

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

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

**Cuadro de Mando Integral enfocado en las cuatro perspectivas**

**Balanced Scorecard focused on the four perspectives**

**Autor: María José Oroná**

**DNI: 25.147.580**

**Legajo: VCPB32039**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Tandil, Buenos Aires**

**Argentina, Febrero 2021.**

## Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto [pestel] .....	7
Diagnóstico organizacional [foda] .....	12
Análisis específico .....	15
Marco teórico .....	16
Cuadro de mando integral .....	16
Perspectivas e interrogantes.....	16
Componentes del cuadro de mando integral.....	16
El enfoque de recursos humanos en un cuadro de mando integral.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación.....	19
Discusión.....	20
Plan de implementación .....	20
Objetivos.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance.....	20
Recursos involucrados .....	21
Acciones concretas que desarrollar .....	21
Marco de tiempo.....	22
Desarrollo de la propuesta.....	24
Evaluación o medición de la propuesta.....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	31

## **Resumen**

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. si bien ha tenido un sostenido crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios presenta una necesidad de mejora en sus procesos internos, debido a que cuenta con escasa información sistematizada y su estructura organizacional no está alineada a la estrategia. Lo anterior provoca serias dificultades en el monitoreo, seguimiento, generación y medición de la información en las diferentes áreas. Como se plantea en el trabajo, aquello que no se puede medir no se puede mejorar, por ello el objetivo general propuesto es elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa.

A través del mismo, se buscará realizar un seguimiento y control de los cuatro pilares fundamentales que sirven de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, proporcionando información coherente, sistemática y oportuna para el proceso de toma de decisiones.

Palabras claves: gestión, planificación estratégica; control; información.

## **Abstract**

Although the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. has had a sustained growth in the wholesale sector of food products, it presents a need for improvement in its internal processes, due to the fact that it has little systematized information and its organizational structure is not aligned with the strategy. This causes serious difficulties in the monitoring, follow-up, generation and measurement of the information in the different areas. As stated at work, what cannot be measured cannot be improved, so the general objective proposed is to develop a Balanced Scorecard for the company.

Through it, it will seek to monitor and control the four fundamental pillars that serve as a guide for the organization, helping in this way to improve its current situation, providing coherent, systematic and timely information for the decision-making process decision making.

Keywords: management, strategic planning; control; information.

## Introducción

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi quien comenzó con el actual negocio. En el año 2007 se decide conformar la forma jurídica S.R. L, con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

Así mismo, a través de los años el número de empleados se ha incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La problemática a abordar se refiere a la necesidad de mejora de los procesos internos de la empresa, específicamente vinculado a los requerimientos que presenta la organización en materia de información, ya que cuenta con escasa información sistematizada, siendo la misma imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en pos de avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados y el desarrollo de su capital humano.

Por lo anterior, implica no sólo una revisión integral a nivel de su estructura organizacional, sino que además requiere comprender a la planificación estratégica como un proceso continuo que necesita constante retroalimentación de los diferentes niveles de la organización.

De esta manera la magnitud de la problemática es relevante, además si se hace hincapié en que la empresa cuenta con más de 130 empleados, siendo Recursos Humanos un área clave para aportar valor añadido estratégico al negocio y desarrollar el potencial del personal. En este sentido es fundamental el diseño e implementación de herramientas que brinden información oportuna para la toma de decisiones.

Innumerables son los antecedentes teóricos y empíricos que sustentan la relevancia del cuadro de mando integral para una organización y sus procesos. El marco de referencia es el publicado por sus propios autores (Kaplan y Norton , 1996) denominado *The Balanced Scorecard* como un nuevo sistema de gestión estratégica. En definitiva, el mismo proporciona la representación visual de la estrategia y está compuesto por las distintas perspectivas de cómo funciona una empresa y dentro de cada una de esas perspectivas se incluyen una serie de indicadores observables y medibles que en su conjunto forman el Cuadro de Mando Integral.

Como indica Salgueiro (2001) continuamente estamos realizando mediciones, es común que las empresas apliquen indicadores de medida que les permitan controlar los resultados. Cualquier organización que se encuentre en un mercado competitivo y que quiera tener éxito debe ser consciente de la necesidad de actualizar y revisar sus indicadores en forma continua.

