

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la
Toma de decisiones para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL”

Alumno: Martin Ferrero

DNI: 24617825

Legajo: VCPB 2500

Director de TFG: Salvia, Nicolás

Carrera: Contador Público

2020

Resumen

El presente Reporte de Caso se enfocó particularmente en el desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, ubicada en la provincia de Córdoba. Se consideró importante diseñar un Cuadro de Mando Integral ya que será útil para que la empresa cuente con un sistema de gestión estratégica que le permita medir y gestionar sus capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados. Para cumplir con este propósito, el presente trabajo estuvo organizado de la siguiente manera: En principio se presentó la descripción general de la empresa. Luego se desarrolló el marco teórico donde se detallan los conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral. Seguidamente se realizó un análisis interno y externo de la organización que permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante matriz FODA, las Cinco fuerzas de Porter, y análisis PESTEL, a partir de ello, se constituyó el diagnóstico organizacional que permitirá valerse de las fortalezas como así también de atenuar o reparar sus debilidades para implementar el CMI. Finalmente se incluyó el proyecto en sí, donde se determinan las condiciones necesarias para el Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa, el plan de actividades y los resultados esperados; habiendo con esto alcanzado el objetivo final de este trabajo.

Palabras claves: Indicadores de medición – estrategias – perspectivas.

Abstract

This Case Report was particularly focused on the development and implementation of a Balanced Scorecard for the company Redolfi SRL, located in the province of Córdoba. It was considered important to design a Balanced Scorecard since it will be useful for the company to have a strategic management system that allows it to measure and manage its capabilities, make better decisions and obtain better results. To fulfill this purpose, the present work was organized as follows: In principle, the general description of the company was presented. Then the theoretical framework was developed where the basic concepts of the Balanced Scorecard are detailed. Subsequently, an internal and external analysis of the organization was carried out that allows determining the strengths, opportunities, weaknesses and threats through a SWOT matrix, Porter's Five forces, and PESTEL analysis, based on this, the organizational diagnosis was established that will make it possible to use strengths as well as mitigating or repairing weaknesses to implement the BSC. Finally, the project itself was included, where the necessary conditions for the Design of the Balanced Scorecard for the company, the activity plan and the expected results are determined; having thus reached the final objective of this work.

Keywords: Measurement indicators - strategies - perspectives.

Índice

Introducción	2
Análisis de la situación	4
Descripción de la Situación.....	4
Análisis del Contexto.....	5
Análisis PESTEL.....	5
Cinco Fuerzas de Porter.....	9
La cadena de valor de Michael Porter	10
Diagnóstico Organizacional.....	12
Marco Teórico	15
Definiciones del CMI.....	15
Perspectivas del CMI.....	15
Tipos de Indicadores.....	17
Mapas estratégicos.....	17
Diagnóstico y Discusión	18
Declaración del problema	18
Justificación del problema	18
Conclusión Diagnóstica	19
Plan de Implementación.....	19
Alcance	20
Recursos involucrados	20
<i>Diagrama de Gantt</i>	22
Cuadro de Mando Integral	22
Ficha de indicadores de medición	25
<i>Evaluación de desempeño</i>	27
Conclusiones y recomendaciones.....	27
Bibliografía	30
Anexos	34

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. Posee una fuerza de ventas de 35 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

En cuanto al número de empleados alcanza las 140 personas, y posee una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

Su estructura organizacional está conformada por un gerente general, gerente de ventas y un gerente de administración y finanzas.

La estrategia de la empresa, es marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

No obstante, publica el Banco Mundial (2019) que la situación actual está muy complicada para toda la industria. La volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos han limitado el desarrollo económico del país. En este sentido, el sistema económico se encuentra ante una crisis histórica sin precedentes, aunado a todo esto se suma una pandemia mundial el COVID 19, situación que todavía no termina de aclarar el panorama en todos los sectores del país y del mundo entero.

Atendiendo a estas consideraciones, es el momento de afianzar una estrategia organizacional para la empresa Redolfi SRL.

Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Para gerenciar efectivamente el personal de una organización, se requiere de un programa que le permita a la administración disponer del personal idóneo para cada puesto y rol.

En la actualidad, la compañía carece de un departamento de Recursos Humanos, de dicha ausencia, surgen algunas prácticas, o situaciones que podrían desencadenar problemas mayores, entre los cuales se menciona: no tiene un proceso de selección del personal, no se llevan a cabo capacitaciones al empleado al ingresar a la empresa, preexisten algunos roles que son cumplidos por la misma persona (como la gerencia comercial y la general, está el caso de la recepcionista que algunas veces cumple la función de secretaria de la gerencia general). No se gestiona correctamente los procedimientos de la comunicación interna, ocasionando que los empleados no puedan identificarse ni con los objetivos ni con la visión de la empresa.

Otro inconveniente que se observa, es que la organización no cuenta con un análisis de siniestralidad.

En resumen, se detectaron algunos problemas internos que afectan el desarrollo de la organización, esta problemática se puede abordar dentro del diseño y la aplicación del Cuadro de Mando Integral como, por ejemplo, a través de la aplicación de indicadores de desempeño, con la finalidad de mejorar aquellos aspectos como la capacidad y rendimiento del trabajador, índices de siniestralidad laboral, enfermedades profesionales y contingencias comunes, entre otros.

Lo que se pretende con el CMI es presentar indicadores que puedan servir de señales de alerta, para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia (Gutiérrez, 2012).

Sobre la validez de los hechos, es necesario utilizar el Cuadro de mando Integral (CMI) como herramienta para integrar indicadores derivados de la estrategia, igualmente es importante desarrollar a través del diagnóstico de la organización el mapa estratégico, y, establecer objetivos con el fin de propiciar iniciativas estratégicas; utilizando inductores, que incluyan clientes, procesos, perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

Como argumento de autor internacional, los autores Salas, Banchieri, & Campaplanas (2015) plantean la implantación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para poder monitorear la estrategia un grupo alimentario. La propuesta de CMI contenida en el presente estudio incluye 27 indicadores, clasificados en las 4 perspectivas propuestas en el CMI. En la misma, se observa una organización que considera y adapta su estrategia al entorno competitivo, priorizando la colaboración de su personal en la gestión de ésta.

Como antecedente nacional, se ha tomado la tesis de Postgrado de la Universidad Católica de Córdoba, del autor (Oyola, 2019). La problemática planteada consiste en poner en evidencia como una empresa puede lograr un cambio cultural a través de la

incorporación del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo. En la misma hace referencia a que un buen clima organizacional tendrá importantes resultados en la compañía, los cuales van a estar determinados en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

Como seguimiento, se toma referencia un trabajo final publicado por Mora Romero (2015) sobre una empresa del rubro alimenticio en el que se diseña un sistema de control de gestión en base a un cuadro de mando integral donde se logró reforzar la comunicación y ampliar el nivel de entendimiento de los objetivos y fortalecer la competitividad de la empresa.

