctivas.																	■	■	■	■					RRHH - Compras - Ventas - Mandos medios
Debatir resultados y aplicar ajustes necesarios.																	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerencia - Administración - Mandos Medios.

Fuente: Elaboración propia.

Para tener una visión gráfica de la estrategia se desarrolla el mapa estratégico que está formado por los objetivos anteriormente definidos y las relaciones causales entre los mismos.

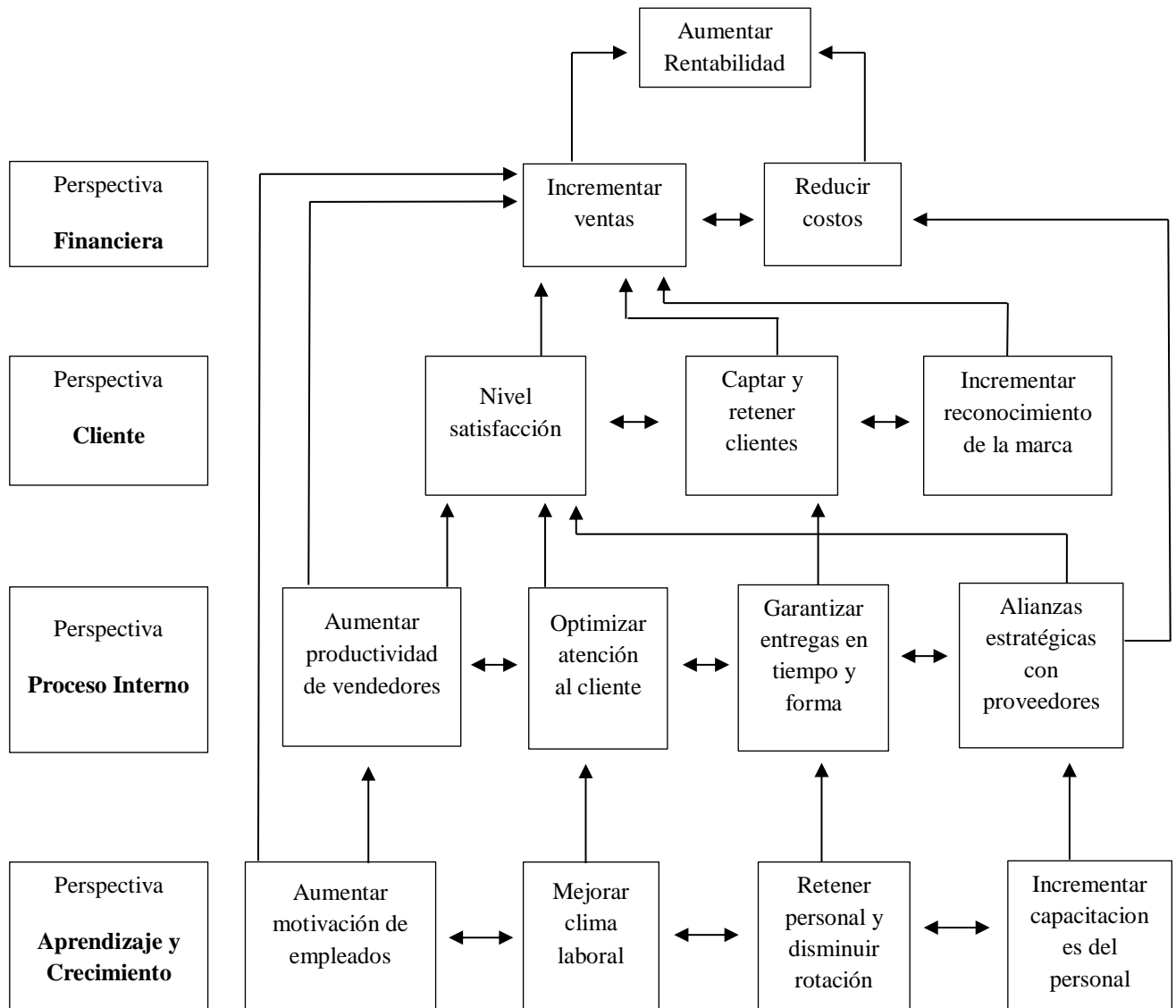


Figura 2. Mapa estratégico.

A continuación se establece una serie de indicadores que permiten controlar, o no, el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cada una de las perspectivas, con ellos se puede ver cómo va encaminada la empresa midiendo cambios a través del tiempo, son esenciales para evaluar, controlar y dar seguimiento al proceso, facilitando el proceso de toma de decisiones, de acuerdo a sus resultados se podrán tomar medidas

correctivas a tiempo en caso de ser necesarias. Debido a que la empresa se encuentra en proceso de recolección de datos, en muchos casos se prescindió de información para el cálculo de ciertos indicadores, por lo que se podrá observar como resultado del desempeño actual las letras S/D: sin datos.