En línea con lo que plantean estos autores (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997), las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, del conocimiento, como se cita en (Borroto Molina , 2007 p. 33)

Vaccaro (2015) ofrece un trabajo de investigación respecto al desarrollo de tablero de control para el área de Recursos Humanos, en el cual destaca la relevancia del capital humano en una organización y argumenta que constituye un diferencial a la hora de pensar una empresa estable y exitosa en el largo plazo. Abordar y trabajar en la mejora de los procesos internos que aporten a reducir los costos y aumentar la rentabilidad, así como llegar a un nivel de análisis profundo, que sólo se puede lograr mediante la formación de equipos interrelacionados que estudien la manera de innovar la actividad de la empresa.

Además, el autor reconoce que el avance de la tecnología y que en el presente, se cuenta en el mercado con una inmensa variedad de software capaz de medir los resultados de la gestión de Recursos Humanos. La tendencia del mercado muestra que

cada vez son más las empresas que llevan a cabo el proceso de medición de la gestión del capital humano, incluyendo la de elaborar indicadores propios del área.

Según Chiavenato (2009) con la globalización y el desarrollo tecnológico, entre otros en la mayoría de las organizaciones, la principal ventaja para ser competitivas proviene de las personas que trabajan allí. Las personas son las que generan y fortalecen la innovación.

Por ello, contar con información confiable y oportuna ha pasado a ser un tema crucial en las compañías modernas. Dados los grandes cambios en el entorno, el poder disponer de indicadores claves permite tomar decisiones acertadas, logrando establecer diferencias estratégicas con los demás competidores.

Para el logro de lo anterior, previamente es necesario como lo indican Astini, Merguerian, y Rapallini (2016) hay que optimizar los recursos de la empresa, la planificación y la organización de su capital humano, a través de la incorporación del área de Recursos Humanos a su estructura organizacional.

Los antecedentes anteriormente mencionados son de suma importancia para trabajar en esta propuesta, como señaló inicialmente son extensas las publicaciones referidas a cuadro de mando integral y su aplicación en organizaciones de diferente índole, ya sea por su tamaño o actividad y la necesidad de contar con información de gestión para su posterior medición.

A lo anterior se suman trabajos de investigación que representan una valiosa contribución a este TFG ya que permite ver la aplicación concreta de un cuadro de mando integral.

En un contexto altamente dinámico, en el cual es moneda corriente la incertidumbre y complejidad es necesario que la alta gerencia cuente con información oportuna para la toma de decisiones y facilitar así el cumplimiento de la estrategia empresarial.

En efecto, la ausencia de un plan de gestión de información genera que el resultado del proceso de toma de decisiones llegue tarde o se transforme en inoportuno, inapropiado o poco eficaz para la organización.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Las empresas necesitan contar con información oportuna para lograr una gestión eficiente que esté alineada con la planificación estratégica, para luego poder analizar resultados e implementar los ajustes que se requieran.

En relación con lo anterior, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no cuenta con información pormenorizada de sus clientes, ya que si bien si bien los conoce, no posee una clasificación de los mismos por volumen ni por comportamiento de compra.

Otro aspecto a considerar es que en el proceso de recepción de productos no tiene un sistema informatizado, es decir, se hace de forma manual y no emplea códigos de barra que permitan realizar un control y contar con información oportuna.

Respecto al área contable, no utiliza un software específico y en lo que hace a la gestión de inventarios tampoco posee un sistema informático.

Lo anterior es clave para analizar la imperiosa necesidad de la empresa respecto la captura de los datos en sus procesos, para su posterior análisis y la generación de informes internos que permitan la toma de decisiones.

En lo referido a la gestión de personal se puede mencionar que el área de Administración es la responsable de la liquidación de los sueldos y jornales de los 130 empleados que la conforman.

En el año 2005 la empresa contrató una consultora para conocer a través de una encuesta la imagen de la empresa en los empleados y el clima interno en el centro de distribución James Craik.

Una característica de la empresa es que si bien contrata personal que reside en los lugares en los que se encuentran los centros de distribución no lleva a cabo los procesos claves en la administración de recursos humanos, como son proceso de selección, de inducción, capacitación entre otros.

El índice de rotación del personal es bajo ya que la cultura organizacional de esta empresa familiar considera mantener al personal que está trabajando con ellos, en quien se confía, y cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades y el criterio es la confianza que prevalece.

### *Análisis de contexto [pestel]*

Para poder analizar el entorno en que se encuentra inmersa la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. y el grado de influencia que ejerce el contexto sobre la misma se va a utilizar una herramienta muy empleada para estos fines conocida como el análisis PESTEL. Para ello se hará un análisis de cada una de los factores del macro entorno de la organización.