En conclusión, el desarrollo de este reporte de caso tiene como objetivo demostrar la importancia de implementar esta valiosa herramienta de control de gestión, como es el Cuadro de Mando Integral, en la empresa Redolfi S.R.L.

Objetivo general:

Definir un mecanismo de control de gestión para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, en el periodo 2020-2022, utilizando como herramienta el diseño de un Cuadro de Mando Integral que permita incrementar la rentabilidad en un 10%.

Objetivos específicos

- Identificar los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas.
- Elaborar un mapa estratégico con las debidas relaciones de causa-efecto.
- Formular indicadores de gestión financieros y no financieros a ubicar en cada una de las perspectivas.
- Realizar un control y monitoreo del proceso con el fin de evaluar la efectividad de la herramienta empleada.

Análisis de la situación

Descripción de la Situación

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

En cuanto el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos.

En cuanto al margen de marcación o *mark up* que aplica la organización fluctúa entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor, situación que le permite alcanzar los descuentos que le otorga el proveedor.

De acuerdo a la estrategia empleada, es la de marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, ofrece variedad y precios bajos comparados con los de sus competidores.

Sin embargo, existe una fuerte competencia, situación que hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Otro aspecto que se observa es que la empresa comercializa productos de grandes empresas, conoce a sus clientes, pero no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compras

En cuanto al manejo de 132 empleados; se realiza desde Administración donde se liquidan sueldos. Al presente, carecen de un área de Recursos Humanos.

Con referencia a la relación trabajador y empresa, en general hay un buen trato, y se les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

El criterio de ascenso, y promoción, se otorga bajo el criterio de confianza esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades.

En relación con un departamento de Higiene y seguridad no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, no tienen análisis de siniestralidad, a pesar de ello, algo positivo, es que sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas

Análisis del Contexto

Para describir el contexto en el que se desenvuelve la empresa, se lleva a cabo una técnica de análisis, que consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Las organizaciones que reconocen y actúen a los cambios en el entorno pueden diferenciarse de la competencia y alcanzar una ventaja competitiva según publica la escuela de negocios EAE Business School (2015).

- *Factores Económicos*

Según Domecq (2020) el país está otra vez atravesando nuevamente un escenario de crisis de deuda y riesgo de default, con mucha fragilidad económica y gran incertidumbre. Un default es siempre consecuencia de una administración imprudente de la deuda. Eso es lo que ha venido sucediendo, con las particularidades de cada caso, a lo largo de las últimas décadas, pasando por el Rodrigazo, la crisis de la deuda de principio de los 80, la hiperinflación de 1989 y la crisis del 2001. Los nueve años de estanflación que se están transitando también son propios de esa dinámica.

Otro elemento puntual que puede complicar la economía del país, es el valor del dólar contra el valor del peso y del resto de las monedas, en la plaza formal, el dólar mayorista se apreció escasos nueve centavos, a \$65,16, aún cerca del valor récord de 2019, de \$60,40 del anotado el 14 de agosto, tras las elecciones primarias. En 2020, la divisa en el mercado interbancario acumula un incremento de 8,8% (Gasalla, 2020).

Sobre el asunto que ha afectado a toda la humanidad, la pandemia causada por el COVID-19, respecto de la economía Argentina, el Banco Mundial estimó una caída del 5,2%, una de las contracciones más amplias en América latina, que profundizará la recesión que comenzó hace ya dos años con la corrida cambiaria de 2018 publica el sitio web (LaVoz, 2020).

Cada día hábil de aislamiento obligatorio cuesta 34.000 millones de pesos, unos 500 millones de dólares al tipo de cambio oficial, según estimaciones de la consultora EcoGo citados por la agencia Noticias Argentinas en el portal (TN, 2020).

Uno de los aspectos sociales marcado por la presencia del Coronavirus, es la tendencia a realizar compras en los rubros de alimentos, bebidas, insumos médicos y medicamentos, según Clarin.com Economía (2020) para ello se ha extendido un plan con tarjeta de crédito- Plan ahora 12, con tasas de financiación más bajas, el cual se extenderá hasta el 30 de junio.

Atendiendo a estas consideraciones, es importante resaltar el aumento en las compras a pesar del avance del coronavirus y la cuarentena generalizada, en los rubros desinfectantes, alcohol en gel y demás productos de limpieza. Durante la primera semana de marzo la venta en facturación de antisépticos en los supermercados creció 367% respecto del mismo período de 2019 (Donato, 2020).

Al mismo tiempo el peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% luego

de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en 2019 (Banco Mundial, 2019).

- *Factores Políticos*

Alberto Fernández es el presidente electo de Argentina, desde el 10 de diciembre de 2019, las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones generadas por la situación económica del país (Santander, 2020).

El autor Smink (2019) en su artículo, define que la Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión gran parte del año pasado. Uno de los grandes retos que deberá enfrentar el Presidente Fernández corresponderá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción.

Según Smink (2019), algunos de los problemas que tiene que enfrentar este periodo presidencial:

- ✓ La inflación y la pobreza, una inflación cercana al 55%
- ✓ El dólar y las reservas, tendrá que idear una estrategia para lograr frenar la escalada del dólar.
- ✓ La deuda y el FMI, en 2018 se acordó con el FMI el mayor préstamo en la historia de ese organismo: US\$57.000 millones.
- ✓ La recesión y el desempleo, el Centro de Economía Política Argentina (CEPA) estima que desde que asumió Macri, cerraron más de 21.500 Pymes en todo el país, generando un impacto directo sobre el desempleo, ya que estas empresas generaban el 70% de los puestos de trabajo.
- ✓ El insostenible gasto social, el gasto social representa el 75% del presupuesto del país. El gasto social ha crecido excesivamente desde el periodo 2003 hasta 2015 ya que se agregaron unos tres millones de jubilados que no habían hecho aportes durante su vida laboral, el gobierno de Kirchner también sumó a un millón de nuevos empleados públicos (un tercio del total).

En cuanto a la situación actual a causa de la cuarentena, por la pandemia del coronavirus COVID-19, desde la presidencia se ha decretado un Decreto de Necesidad y Urgencia, para sobrellevar las implicaciones de esta situación, en el que se prohíbe despidos y suspensiones por 60 días pública (Pagina12, 2020).

La cuarentena generó cambios sustanciales en la manera de consumir de las personas (cambian los hábitos de consumo). Se percibe un comercio electrónico con más usuarios, con menos contacto y con mayor acceso a la financiación (ambito.com, 2020).

- *Factores Legales*

En cuanto a aspectos legales, una noticia reciente, es la aprobación del Senado argentino de la ley que busca regular la comercialización de alimentos y otros productos en supermercados con el supuesto objetivo de alentar la competencia en un mercado altamente concentrado y poner un freno a la inflación. La “Ley de góndolas”, entre sus puntos fija el porcentaje de espacio disponible en las estanterías para cada marca, la reglamentación comprende marcas de alimentos, bebidas y artículos de limpieza y tocador. Dicha ley obliga a dar mejor visibilidad a los productos de menor valor (Cayón, 2020).