Finalmente se desarrolla el CMI, en el que se establecieron cuáles son las actividades y recursos necesarios para contribuir a alcanzar los objetivos propuestos, la frecuencia de medición, el valor del desempeño actual y la meta que se desea alcanzar, determinando un color del semáforo para cada valor, verde es óptimo, amarillo es tolerable y rojo es deficiente, los que le permiten al responsable asignado decidir cuál es la medida correctiva a aplicar en el caso de ser necesaria. Así, se genera un feedback de información, logrando que el CMI sea una herramienta fundamental de apoyo para los directivos para tomar decisiones y que el proceso se torne sencillo, seguro y confiable.

Tabla 5.

Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral - Empresa Redolff SRL											
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmulas de medición	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Desempeño	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Aumentar rentabilidad	Incremento del PN	(ganancia neta/PN)	Semestral	Porcentaje	25%	Aumentar 50% la rentabilidad	50%	30%	20%	Gerente general
	Incrementar ventas	Tasa de crecimiento de ventas	(facturación año n-1/facturación año n)-1	Semestral	Porcentaje	20%	Aumentar 40% las ventas	40%	25%	15%	Gerente general - Gerente ventas
	Reducir costos	Tasa de reducción de costos	(costo año n/costo año n-1)-1	Mensual	Porcentaje	35%	Reducir 40% costos de ventas	40%	30%	20%	Gerente general - Gerente ventas
Clientes	Nivel de satisfacción	Índice de satisfacción y conformidad	(n° clientes satisfechos/n° clientes encuestados)	Mensual	Porcentaje	S/D	Conformidad y satisfacción con el servicio prestado del 90% de los clientes activos	90%	70%	50%	Gerente ventas - Gerente marketing
	Captar nuevos clientes	Tasa de adquisición	(n° clientes nuevos período n/n° clientes período n-1)	Semestral	Porcentaje	S/D	Atraer 20% de clientes nuevos	20%	15%	8%	Gerente marketing
	Retener clientes	Tasa de clientes recurrentes	(total clientes recurrentes/total clientes)	Semestral	Porcentaje	S/D	Retener el 90% de los clientes	90%	80%	70%	Gerente marketing
	Incrementar reconocimiento de la marca	Nivel de reconocimiento	Encuestas	Semestral	Porcentaje	S/D	El 70% de las personas encuestadas conozcan la marca	70%	50%	30%	Gerente marketing
Procesos Internos	Aumentar productividad de vendedores	Tasa de productividad de cada vendedor	(n° total de ventas/n° horas trabajadas)	Mensual	Porcentaje	S/D	Aumentar 30% la productividad de cada vendedor	30%	20%	10%	Gerente ventas
	Optimizar atención al cliente	Números de reclamos recibidos	(n°reclamos/n°pedidos)	Mensual	Porcentaje	S/D	Lograr que el 100% de los reclamos recibidos sean resueltos	100%	90%	80%	Gerente ventas
	Garantizar entregas en tiempo y forma	Tasa de entregas a tiempo	(n° entregas a tiempo/n° entregas totales)	Mensual	Porcentaje	S/D	El 90% de las entregas se desarrollen en tiempo y forma	90%	70%	50%	Gerente ventas
	Alianzas estratégicas con proveedores	Tasa proveedores aliados	(n° proveedores aliados/n°proveedores totales)	Semestral	Porcentaje	S/D	Lograr 60% de alianzas estratégicas con proveedores para lograr objetivos beneficiosos	60%	40%	20%	Gerente ventas
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar motivación de empleados	Tasa de empleados motivados	(n° empleados motivados/total de empleados)	-	Porcentaje	S/D	El 90% empleados se encuentren motivados para mejorar el desarrollo	90%	70%	60%	RRHH
	Mejorar clima laboral	Índice de efectividad	Encuesta de satisfacción	Anual	Porcentaje	S/D	El 90% de empleados encuestados se encuentren conformes con el clima laboral	90%	80%	70%	RRHH
	Retener personal y disminuir la rotación	Índice de rotación de personal	(n° de empleados que renunciaron/n° empleados)	Semestral	Porcentaje	S/D	Disminuir 30% la rotación del personal	30%	20%	10%	RRHH
	Incrementar capacitaciones al personal	Nivel de capacitación efectiva	(n° empleados capacitados/n°empleados)	Semestral	Porcentaje	S/D	Lograr que el 70% de los empleados esten capacitados	70%	60%	50%	RRHH

Medición y evaluación de las acciones

Se analizan los posibles desvíos que pudieran surgir posterior a la implementación de la herramienta propuesta y se confecciona un plan de acciones para mejorarlos.

Se deberá capacitar al personal para perfeccionarlo en el uso del software para llevar una correcta registración de los ingresos, egresos y stock de mercadería, así evitar omisiones y al llevar un control de la mercadería se ganará tiempo en depósito y las entregas se realizarán en tiempo y forma.

Para incrementar las ventas: facilitar descuentos, bonificaciones y financiaciones en los pagos.