*Políticos:* La ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) declaró el brote del nuevo coronavirus (COVID-19) como una pandemia, con fecha 11 de marzo de 2020.

Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260 del 12 de marzo de 2020, se amplió en nuestro país la emergencia pública en materia sanitaria, establecida por Ley N° 27.541.

Decreto N° 297 del 19 de marzo de 2020 y su complementario N° 325 del 31 de marzo de 2020, el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo.

Que, como consecuencia de ello, se evidencia una disminución de la actividad productiva que afecta de manera inmediata y aguda a las empresas, particularmente a aquellos micros, pequeñas y medianas.

Que a efectos de atenuar el impacto negativo de dicha disminución, el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 332 del 1 de abril de 2020 creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (PAETP), disponiendo distintos beneficios a través del servicio “web” denominado “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción - ATP”. El Programa ATP brinda una asignación compensatoria al salario que será abonada por la ANSeS para todos los trabajadores en relación de dependencia de empresas del sector privado que cumplan con los requisitos para contar con los beneficios del 50%.

Se mantiene y amplía el régimen de facilidades de pago en el ámbito del sistema "MIS FACILIDADES", aplicable para la cancelación de las contribuciones patronales con destino al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) de los períodos devengados marzo, abril, mayo, junio y julio de 2020, cuyos respectivos vencimientos para el pago han sido prorrogados en el marco del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción.



La Administración Federal de Ingresos Públicos con el fin de ayudar al cumplimiento de las obligaciones tributarias y alivianar los efectos económicos generados por las medidas adoptadas en el marco de la pandemia, estableció a través de la Resolución General N° 4.822, la extensión de los beneficios del plan permanente hasta el 31 de octubre de 2020. Los beneficios se aplican sobre la cantidad de planes admisibles, cantidad de cuotas a pagar y tasas de interés de financiamiento. Fuente: Resolución General N° 4822/2020.

La Cámara de Comercio de Córdoba informa la nueva extensión del programa “Precios Máximos” por parte de la Secretaría de Comercio Interior, quien la oficializó a través de la Resolución 254/2020, publicada en Boletín Oficial. De esta manera, se prorrogó hasta el 31 de octubre próxima la vigencia de 304 productos de alimentos, bebidas, artículos de higiene y limpieza.

*Económicos:* La inflación de septiembre rondó el 0,8% según el (INDEC) y acumula una suba del 21% desde principios de año, según las mediciones preliminares de las consultoras privadas.

La Cámara de Comercio de Córdoba, a través de un informe realizado por el Foro de Análisis Económico del Comercio y los Servicios de la entidad, junto a la asistencia técnica de *Economic Trends*, presentó un estudio macro de la realidad que atraviesa el sector en la actualidad. Dentro de las dificultades que afectan al sector en Córdoba antes de la llegada del Covid-19, como por ejemplo una fuerte caída del poder adquisitivo de los salarios en todo el país (21.8% entre septiembre de 2013 y mayo de 2020, la cual resiente el consumo y, por lo tanto, la demanda del sector); y un fuerte incremento de la presión tributaria provincial (3.2% a 5.9% del PBG entre 2008 y 2019) y municipal (2.2% a 4.7% del PBG de la ciudad de Córdoba entre 2008 y 2018).

Durante las distintas etapas del aislamiento social preventivo obligatorio, por tratarse de actividades esenciales las siguientes actividades experimentaron fuertes caídas. Se trata del rubro supermercados, hipermercados y minimercados, por un lado, cuyas ventas cayeron 19.3%, y del rubro farmacia, cuyas ventas cayeron 21.4%.

Por otro lado el gobierno nacional dictó la Resolución General 4815/2020 que establece un régimen de percepción que se aplicará sobre las operaciones alcanzadas por el “Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS) Es decir, tendrán un recargo del 35% a cuenta del impuesto a las Ganancias y sobre los Bienes Personales.

Este nuevo impuesto se aplicará sobre el total del monto de la operación, al que también se le aplicará el impuesto PAIS del 30% que rige desde fines del año pasado.