Por otra parte, trabajadores solicitan testeos masivos y control de temperatura en cadenas de supermercados, a fin de cumplir con los protocolos de seguridad e higiene.

Al mismo tiempo, los empleados requirieron mejorar otras medidas de prevención como "las condiciones de higiene laboral, reducción de jornada laboral diaria, evitar el cruce de personal de otros turnos y de personal de limpieza en ambos turnos" (MDZ, 2020).

- *Factores Tecnológicos*

El comercio electrónico, la compra y venta de productos a través de Internet, pasaron de ser una novedad tecnológica, a una de las alternativas de consumo más utilizadas en el mundo y Argentina a pesar de la crisis apunta como una práctica el uso de tecnología para realizar las compras. Una de las tendencias que comenzó a posicionarse durante el 2019, y que podría tomar fuerza en el nuevo año, es la del desarrollo de estrategias omnicanal. En palabras sencillas, estas no son más que la creación de sinergia entre el canal digital y el canal físico, logrado crear una experiencia que involucre al consumidor en un verdadero viaje de marca (infoplatense.com.ar, 2020).

De acuerdo a datos de la Mobile Marketing Association, alrededor del 90% de la población argentina cuenta con acceso a dispositivos móviles inteligentes capaces de descargar aplicaciones modernas. Por su parte, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) afirma que 7 de cada 10 argentinos tiene (al menos) una aplicación de comercio electrónico en su dispositivo (baenegocios.com, 2018).

La pandemia afecta el cuerpo de las organizaciones, ya sea en sus valores, liderazgo, estrategia, estructura, información, procesos y habilidades.

La crisis sanitaria puede afectar a las organizaciones, con mayor fuerza, si las mismas no cuentan con la tecnología necesaria que le de soporte, para la generación de datos, de información, igualmente la descripción de procesos ayuda a que se identifiquen proveedores y clientes internos, la sistematización de procesos e información a través de un buen soporte tecnológico está permitiendo encontrar en el home office una alternativa para que todos los procesos de apoyo sigan funcionando (Nogueira Toledo, 2020).

- *Factores Ambientales*

Todas las compañías pueden transformarse en empresas verdes. Se trata de repensar todos los procesos de producción y comercialización de los productos y servicios con el objetivo de causar el menor impacto posible en el medioambiente. Uno de los desafíos de los comerciantes minoristas es bajar el consumo de bolsas plásticas, también se buscan alternativas para el *packagin* de los productos y reducir el uso de envases que no sean reciclables (Londra, 2019).

Una tendencia que crece en el mercado son las tiendas orgánicas o ecológicas para las compras de insumos alimenticios, ya que el treinta por ciento de los bienes que ofrecen son frutas y verduras frescas que provienen de la horticultura local, fortaleciendo de este modo la industria alimenticia zonal. Brindar productos saludables para aumentar el bienestar de los consumidores y propiciar el valor por las políticas ambientales es visto con buenos ojos desde la población referencia (Diaz, 2019).

- *Cinco Fuerzas de Porter*

Es una herramienta metodológica de planificación estratégica desarrollada por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, en 1979. Según él mismo, la rentabilidad de un mercado o segmento viene determinado por 5 grandes fuerzas (Magretta, 2014).

- *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre los competidores de este sector de mercado se encuentra en alza, ya que hay muchos oferentes brindando productos similares en relación a características, calidad, precios, medios de pago. Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar su lugar de compra con mucha facilidad, ya que estos no brindan productos diferenciados o

con caracteres especiales. La crisis actual que atraviesa el país y la caída en el consumo incrementan la rivalidad entre empresas del mismo rubro.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Hay algunos factores que dificultan el ingreso de nuevas empresas en este sector de mercado. Algunos de los componentes relevantes son la imagen de la marca, la lealtad, inversión, gastos de publicidad, personal necesario para la operatoria diaria, aspectos legales e impositivos, entre otros.

La constitución de un negocio de la índole de Redolfi SRL, conlleva a no solo inversión monetaria, sino también la trayectoria de años de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

- *Amenaza de ingresos de productos sustitutos*

En este caso, donde los productos que ofrece la empresa no poseen diferenciación el consumidor puede adquirirlos en cualquier negocio, existe una amenaza para las empresas del sector, ya que los consumidores fácilmente pueden optar por una variedad de posibilidades si se habla de productos de primera y segunda necesidad.

- *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación con los proveedores es medio, debido a la existencia en el mercado de diversas empresas que ofrecen productos o servicios similares que cumplen con las mismas características. Existen centenares de mayoristas dispuestos a ofrecer buenas condiciones de contratación en relación a precios, logística, plazos de pago, etc.

- *Poder de negociación de los consumidores:*

El poder de negociación de los consumidores tiende a disminuir debido a la alta concentración de clientes, el nivel poblacional y la cantidad de mayoristas que ofrecen productos en el mercado.

Se puede decir que existen en este caso muchos consumidores y también un número relevante de empresas que proveen.

La cadena de valor de Michael Porter

Citando Fernando (2004), la cadena de valor de Porter es un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas, de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin

proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar.

- *Actividades Primarias*

Logística:

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada una tiene determinado el día y la hora de entrega. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. Se denota inexistencia de herramientas tecnológicas en el proceso de venta cliente y fallas en el sistema de recepción e inventarios.

Operaciones:

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

Marketing y Ventas:

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributistas o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en *packs* cerrados.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. En cuanto a sus clientes no se tiene una clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra.

Al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. Resulta necesario mejorar los procesos de venta online y no existen servicios de post venta.

Infraestructura de la empresa:

La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar la flota.

Servicios:

Marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente. El servicio de Redolfi S.R.L se pasa en la distribución hacia sus sucursales y/o clientes de aquellos productos que la empresa comercializa siempre tratando de brindar el mejor servicio para crear y fidelizar clientes.

- *Actividades de Apoyo*

Gestión de recursos humanos:

La empresa no tiene un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. No tiene un proceso de selección de los empleados. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

Desarrollo tecnológico:

Para realizar el control de recepción, no existe un sistema tecnológico como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Se presenta cierto retraso en parte del proceso en cuanto al uso de la tecnología.

Aprovisionamiento:

El encargado de compra, realiza los pedidos teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

Diagnóstico Organizacional

La realización del diagnóstico organizacional, es el examen profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, con el fin de generar estrategias alternativas factibles. Para ello se utiliza la matriz FODA.

Matriz FODA: Es una herramienta o técnica de planificación estratégica cuyo fin es detectar puntos fuertes y débiles de la organización y su impacto con el entorno (Salazar, 2005).