Para captar e incorporar nuevos clientes: analizar los diferentes perfiles de la cartera de clientes para entender a quienes habrá que dirigirse, incrementar la publicidad, implementar e-commerce y proporcionar promociones.

Para incrementar el desempeño de vendedores: solicitar opiniones para identificar problemas y buscar soluciones, pagar comisiones a los responsables directos de ventas, capacitarlos para aumentar la fuerza en las mismas y dar reconocimientos a los trabajadores que logren mayores ventas en el mes, es un estímulo para mejorar el desempeño.

Para mejorar entregas en tiempo y forma: incorporar tecnologías e innovar procesos, seguimiento de todas las entregas, encuestas de satisfacción de clientes, planificar y ordenar las rutas de entregas, registrar adecuadamente las demandas de los productos y llevar un stock al día para evitar faltantes de mercadería.

Estas acciones para controlar los posibles desvíos lograrán que se llegue a reducir los costos y a efectivizar las utilidades.

“Todo lo que se hace se puede medir. Sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar” (Mendoza Arana).

Conclusiones y recomendaciones.

A partir del análisis de la información y el diagnóstico que se realizó a la empresa A. J & J. A Redolfi SRL se concluyó que es sumamente importante que las organizaciones cuenten con información de calidad acerca del desempeño de su gestión para hacer frente a las turbulencias del mercado, así, poder mantener la competitividad y lograr el éxito deseado. Es por esta razón, que se detectó la necesidad de implementar una herramienta de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocio y mantener una posición competitiva dentro del mercado.

Para el diseño de esta herramienta, denominada Cuadro de Mando Integral se establecieron objetivos específicos que se alinean con las estrategias, definiendo indicadores de medición. De los resultados que arrojen los mismos, es posible conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, y así, aplicar medidas de acción y corrección para los posibles desvíos, en el caso de ser necesario.

Queda demostrado en la extensión de este trabajo final de grado que con la aplicación de esta herramienta de gestión se espera optimizar los recursos, involucrando al personal de todas las áreas, haciéndolos partícipes de cada decisión, fomentando una mayor comunicación y predisposición para el desarrollo de esta herramienta. Es una herramienta viable para el logro de los objetivos planteados y para encauzar a la organización al éxito deseado, dejando atrás la incertidumbre.

Se recomienda a la empresa como punto de partida la incorporación de un software de negocio que facilite el registro de la información evitando errores y omisiones en la registración, donde muchas debilidades de control interno podrán ser solucionadas, como así también, el control de stock.

Además, es fundamental la apertura de un área de Recursos Humanos para solucionar cuestiones que se presenten con el personal y lograr un buen clima laboral e incorporar capacitaciones, mantener a los empleados incentivados y que se sientan parte del cambio fomenta el crecimiento, el compromiso y la responsabilidad incrementando la productividad, lo que se encuentra ligado directamente con el incremento de la rentabilidad de la organización.

Para finalizar, se recomienda que la gerencia en conjunto con los mandos medios trabajen arduamente en la implementación del Cuadro de Mando Integral para lograr los objetivos planteados y corregir desvíos tantas veces como sea necesario para lograr el éxito esperado.

Bibliografía

- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. ESIC.
- BCRA. (2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de www.bcra.gov.ar
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (01 de Abril de 2020). Obtenido de boletinoficial.gob.ar
- Brain, R. A. (2014). *Repositorio Institucional Universidad Siglo XXI*. Recuperado el abril de 2020, de www.repositorio.uesiglo21.edu.ar
- Chapman, A. (2004). *Análisis FODA y análisis PEST*. Obtenido de www.degerencia.com
- Consejo Profesional de Ciencias Economicas, S. (2020). *Consejo de Ciencias Economicas de la provincia de Santa Fe*. Obtenido de <http://www.cpcesfe1.org.ar/>
- Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. 42.
- Felani, C. (20 de Abril de 2018). *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aries*. Recuperado el 2020, de Diseño e implementación del cuadro de mando integral en Pymes agrícolas: www.ridaa.unicen.edu.ar
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Gregg, S. (2020). *Acton Institute*. Obtenido de Argentina está cayendo en el caos económico: www.acton.org
- INDEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina*. Obtenido de www.indec.gob.ar
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Marega Bais, G. M., & Medina, A. A. (2019). *Universidad Tecnológica Nacioanal*. Recuperado el abril de 2020, de www.ria.utn.edu.ar
- Mendoza Arana, P. (s.f.). *Conocer, Analizar y Ajustar*. Obtenido de www.logisticasud.enfasis.com
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.

Nueva ISO 14001. (2015). Obtenido de nueva-iso-14001.com

Orbe Aguirre, A. (2012). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Recuperado el abril de 2020, de www.repositorionew.uasb.edu.ec

Pérez Uribe, R., & Bejerano, A. (2008). Sistema de Gestion Ambiental. *Revista EAN*, 91-93.

Romero, F. (Enero de 2015). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el Mayo de 2020, de Plays Consultores : www.playsconsultores.com

SNRD. (2020). Obtenido de www.argentina.gob.ar