Decreto 427/2020, el Gobierno prorrogó la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de sesenta días contados a partir del vencimiento del plazo establecido por el Decreto 329/20

*Socioculturales:* Los índices del primer semestre de 2020: el nuevo índice de pobreza e indigencia publicado por el INDEC estimó que alcanzó la pobreza en hogares el 30,4% y en personas 40,9 % y la indigencia en hogares el 8,1% y en personas el 10,5%. Fuente INDEC Encuesta permanente de hogares.

Producto de la dinámica observada en la PEA (Encuesta Permanente de Hogares.) en el segundo trimestre se verificó un cambio de composición en la población económicamente inactiva (PEI). Del total de la PEI, los inactivos marginales quienes no buscaron empleo, pero estaban disponibles para trabajar alcanzaron el 4,6%, mientras que en el mismo trimestre del año anterior este grupo fue del 0,7%.

El segundo trimestre de 2020 mostró una caída de 8,8 puntos porcentuales (p.p.) frente al primer trimestre del mismo año y de 9,2 p.p. en relación con el segundo trimestre de 2019, impulsada por la menor proporción de personas que pudo trabajar.

El Ministerio de Educación de la Nación a través de la Resolución 106-20 y el programa Seguimos educando para que las niñas, niños y adolescentes de la Argentina puedan continuar los estudios desde sus hogares. Por otro lado, asegura también la producción y distribución de material impreso para las comunidades educativas sin acceso a internet, priorizando a aquellas en situación de aislamiento, ruralidad y contextos de alta vulnerabilidad social.

*Tecnológicos:* Durante las últimas décadas el desarrollo en términos tecnológicos fue exponencial, en un contexto de pandemia se produjo una disrupción de lo digital. Específicamente en lo comercial ha provocado un salto con grado de avance continuo en la compra online, donde la tecnología ya avanzaba en determinadas categorías pero sin tener un grado importante de participación en consumo masivo.

Por lo anterior, todos los canales de distribución deberán considerar actualizar sus sistemas porque este proceso determinará una nueva posición competitiva en la prestación de servicios.

*Ecologicos:* El medio ambiente tiene un lugar importante en la sociedad, las empresas dedican sus esfuerzos por incorporar la ecología y ejercer un menor impacto en el planeta. Es importante considerar el impacto del transporte y las nuevas normativas medioambientales y en materia de seguridad.

El factor ecológico incide en la organización a causa de que las operaciones del día a día suponen una amenaza constante al medio ambiente debido al uso de distintas maquinarias. Para eso existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente. La Ley 25.675 es una de las que contempla esta cuestión, a través de la responsabilidad del daño al medio ambiente. En los factores legales, hay que tener en cuenta la normativa en la que se desenvuelve la organización. La Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral es una de las que regulan el accionar de la empresa puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro. Por otra parte, también prevé las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento (Ley 19.587, 1972). Estas afectan en mayor o menor medida a la organización, y determinan su accionar y competitividad en el mercado.

*Legales:* En materia legislativa, la Secretaría de Comercio Interior a través de la Resolución 254/2020 informa del programa “Precios Máximos” que establece que las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización a incrementar su producción hasta el máximo de su capacidad instalada y a arbitrar las medidas para asegurar su transporte y provisión.

En el mes de agosto se publicó en el Boletín Oficial de la República Argentina la Ley N° 27.555 mediante la cual se estableció el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo. (Corol y Ruiz, 2020)

Otra regulación a considerar es la Ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole, regula el accionar de la empresa.

En el caso específico la Ordenanza N° 1564/07 del Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik que regula la locación y radicación en el Área Empresarial.