Tabla 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad en sus productos. ▪ Reconocimiento y posicionamiento. ▪ Buena ubicación. ▪ Precios competitivos. ▪ Directivos comprometidos con la estrategia de la compañía. ▪ Cultura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelización de sus clientes. ▪ Alianza y convenios con empresas y proveedores ▪ Aplicación marketing digital. ▪ Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de apoyo del gobierno provincial: Pila, Primer Paso, etc. ▪ Créditos estatales. ▪ Expandirse al mercado orgánico/natural por los nuevos hábitos de consumo. ▪ Incremento de Venta Online. ▪ Aumento en la demanda de productos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web con falencias operativas. ▪ Carencia de acciones de marketing ▪ Falta de una política de ambiente y gestión de residuos. ▪ Ausencia de indicadores de gestión. ▪ Carece de eficiencia y rapidez en la atención del cliente. ▪ La empresa no cuenta actualmente con un área de recursos humanos. ▪ Toma de decisiones centralizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación económica y social del país. ▪ Caída en el consumo. ▪ Perdida poder adquisitivo. ▪ Presión competitiva. ▪ Sindicatos. Aumentos salariales. ▪ Cuarentena-COVID-19. ▪ Inestabilidad en las políticas de Estado.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis situacional de Redolfi SRL.

Partiendo del análisis FODA se presentan las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa Redolfi y su entorno.

Entre sus principales fortalezas, se encuentran su amplio reconocimiento y posicionamiento en el negocio de distribución, debido a su gran trayectoria.

Las ventajas competitivas de la empresa, que consiste en ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos a precios bajos y una excelente calidad de servicio, han permitido a la empresa diferenciarse y disponer de una cartera de clientes considerables.

La cultura corporativa de la empresa se caracteriza por sólidos principios y valores que, en parte, se genera gracias al vínculo entre el personal.

Una de las principales falencias de la empresa es la carencia de indicadores de gestión que les permita identificar fallas en los distintos procesos empresariales.

Igualmente se evidencia una toma de decisiones centralizada en la gerencia general. La organización carece de un sistema que registre las operaciones diarias de la empresa que impacten en la contabilidad, ni donde llevar el control de stock.

En un mundo cada vez más comprometido con el medio ambiente, se percibe la ausencia de políticas de ambiente y procesamiento en la gestión de residuos.

Por otro lado, se registra una reducida participación en redes sociales. Por este motivo, una gran oportunidad sería el uso y aplicación del *Community Manager*, con esa herramienta se podría utilizar los recursos tecnológicos y los medios digitales para desarrollar comunicaciones directas y personales que provoquen una reacción positiva en los clientes atrayéndolos.

Entre las principales amenazas, se encuentra la crisis política, económica y social que está atravesando el país. Con tasas impositivas que castigan a varias empresas del sector, desalentándolos a invertir en el país, por lo que tienen que pensar en estrategias empresariales que les permitan seguir posicionados en el mercado.

El aislamiento social obligatorio como consecuencia de la pandemia que viene azotando al mundo y que tiene impacto en la Argentina ha generado volatilidad en lo referente a las ventas. Hasta al momento, el sector de Redolfi se ha visto favorecido, pero se desconoce la tendencia a largo plazo en cuanto a la demanda y hábitos de consumo.

Otra amenaza importante que enfrenta Redolfi, es la presencia de una alta competencia en el mercado, donde empresas rivales ofrecen productos similares, buscando captar el mismo público objetivo de clientes.

En conclusión, analizando las variables del contexto actual, la empresa debe alinear sus estrategias para hacer frente a un complejo escenario. Resulta fundamental establecer mecanismos de control que puedan verificar la eficiencia de los procesos.

Marco Teórico

El presente informe tiene como base fundamental la formulación de un Cuadro de Mando Integral, conocido por sus siglas CMI, basado en un conjunto de indicadores que sirven para el control de la gestión empresarial.

Definiciones del CMI

Según los autores Norton y Kaplan (2009), el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Por su parte, el autor Niven (2007) define al CMI como un método de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, evaluando la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, y la de Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectivas del CMI

La Estructura del Cuadro de mando integral según Kaplan & Norton (2014) sigue teniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye indicadores de actuación de esos objetivos, organizados como un conjunto coherente, las cuales se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- Perspectiva financiera:

Los autores Cegarra Navarro & Martínez (2017) exponen que esta perspectiva se enfoca en los requerimientos de crear valor para los accionistas e indica si la ejecución de la estrategia está contribuyendo al logro de los objetivos.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI.

Los indicadores financieros suman las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de fácil medición de acciones que ya se han realizado.

Si los objetivos son el incremento de las ventas o generación de *cash flow* se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

- Perspectiva de Clientes:

Los especialistas Gan y Trigue (2015) destacan que el buen servicio al cliente es la base para permanecer, competir y diferenciarse en la industria. Los clientes desean la calidad en los productos o servicios a un precio determinado y que su rendimiento sea el esperado.

Enfocar la empresa desde el punto de vista del cliente, supone analizar de qué manera éstos le asignan valor al producto o servicio.

Por su parte, el autor Baraybar (2016) expone que se identifican los segmentos de clientes en los que competirá la compañía y las medidas de actuación para ello.

Entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, porcentaje de clientes objetivo, la adquisición de nuevos compradores, porcentajes de clientes no rentables, porcentaje de nichos de mercado encontrados, entre otros.

- Perspectiva de los Procesos Internos:

Niven (2007) exterioriza que se deben tener en cuenta los procesos críticos que permitan a las organizaciones entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados, y compensar las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

El autor Di Massimo (2018) consideran que la perspectiva de procesos estudia la operativa interna de la empresa y su adecuación para conseguir satisfacer las expectativas del cliente y, así, lograr un beneficio económico.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Se distingue en la estructura de esta fase, la construcción de la organización, con el objeto de crear mejoras y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son los miembros de la organización, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados.

Los procedimientos del ente serán medidos a través de los procesos críticos.

Los autores Kaplan y Norton (2014), mencionan que ninguna de las perspectivas que incluye el CMI prevalece una sobre la otra (no hay un orden de prelación entre ellas), sin embargo las metas financieras deben valer de base para definir los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

Tipos de Indicadores

Se debe discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, eficiencia, eficacia e indicadores de gestión (Muñiz, 2016).

- Indicadores de cumplimiento: hace referencia a la conclusión de una tarea, es decir, las razones que indican el grado de consecución de tareas.
- Indicadores de evaluación: actúa en base al rendimiento que se obtiene de cada tarea, trabajo o proceso, ayuda a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: estos indicadores están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de las tareas.
- Indicadores de eficacia: indican la capacidad o acierto en la consecución de los trabajos, es decir hacer efectivo una tarea.
- Indicadores de gestión: están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Mapas estratégicos

Los escritores Norton y Kaplan (2009) manifiestan que el mapa estratégico es un diagrama que se describe como una organización puede crear valor, es una representación visual de la estrategia de una compañía, conectando objetivos estratégicos por medio de relaciones causa-efecto.

Como señalan los autores Martínez Pedros y Gutiérrez Milla (2012), una de las ventajas de emplear un mapa estratégico es que a través de ellos, se puede describir y comunicar la estrategia entre ejecutivos y empleados. Se puede crear un lineamiento alrededor de la estrategia que hace más sencilla su implementación. El mapa estratégico permite al personal ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

Por lo antes expuesto se resume que la herramienta de gestión mencionada, es más que un sistema de medición táctico y operativo, es un sistema de gestión estratégico que ayuda, aclara, traduce la visión y la estrategia; comunica y vincula los objetivos e indicadores; planifica y establece iniciativas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Atendiendo a las consideraciones que surgen del análisis situacional realizado, es que se llega a esta instancia para determinar específicamente cuales son aquellas debilidades y problemáticas que se presentan en Redolfi SRL.

Se enfatiza la ausencia de indicadores de gestión que reflejen la eficiencia, rendimiento de los procesos, que le permita llevar un control de sus actividades, en consecuencia, dicha situación genera una cantidad significativa de desperdicios a causa de roturas de mercancías y en algunos vencimientos de mercadería provocada por la acumulación de stock.

Igualmente, dentro de la problemática se refleja la centralización de las decisiones, a través de la gerencia general. En relación al área de personal, se percibe la carencia de un departamento de Recursos Humanos, el personal de Administración es quien realiza la parte *hard* (liquidación de haberes), los procesos de selección de personal no se llevan a cabo en torno a ninguna política previamente establecida. En cuanto a las encuestas de clima laboral, la compañía realizó una en el año 2005, no registrando la información recabada.

En torno a la publicidad, la empresa utiliza *fanpage* para generar presencia online, pero se no se identifica un seguimiento de la misma ni un *feedback* con los clientes. La página web de Redolfi posee fallas operativas (en su plataforma sección “Ofertas” se perciben precios obsoletos).

Justificación del problema

En atención a la problemática expuesta, y en busca de soluciones gerenciales para perfeccionar el desempeño de la empresa Redolfi SRL, se aspira a diseñar un Cuadro de Mando Integral con la idea principal de considerar los aspectos financieros y no financieros, cuantitativos y cualitativos, internos y externos que permitan llevar a cabo una evaluación integral de las áreas de la empresa, utilizando la visión y la estrategia de la organización.

Como se menciona a lo largo del reporte, el Cuadro de Mando Integral resulta una herramienta de control de gestión que permite medir el rendimiento de la gestión desde las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

El CMI no descarta las medidas e indicadores que posee actualmente Redolfi SRL, sino que se toma como una herramienta de gestión que busca la relación causa – efecto existente entre los indicadores, con la perspectiva de lograr mejorar la actividad comercial y encaminar a la empresa para el logro de sus metas.

En este contexto, pasa a ser crucial la elaboración de un CMI que exponga el impacto de la función del sector de Recursos Humanos en la actividad de la empresa. La perspectiva se basa en el papel fundamental de las personas a la hora de implantar la estrategia empresarial, para medir la gestión a través de la satisfacción del personal, índices de rotación, competencias y habilidades, entre otros indicadores.

Es decir, la Dirección podrá conocer cómo puede la gente generar valor ya que podrán medir el proceso de creación del mismo y su impacto en el resto de la compañía. El margen competitivo de una empresa radica, cada vez más, en el capital intelectual y en los recursos humanos. Los fines de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, son los inductores que se precisan para lograr resultados óptimos en las tres primeras perspectivas del CMI.

Conclusión Diagnóstica

La medición del desempeño y la efectividad son aspectos corporativos claves; para algunas áreas, como por ejemplo la financiera, el desempeño es relativamente fácil y directo de medir; sin embargo, para otras como lo es el área de recursos humanos, estas mediciones constituyen un gran reto.

Por otro lado, con la implementación del CMI, se buscará definir los indicadores que le permitan a Redolfi cuantificar y medir las acciones desde las cuatro perspectivas del CMI, financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Si la organización quiere seguir siendo una empresa competitiva tendrá que adaptarse a las nuevas formas que impone el mercado, por lo que es importante contar con indicadores correctamente definidos y alineados a la visión de la empresa y comunicados a todos los niveles organizacionales.

Plan de Implementación

En el presente apartado se desarrolla el plan de implementación de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, la cual permite medir la evolución y desarrollo de la gestión empresarial a través de indicadores financieros y no financieros.

Alcance

- *Alcance de contenido*

En la presente se abordará la temática referida a la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, intentando brindarle a la gerencia una visión rápida del desempeño de la empresa y acercando información útil para la toma de decisiones.

- *Alcance temporal*

La implementación se lleva a cabo en el periodo comprendido entre los años 2020-2021.

- *Alcance en el ámbito geográfico*

La herramienta se aplica en la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Limitaciones

Entre las limitaciones se haya la necesidad de mantener el mapa estratégico en el tiempo, que cualquier cambio menor en el diseño y rediseño se traduce significativamente en los indicadores. Por último, es necesario un cambio cultural en toda la organización para que el mismo sea efectivo.