**Tabla 1. Análisis de contexto [pestel]**

<b>Políticos</b>	<b>Económicos</b>
<p>Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260 establecida por Ley N° 27.541.</p> <p>Decreto N° 297“aislamiento social, preventivo y obligatorio”</p> <p>Disminución de la actividad productiva que afecta a las Pymes.</p> <p>Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (PAETP)</p> <p>Servicio “web” denominado “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción - ATP”</p> <p>Resolución General N° 4822/202</p> <p>Extensión del programa “Precios Máximos”</p>	<p>La inflación de septiembre rondó el 2,9%</p> <p>Caídas en ventas del rubro supermercados, hipermercados y minimercados, cuyas ventas cayeron 19.3%, y del rubro farmacia, cuyas ventas cayeron 21.4%.</p> <p>Resolución General 4815/2020.</p> <p>Decreto 427/2020, prohibición de efectuar despidos sin justa causa.</p> <p>Doble indemnización, fue prorrogada por 180 días más mediante el DNU 528/2020.</p> <p>C.C.C: Preocupación por el “impuesto a la riqueza”.</p>
<b>Socioculturales</b>	<b>Tecnológicos</b>
<p>Pobreza en hogares el 30,4% y en personas 40,9 % y la indigencia en hogares el 8,1% y en personas el 10,5%.</p> <p>Resolución 106-20, más el programa Seguimos educando para que las niñas, niños y adolescentes de la Argentina puedan continuar los estudios desde sus hogares.</p>	<p>Disrupción de lo digital en contexto de pandemia.</p> <p>Necesidad de actualizar los sistemas.</p> <p>Desafío de sostener una posición competitiva.</p> <p>En apenas dos meses se aligero el crecimiento que se esperaba para los próximos tres años</p>
<b>Ecológicos</b>	<b>Legales</b>
<p>Existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente.</p> <p>Ley 25.675</p> <p>Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral.</p> <p>Reducción de los residuos en los empaques y uso del papel en las oficinas.</p>	<p>Resolución 254/2020 programa de Precios Máximos</p> <p>Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo</p> <p>Ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo</p> <p>Ordenanza N° 1564/07 del Concejo Deliberante de la Municipalidad de James Craik.</p>

Fuente elaboración propia.

### *Diagnóstico organizacional [foda]*

Para comprender mejor la relación de la empresa y el mercado, y poder diseñar la estrategia competitiva, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Según Ramírez Rojas (2017) El diagnóstico organizacional FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio para ello se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Respecto a las fortalezas es una empresa familiar muy reconocida en el sector ya que cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios. Lo anterior le proporciona reconocimiento de sus clientes y alto nivel de aceptación en la prestación de sus servicios.

Su trayectoria le ha permitido comercializar productos de empresas reconocidas a nivel nacional y ofrecer a sus clientes una amplia variedad en marcas ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado a precios competitivos en relación a la competencia.

Otro aspecto sobresaliente es que la empresa cuenta con una flota propia de transporte que le permite realizar la distribución de sus productos en tiempo y forma con lo estipulado, ya que garantiza el cumplimiento de las entregas. El tiempo de entrega es acotado ya que en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y mientras que en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

En términos patrimoniales la empresa realizó una importante inversión en un centro de distribución como parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan es el crecimiento sostenido del volumen de ventas, ya que posibilita realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, evitar desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, entre otros aspectos.

Con respecto a la política de cobranzas y financiación el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la

no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Las oportunidades de la empresa están en el reconocimiento por parte de los clientes que la han acompañado a lo largo del tiempo. Además las posibilidades de realizar acuerdos con nuevos proveedores que favorezcan una expansión comercial a través de la venta de otras marcas del mercado.

Otro aspecto favorable del entorno es la creación y acompañamiento de CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas) en el sector y la posibilidad de participar del Plan de Actividades que la misma propone (congresos, jornadas, foros, mesas empresariales, entre otras).

Se puede señalar además el desarrollo de tecnologías digitales aplicadas a los sistemas y procesos de negocios a disposición de las empresas del sector.

Los aspectos negativos de la empresa, es decir, sus debilidades se refiere a que si bien conocen a sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. A lo anterior se suma el bajo nivel de tecnologías aplicadas a los procesos de gestión en sus diferentes áreas. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. No cuenta con una herramienta de gestión apropiada que le permita obtener toda la información relevante de los procesos, ver que se cumplen en tiempo y forma así observar posibles desviaciones y por ende tomar decisiones oportunas. No tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

Se hizo en el 2005 una encuesta de clima laboral que no tienen registrados los resultados (esta encuesta se realizó solo en James Craik). Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo. No tiene un proceso de selección de los empleados. Los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción. Falta de capacitación, no tienen la preparación necesaria. Se observa la ausencia de un Programa de prevención de daños.

Se identifica como amenazas que el mercado es muy competitivo y no hay barreras de entradas. Se destaca la ausencia de políticas públicas que tienen que ver con la inversión en telecomunicaciones (internet).

**Tabla 2: Diagnóstico organizacional FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Empresa con vasta trayectoria en el negocio de distribución.</p> <p>Línea de productos muy variada.</p> <p>Comercializa productos de grandes empresas</p> <p>Posee flota propia de transporte.</p> <p>Nivel de precios competitivo.</p> <p>Relación con sus empleados.</p> <p>Política de cobranzas y financiación de clientes.</p> <p>No tiene nivel de endeudamiento</p> <p>Apertura de centro de comercialización propio.</p>	<p>No cuenta con una herramienta de gestión apropiada que le permita obtener toda la información relevante de los procesos.</p> <p>Los clientes, no están clasificados por volumen ni comportamiento.</p> <p>Bajo nivel de tecnologías aplicadas a los procesos de gestión.</p> <p>No tienen un área de Recursos Humanos.</p> <p>Solo desde Administración se liquidan sueldos.</p> <p>Encuesta de clima laboral no tienen registrados los resultados.</p> <p>No tiene un proceso de selección de los empleados.</p> <p>Los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan.</p> <p>Falta de capacitación: no poseen la preparación necesaria.</p> <p>No hay proceso de inducción.</p> <p>Ausencia de un programa de prevención de daños.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Reconocimiento de la trayectoria por parte de los consumidores</p> <p>Integrar CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas) y participar de su Plan de Actividades</p> <p>Desarrollo de tecnologías digitales aplicadas a los sistemas y procesos del negocio.</p> <p>Programas de incentivos</p>	<p>Mercado competitivo y muy atomizado.</p> <p>Volatilidad de la economía.</p> <p>Falta de políticas públicas que tienen que ver con la inversión en comunicaciones (internet)</p>

Fuente elaboración propia.

### *Análisis específico*

De acuerdo con la información financiera de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L correspondiente a los ejercicios económicos 2018, 2017 y 2016 se puede determinar lo siguiente:

La empresa en los últimos años ha obtenido ganancias por el desempeño de su actividad, ya que el resultado del ejercicio de los tres periodos ha sido positivo y durante el último ejercicio se produjo un incremento del 43% respecto al ejercicio 2017.

La rentabilidad económica, como medida de eficiencia operativa de la empresa, muestra una mejora notable en el último ejercicio ya que la misma fue del 37% en el 2018, un 26% en el 2017 y finalmente del 34% en 2016.

Desde lo financiero sería importante evaluar si la estrategia de la empresa cumple con la rentabilidad pretendida, la medición y control de los costos y el análisis del crecimiento del nivel de las ventas. Además de identificar índices orientados a medir los segmentos de clientes y de la cuota de mercado que le va a permitir a la organización articular la estrategia de cliente basada en el mercado.

Respecto al personal de la empresa, que asciende aproximadamente a un plantel de 130 personas, los sueldos y jornales del personal representan un 10% en relación a las ventas totales en los últimos dos ejercicios y un 12% en el periodo 2016.

Desde un enfoque en el corto plazo, la relación entre el pasivo corriente y los sueldos y jornales a pagar representa un 25% en el 2018 y un 28% en el 2017.

Lo anterior permite analizar algunos aspectos puntuales de la situación económica y patrimonial de la empresa en relación al ejercicio 2018 de forma comparativa con 2017 y 2016, como así también señalar a través de ratios la vinculación con los sueldos del personal.

Los indicadores seleccionados en los procesos internos intentaran vigilar y mejorar procesos existentes en relación a la utilización de sus depósitos, el control del stock de los bienes de cambio y una correcta gestión de los pedidos.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una serie de indicadores de resultados de satisfacción, retención y formación. Por lo anterior, se analiza la relación entre los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.



## Marco Teórico

Las organizaciones se desenvuelven en entornos complejos, donde el impacto de los cambios requiere una mejora continua en la calidad y productividad de sus procesos. Por lo tanto las empresas deben asumir que esta dinámica involucra a todas sus áreas funcionales, lo que implica la necesidad de que sus integrantes comprendan la estrategia empresarial y métodos que se van a utilizar para cumplirla.

### *Cuadro de mando integral*

Siguiendo a Kaplan y Norton (1996) el cuadro de mando integral es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.

### *Perspectivas e interrogantes*

- *Financiera:* Si tenemos éxito, ¿cómo nos verán nuestros accionistas?
- *Clientes:* Definir la propuesta de valor que le vamos a proporcionar al cliente. ¿cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?
- *Procesos Internos:* Para satisfacer a nuestros clientes, ¿en qué procesos debemos destacar?
- *Aprendizaje y Crecimiento:* Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?

### *Componentes del cuadro de mando integral*

- a) Metas e Iniciativas Estratégicas.
- b) Mapa Estratégico.

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores, así como una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. ( Berríos Arroyo y Flores Santillana, 2017 p. 29)

- c) Elementos de un CMI
  - Objetivos a los que se desea llegar.
  - Parámetros, que midan el avance hacia el alcance de los objetivos.