Recursos involucrados

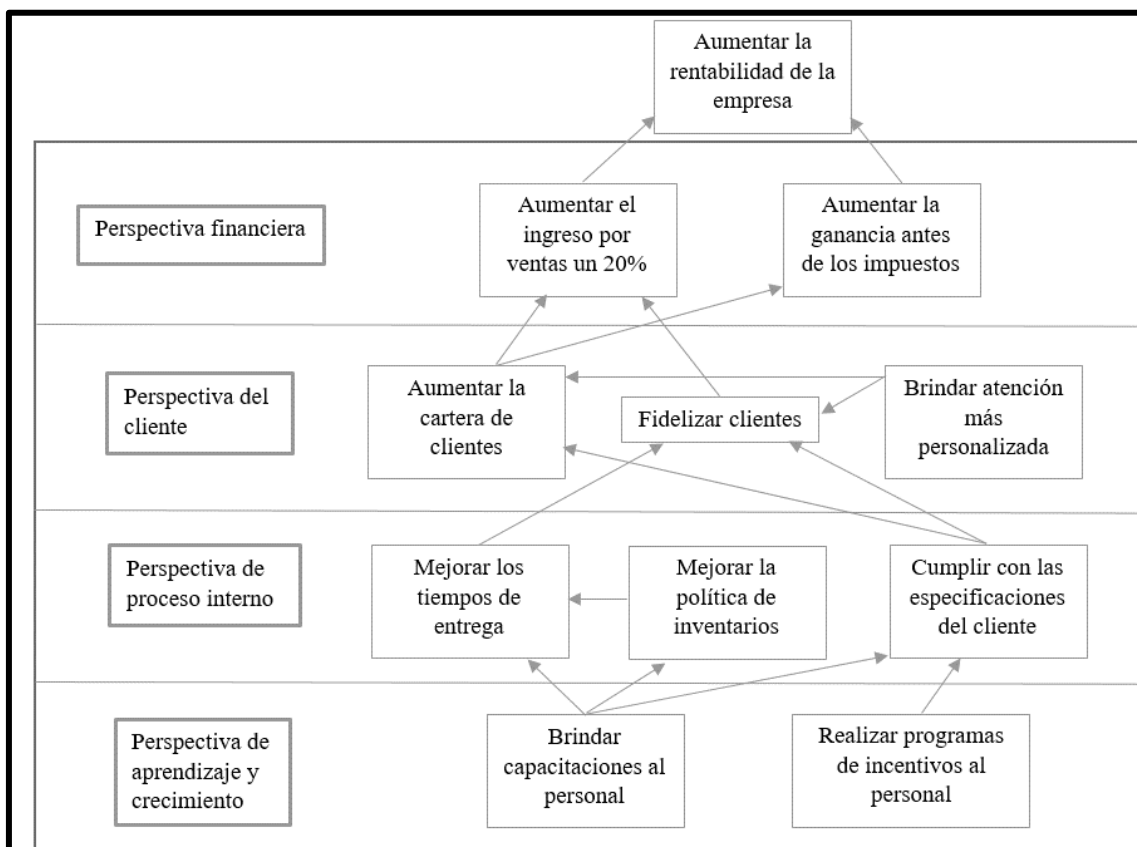
- ✓ Recursos humanos: Se encuentran involucrados en el proceso el Gerente General, el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y la consultora “Equipo Cegal”, ubicada en la Provincia de Córdoba, encargada de brindar capacitaciones en materia de Cuadro de Mando Integral a la Gerencia General y Gerencia Media.
- ✓ Recursos financieros: Los costos en que incurre la empresa consiste en la contratación de las capacitaciones sobre la herramienta utilizada para la Gerencia General y Gerencia Media. Las mismas constaran de ocho encuentros en la empresa Redolfi S.R.L, con una duración de dos meses y un costo de \$26.000. Adicionalmente se adquirirán dos *Notebook Lenovo V15 I* precio de cada una 80.000, en total una inversión en de \$160.000.El total de los recursos financieros \$186.000.(Ver Anexo1)
- ✓ Recursos materiales: Se utilizarán las oficinas de administración donde se realizarán los encuentros para la capacitación, computadoras e insumos de

librería.

Lo que se busca al desarrollar la propuesta es el diseño de una herramienta de gestión integral y general, para que la compañía pueda llevar a cabo de manera óptima la estrategia y gestionar sus recursos no como simple herramienta de medición sino como un sistema de gestión estratégica.

Mapa Estratégico

Ilustración 1: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas y marco temporal

- ✓ Diagnóstico de la empresa, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se analiza mediante la planificación del proyecto, diseño y aplicación de estrategias.
- ✓ Definir las distintas perspectivas que van a formar parte del CMI.
- ✓ Elección de los objetivos estratégicos
- ✓ Seleccionar los distintos indicadores por perspectiva.
- ✓ Definir planes de acción por perspectiva.
- ✓ Realizar una evaluación y control del proyecto.
- ✓ Elaborar un mapa estratégico.

- ✓ Realizar una reunión informativa y capacitación al personal.
- ✓ Se realiza la implementación del CMI.
- ✓ Realizar una medición de desempeño.

Diagrama de Gantt

A continuación, se detallan actividades y plazos necesarios para llevar a cabo la herramienta de Cuadro de Mando Integral.

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Plazo	2020												2021											
Actividades	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Planificación del proyecto, diseño y aplicación de estrategias																								
Definir perspectivas CMI																								
Establecer Objetivos																								
Selección de Indicadores																								
Definir Planes de acción																								
Evaluación y control																								
Mapa Estratégico																								
Reunión informativa y capacitación																								
Implementación																								
Medición de desempeño																								

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

- *Perspectiva financiera*

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera								
Objetivo	Plan de acción	Responsable	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Incrementar ingresos por ventas en un 20%.	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer productos al por mayor. Mejorar las habilidades comerciales del equipo. Ampliar medios de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Administración y finanzas Gerente de ventas Jefe de depósito y logística 	<ul style="list-style-type: none"> ROI: ROE: ROA: % Variación de ventas Rotación de inventario 	Porcentaje	20%	20%	10%	5%
Aumentar la Ganancia antes de IIGG 15%.	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el nivel de pérdidas de stock Reducir costos en comercialización y administración 		<ul style="list-style-type: none"> % Variación de costos de comercialización 	Porcentaje	15%	15%	10%	7%

- Perspectiva del cliente*

Objetivos	Plan de acción	Responsables	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Aumentar la cartera de clientes un 10%	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de tienda online con envíos a domicilio Promociones, bonificaciones y descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Administración y finanzas Gerente de Ventas 	Incremento de clientes	Porcentaje	10%	10%	7%	5%
Fidelizar clientes	<ul style="list-style-type: none"> Tarjeta de fidelización Mejorar la experiencia de compra Sistema móvil basado en puntos 		<ul style="list-style-type: none"> Índice de retención de clientes Tasa de fidelización 	Porcentaje	70%	70%	50%	30%
Aumentar el grado de personalización en la atención	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de venta asistida 	Área de sistemas	Incremento mensual de consultas resultas virtualmente	Porcentaje	80%	80%	40%	20%

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

• <i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>								
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento								
Mejorar los tiempos de entrega un 50%	•Optimizar el proceso de logística.	Gerencia General	•Porcentaje de entregas a tiempo	Porcentaje	50%	50%	25%	12.5%
Cumplir con las especificaciones del cliente	•Desarrollo de marca propia	Gerencia de ventas	Encargado de logística	•Proporción de productos vendidos con la marca / total de productos vendidos	Porcentaje	50%	25%	12.5%
Mejorar la política de inventarios	•Evitar faltantes de stock •Evaluar la cantidad optima a comprar.			• Rotación de inventario	Porcentaje	20%	10%	5%

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento								
Objetivo	Plan de acción	Responsable	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Optimo	Tolerable	Deficiente
Incrementar las capacitaciones al personal en un 30%.	Plan de capacitación	Gerencia de Recursos Humanos	Horas capacitación: (capacitaciones 2019/capacitaciones proyectadas) × 100	Porcentaje	30%	30%	15%	7.5%
Incentivar la satisfacción del personal	Programas de incentivo: comisiones por venta, encuentros de coaching, beneficios de días libres.		Índice de satisfacción	Porcentaje	50%	50%	25%	12.5%
Incrementar la productividad	. Desarrollo de departamento de Recursos Humanos		Índice de productividad	Porcentaje	60%	60%	30%	15%

Ficha de indicadores de medición

- *Indicadores de perspectiva financiera:*

Tabla 4: Indicadores

Nombre del Indicador	ROE		
Formula	Beneficio Neto / Patrimonio Neto		
Calculo	2016	2017	2018
	0.14	0.12	0.12

Nombre del Indicador	ROA		
Fórmula	Beneficio Neto / Activo Total		
Calculo	2016	2017	2018
	0.09	0.04	0.05

Nombre del Indicador	ROI
Fórmula	$[(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] * 100$
Calculo	$(1.239.107 - 186.000) / 186.000 * 100 = \$ 566.18$
	Por cada \$100 peso invertido recuperarán \$566.18

Nombre del Indicador	Variación de Ventas
Objetivo	Incrementar ingresos por ventas en un 20%.
Fórmula	$((\text{Ventas p2} - \text{Ventas p1}) / \text{Ventas p1}) * 100$
Calculo	$(382.629.177,42 - 318.857.647,78) / (318.857.647,78) * 100 = 20\%$
	Se incrementen las ventas en un 20%,

Nombre del Indicador	Variación de Costos de Comercialización
Objetivo	Aumentar Ganancia antes de IIGG 15%
Fórmula	$((\text{Costos Comercialización p2} - \text{Costos de comercialización p1}) / \text{Costos de comercialización p1}) * 100$
Calculo	$(9.668.853 - 11.375.121) / (11.375.121) * 100 = 15\%$
	Se reducen los costos de comercialización en un 15%

- *Indicadores de perspectiva Cliente*

Nombre del Indicador	Incremento de clientes
Objetivo	Aumentar la cartera de clientes un 10%
Fórmula	$(\text{Clientes periodo } 1+i / \text{Clientes periodo } i) \times 100$
Calculo	$(66 / 60) - 1 * 100 = 10\%$
	Se espera aumentar la cartera de clientes un 10%

Nombre del Indicador	Tasa de fidelización
Objetivo	Fidelizar clientes
Fórmula	$\text{N}^\circ \text{ clientes final periodo} - \text{N}^\circ \text{ de clientes adquiridos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes que empezaron en un periodo} * 100$
Calculo	$(66 - 6) / 60 * 100 = 100\%$
	Se espera incrementar la tasa de retención en un 100%

- *Indicadores de Procesos Internos*

Nombre del Indicador	Porcentaje de entregas a tiempo
Objetivo	Mejorar los tiempos de entrega un 50%
Fórmula	$\text{Pedidos Rechazados} / \text{Total de órdenes de compra recibidas} * 100$
Calculo	$(37 / 75) * 100 = 49.3\%$
	Se espera aumentar en un 50% el porcentaje de entregas a tiempo.

- *Indicadores de Aprendizaje y crecimiento*

Nombre del Indicador	Horas de capacitación
Objetivo	Incrementar las capacitaciones al personal en un 30%.
Fórmula	$\text{Horas de capacitación } p1 - \text{Horas de capacitación } p0 / 10 * 100$
Calculo	$(10 - 7) / 10 * 100 = 30\%$
	Se espera aumentar las horas de capacitación en un 30%.

Evaluación de desempeño

La propuesta se monitorea de acuerdo a los siguientes indicadores. El valor de inicio corresponde al monto (ya sea unitario o dinerario) que la empresa tiene antes de aplicar la herramienta, y el valor al final dichos montos luego de llevada a cabo la propuesta. La variación surge de la diferencia entre ambos

Tabla 5: Herramientas de Medición

Indicador	Valor al inicio	Valor final	Variación
Margen Bruto			
Rentabilidad Neta			
Tasa de satisfacción			
Tiempos de entrega			
Ventas Online			
Inversión en tecnología			

Para el seguimiento de este CMI, cada responsable deberá realizar controles de forma mensual, de acuerdo a lo estipulado para cada aspecto a evaluar, comparando los resultados obtenidos de periodos anteriores y verificar así el avance de esta herramienta.

Conclusiones y recomendaciones

En atención a los objetivos propuestos para el logro del reporte de caso, y tomando en consideración los aportes teóricos utilizados como marco conceptual para la revisión de los hechos observados y para el diseño de los planteamientos propuestos, conducen a enunciar las siguientes conclusiones derivadas del proceso:

Como cumplimiento del primer objetivo específico planteado, se llevó a cabo un análisis y diagnóstico de la empresa Redolfi y el mercado, se implementaron estrategias de estudios como son Pestel, las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA.

Se logró determinar a través de Pestel el impacto del entorno político económico, socio-cultural, y legal que sin lugar a dudas recae y trae consecuencias sobre la empresa Redolfi SRL. Los impactos inmediatos parecen transmitirse con más fuerza a través del desempleo y aumento en los precios. Las crisis causan también una contracción fiscal que repercute de manera directa sobre la compañía.

Al dividir a la empresa Redolfi en estas cinco fuerzas, permitió lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella, por tanto, una apreciación más acertada de su

atractivo; un mejor análisis de su entorno, efectivamente, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Asimismo, se comprobó una debilidad dentro de la empresa, la cual es la ausencia de indicadores relevantes de gestión, y medición del desempeño, y como esta situación repercute negativamente a la organización.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, y luego de un análisis minucioso y exhaustivo se logró alcanzar el objetivo general: Trazar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, con el fin de medir la evolución y el desempeño de la gestión empresarial a través de indicadores de medición, financieros y no financieros.

Con la elaboración del mapa estratégico se logró valorar la importancia de cada objetivo estratégico, de modo que se pudo establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporcionando la conexión entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Consecuentemente, para la perspectiva financiera se programó el aumento de los ingresos por ventas en un 20%, aumentar las ganancias antes de impuestos. A la par, en la perspectiva clientes, se determinó que lo importante es la captación de nuevos clientes, la retención de los actuales y brindar una atención más personalizada. En cuanto a la perspectiva procesos internos, se destacó disminuir mejorar los tiempos de entrega, optimizar la política de inventario, cumplir con las especificaciones de los clientes. Asimismo, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se propuso la capacitación del personal y planes de incentivo.

En conclusión, el diseño y posteriormente la implementación del Cuadro de Mando Integral le permite a Redolfi SRL contar con un sistema de gestión estratégico que le posibilita medir y gestionar sus estrategias para poder tomar mejores decisiones y corregir las desviaciones que se presentaron en el análisis y discusión de las cuatro perspectivas observadas a lo largo de todo el trabajo.

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Al momento de implementar el CMI, se sugiere informar a toda la empresa lo que se desea lograr, de manera que todo el personal aporte ideas para obtener beneficios mutuos.

Dicha herramienta será útil, no sólo con el diseño de la misma sino cuando la dirección se reúna periódicamente, de acuerdo a sus necesidades, y utilizando de forma completa el CMI, realizando de forma participativa el seguimiento integrado de todos sus elementos.

Contar con un área de RRHH interna que desarrolle procesos formales de reclutamiento, inducción, capacitación y formación del capital humano de la empresa; independiente de la tarea de liquidación de sueldos que se realiza desde Administración. Otra recomendación propuesta es realizar periódicamente actualización en sus tecnologías ya que en este momento es uno de sus puntos más débiles; también se estimula que lleve adelante la descentralización, esto le permitirá tomar medidas con una mayor velocidad y disminuirá el grado de conflicto.