- El valor específico de la medición que se quiere alcanzar.
- Implementar programas que se iniciarán para lograr las metas fijadas.

En línea con lo anterior, se puede decir que la elaboración de mapas estratégicos en la organización implica mostrar las relaciones entre la visión, la misión, los objetivos de la organización y las diferentes áreas y procesos, en donde se puede observar cómo unos objetivos conducen al logro de otros. (Niven, 2006)

En esta línea Peter Druker (1993) plantea que todo lo que se puede medir, se puede mejorar, permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que la empresa cumpla con sus objetivos. En sus palabras, pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones.

No obstante, si bien la aplicabilidad del cuadro de mando integral es reconocida extensamente, el resultado de un estudio muestra que la mayoría de las empresas no tiene implementado el CMI en todos sus niveles jerárquicos, ni todos sus empleados tienen acceso al mismo ( Banchieri y Campa Planas, 2012)

#### *El enfoque de recursos humanos en un cuadro de mando integral*

Las personas constituyen parte integral del capital intelectual de las organizaciones y contribuyen en la creación de valor de las empresas.

En este sentido, el capital humano debe entenderse como elemento diferenciador con el que cuentan las empresas y desempeñan un papel fundamental en la estrategia moderna de las mismas, (Chiavetano , 2009)

En sus palabras, a las personas se las debe visualizar como asociadas de las organizaciones, ya que en esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales.

Es necesaria una transformación sustancial en los sistemas de gestión y de control, siguiendo a los factores críticos de éxito se encuentran ahora unidos a la satisfacción del cliente, a la innovación, a la calidad, al servicio, a las habilidades de los empleados, etc.

Es por ello que los activos intangibles son fuertemente importantes en el sentido de crear el fundamento a partir del cual se aprecia y afirma el crecimiento de la empresa.

Por lo anterior, para crear y gestionar los activos intangibles, que en la actualidad son los que dan valor a la empresa, existe la técnica del cuadro de mando

integral que “Ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (Amo, 2011, p.10)

Según Astini, Merguerian y Rapallini (2016) las empresas Pymes que cuenten con un departamento que desarrolle al personal podrán conseguir sus objetivos estratégicos y a su vez, estarán en condiciones de potenciar el crecimiento de su capital humano.

Las autoras destacan la importancia de considerar a la organización como un todo, al hablar de dirección estratégica es de suma importancia comprender que todo análisis se debe realizar desde diferentes enfoques para obtener una visión global que da a lugar a distintas opciones o soluciones partiendo de un planteamiento desde distintas perspectivas y no a través de una comprensión parcial de la situación.

Siguiendo a Vaccaro (2015) elaborar un cuadro de mando integral, focalizado principalmente en la perspectiva de capacidad de aprendizaje, está estrechamente vinculado con la necesidad de contar con información confiable y oportuna ha pasado a ser un tema crucial en las compañías modernas.

Por lo anterior se concluye que el CMI sirve como una herramienta para gestionar eficazmente la organización, para mejorar el desempeño de los gerentes y de la empresa misma. (Vaccaro, 2015). Es por ello que los sistemas de apoyo, la medición de desempeño y otras herramientas no deciden qué hacer por sí solas, lo que indica que se necesita del factor humano y sus decisiones (Chiavenato, 2006)

Los autores presentados coinciden en la importancia del CMI, para gestionar eficazmente la organización, además de la relevancia del capital humano y su análisis a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del mismo.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

En referencia a lo expuesto anteriormente la problemática de la empresa se orienta a la falta de información de gestión.

En la mayoría de sus áreas no cuenta con sistemas automatizados que le permitan la captura y procesamiento de datos para la generación de información que facilite la toma de decisiones. Según el análisis FODA una de sus amenazas es que el mercado es muy competitivo, es por ello que existe la necesidad de la empresa de capturar estos datos de sus procesos, para su posterior análisis y la generación de informes internos que permitan la toma de decisiones. Además de identificar índices orientados a medir los segmentos que le va a permitir a la organización articular las diferentes áreas. Indudablemente que para llevar a cabo este proceso una de las herramientas primordiales es el CMI.

### *Justificación*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que a través del tiempo ha tenido un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

A pesar de ello no cuenta con un plan de gestión de información interna y externa que le permita a la alta gerencia contar con información oportuna para la toma de decisiones y facilite el desarrollo de estrategia empresarial.