Bibliografía

- ambito.com. (21 de mayo de 2020). *ambito.com*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.ambito.com/economia/comercio-electronico/crece-el-cuarentena-mas-usuarios-y-mas-financiacion-n5104138>
- baenegocios.com. (18 de enero de 2018). *baenegocios.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>
- Banco Mundial. (15 de Octubre de 2019). *bancomundial.org*. Recuperado el 05 de mayo de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Baraybar, F. A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC editorial. Recuperado el 18 de 05 de 2020
- Cayón, D. (29 de febrero de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/29/se-aprobo-la-ley-de-gondolas-y-ya-se-proyectan-faltantes-de-productos-de-segundas-marcas/>
- Cegarra Navarro, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- Clarín.com Economía. (31 de marzo de 2020). *clarin.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de https://www.clarin.com/economia/coronavirus-argentina-ahora-12-suma-alimentos-remedios-insumos-medicos_0_aW-5DF_r5.html
- Di Massimo, A. (2018). *Modelo de Gestión Empresarial*. México: Digital UNID.
- Díaz, P. (25 de febrero de 2019). Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.yosoymujer.es/estilodevida/conoce-el-green-village-el-supermercado-organico-mas-grande-de-marbella/>
- Diez, F. (08 de Abril de 2020). *lanacion.com.ar*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/coronavirus-tambien-leccion-medio-ambiente-nid2352214>
- Domecq, E. (03 de febrero de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

- Donato, N. (23 de marzo de 2020). *infobae.com/economia*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/23/las-ventas-en-los-supermercados-trepo-un-30-durante-la-primera-quincena-de-marzo/>
- EAE Business School . (19 de 11 de 2015). *EAE Business School* . Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Eslava, J. d. (2003). *Análisis Económico-Financiero de Las Decisiones de Gestión Empresarial*. Madrid: ESIC.
- Fernando, R. P. (2004). *Interpretando a Porter*. Colombia: niversidad del Rosario.
- Gan, F., & Trigine, J. (2015). *Cuadro de Mando Integral 2ªedicion*. Madrid: Diaz de los Santos.
- Gasalla, J. (08 de abril de 2020). *infobae.com*. Recuperado el 20 de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/08/dolar-hoy-se-extiende-la-calma-cambiaría-a-pesar-del-shock-de-emision-monetaria/>
- Gutiérrez, D. M. (2012). *Implantación de la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- infoplatense.com.ar. (04 de febrero de 2020). *infoplatense.com.ar*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.infoplatense.com.ar/nota/2020-2-5-9-16-0-e-commerce-2020-las-tendencias-que-regiran-las-compras-por-internet-en-argentina>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El Cuadro de Mando Inegral*. Harvard Business.
- LaVoz. (12 de abril de 2020). *lavoz.com.ar*. Recuperado el 20 de 2020, de <https://www.lavoz.com.ar/politica/segun-banco-mundial-economia-argentina-caera-mas-del-5-este-ano>
- Lluglla, D. (Abril de 2019). *Repositorio Uniandes*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9878>
- Londra, R. (16 de Junio de 2019). *cronista.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Que-puede-hacer-su-empresa-por-el-medio-ambiente-20190614-0010.html>
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Martinez Pedros, D., & Gutierrez Milla, A. (2012). *Como implantar un Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 18 de 05 de 2020

- MDZ. (21 de mayo de 2020). Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.mdzol.com/sociedad/2020/5/21/reclaman-testeos-masivos-control-de-temperatura-en-supermercados-80553.html>
- Mora Romero, J. (12 de 2015). *Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138570/Sistema%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20la%20divisi%C3%B3n%20mayoristas%20de%20supermercados%20SMU.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Muñiz, L. (2016). *Diseñar Cuadros de Mando Integral*. Barcelona: Profit.
- Niven, P. R. (2007). Mexico: Gestion 2000.com. Recuperado el 18 de 05 de 2020
- Niven, P. R. (2007). *Cuadro Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Grupo Planeta .
- Nogueira Toledo, T. (21 de mayo de 2020). *Tecnología en el comercio electrónico*. Recuperado el 31 de mayo de 2020, de <https://www.musicaymercado.org/como-la-tecnologia-puede-ayudar-a-la-logistica-del-comercio-electronico-durante-la-pandemia/>
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business. Recuperado el 17 de 05 de 2020
- Oyola, M. (2019). *pa.bibdigital.uccor.edu.ar*. Obtenido de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Pagina12. (01 de abril de 2020). *Pagina12.com.ar*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.pagina12.com.ar/256697-el-gobierno-prohibio-los-despidos-por-60-dias-a-traves-de-un>
- Palacios, J. (2008). *Medición del Impacto y la Rentabilidad en nla información*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Salas, O., Banchieri, C., & Campaplanas, F. (26 de 10 de 2015). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Coperativa de Colombia.
- Santander. (31 de marzo de 2020). *santandertrade.com*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Smink, V. (10 de 12 de 2019). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49991437>
- Smink, V. (09 de Diciembre de 2019). *BBC News Mundo, Argentina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>

TN. (05 de abril de 2020). *tn.com.ar*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de https://tn.com.ar/economia/efecto-coronavirus-proyectan-que-la-economia-argentina-caera-4-en-2020_1057383

Anexos

Anexo 1 Notebook Lenovo V15 2



[Inicio](#) | PC-Notebook-Tablet

Notebook Lenovo V15 Core I5 1035g1 -8GB - SSD240

Micro: INTEL Core I5 1035G1 - 10ma
 Disco: 240 GB Solido
 Ram: 8 GB DDR4
 Video Aceleradora INTEL HD
 WebCam / Lector de Memorias
 Pantalla LED 15.6" + Teclado Numerico
 Salida HDMI / WIFI / USB 3.0

Marca: LENOVO

Anexo 2: Estados financieras



A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30	45.888.641,48	18.355.456,59
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	29.827.616,96	22.944.320,74	18.355.456,59
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34	78.787.669,52	39.802.345,87
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		133.734.167,66	105.992.972,23	68.197.915,05

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Cuentas por pagar
 Remuneraciones y Cargas So
 Cargas Fiscales
 Otras cuentas por pagar

TOTAL PASIVO CORRIENTE

PASIVO NO CORRIENTE

Cuentas por pagar
 Otros pasivos no corrientes
 Otras cuentas por pagar

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE

TOTAL PASIVO

PATRIMONIO NETO

PN + P

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85	164.030.770,30	131.224.616,24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78	275.331.848,88	220.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	147.429.627,44	128.632.321,85	88.560.432,91
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.898.421,48	217.995.357,13	176.171.251,81
Resultado Bruto		68.959.226,30	57.336.491,75	44.094.227,29
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.375.121,39	24.666.360,30	15.857.469,24
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49	27.854.570,55	23.447.178,81
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		10.417.452,07	7.904.774,94	8.221.354,18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02	6.656.384,94	7.983.056,18
Impuesto a las Ganancias		3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
Resultado Final		6.195.536,11	4.326.650,21	5.188.986,52