En otra palabras es evidente la necesidad de información, ejemplos de ello es la ausencia de un sistema de inventarios y de registros en los que consten las existencias, no utiliza un software contable y no cuenta con un sistema de costeo por mencionar algunos, lo anterior provoca serias dificultades en el monitoreo, seguimiento y generación de información en las diferentes áreas

En relación propiamente al capital de trabajo no tiene un departamento propio, lo que implica la ausencia de procesos básicos para la administración de recursos humanos.

Esta situación ha originado una serie de inconvenientes, muestra de ello es que los empleados que se incorporan aprenden mientras trabajan con los errores que eso implica, lo que marca la necesidad del proceso de inducción y capacitación en los distintos cargos y puestos.

Otro ejemplo de ello ocurrió en el sector de Depósito dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión, lo anterior fue respuesta a que el sistema de promoción interna se basa en la antigüedad y confianza.

### *Discusión*

Considerando la situación actual de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. y teniendo en cuenta lo planteado por los autores citados, se recomienda a efectos de resolver la problemática mencionada la implementación de un cuadro de mando integral.

El mismo permitirá trabajar en el plan de gestión de información interna y externa de la empresa, donde cada perspectiva estará alineada con la estrategia y potencie el desarrollo del capital humano. Los resultados que se esperan lograr si se implementara la propuesta será beneficioso y útil ya que no tiene elevados costos su implementación y va a mantener los datos y realizar informes periódicos, además va a permitir enfocarse en aquellas actividades que merezcan atención.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

- Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

### *Objetivos específicos*

- Alinear las metas de cada departamento con la estrategia organizacional.
- Elaborar indicadores para cada perspectiva de acuerdo con la misión, visión y estrategia empresarial.
- Diseñar el mapa estratégico del cuadro de mando integral.
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación.

### *Alcance*

El desarrollo del presente trabajo comprende un periodo que abarca cuatro meses a partir de septiembre de 2020 y corresponde a la empresa familiar Redolfi, ubicada en James Craik, provincia de Córdoba e impacta en toda el área de Córdoba y ciudades en las que la empresa posee sucursales.

El mismo tiene como objetivo establecer un plan integral que se puede observar por medio del diagrama de Gantt que se presenta.

El desarrollo del presente trabajo comprende un periodo que abarca cuatro meses a partir de septiembre de 2020 y corresponde a la empresa familiar Redolfi, ubicada en James Craik, provincia de Córdoba e impacta en toda el área de Córdoba y ciudades en las que la empresa posee sucursales.

El mismo tiene como objetivo establecer un plan integral que se puede observar por medio del diagrama de Gantt que se presenta.

En la realización de la propuesta no se presentaron dificultades, incidencias negativas o limitaciones a señalar que pudieran afectar la ejecución del mismo. La elaboración del trabajo fue viable, ya que se contó con los recursos para su normal desarrollo.

#### *Recursos involucrados*

Con el objetivo de llevar a cabo la implementación del plan de gestión para mejorar la información interna y externa de la empresa debemos tener en cuenta la estructura de la organización, su cultura y los medios con los que cuenta, para que el sistema de control de gestión sea eficaz.

Formular la estrategia, implica conocer los distintos recursos, habilidades y segmentos de mercado que sean atractivos para la empresa, es decir, es un problema integral, que involucra aspectos tecnológicos, financieros y de recursos humanos. El capital humano es el recurso estratégico básico. Luego, existen tres tipos de recursos tangibles. Estos son los operacionales, los financieros y los de infraestructura.

Cada departamento participará en el diseño e implementación al resolver las cuestiones que surjan, como la revisión de la estructura de la organización, la asignación de trabajos y tareas, la agenda a seguir y la asignación de los responsables para llevarlo a cabo. Es necesario establecer a cada sector la vía para identificar la forma de llevar a cabo el proceso y la recopilación de datos a partir de la utilización de los programas de gestión, de contabilidad y costos de la empresa.

#### *Acciones concretas que desarrollar*

Para hacer efectiva la concreción del CMI se enuncian las acciones:

1. Entrevista con los socios A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. para presentar la propuesta y material informativo.

2. Observación de áreas de trabajo y personal para identificar fuentes de información y delinear posibles mediciones.
3. Definición de factores claves de éxito a partir del análisis e interpretación de datos e información recolectada para cada perspectiva.
4. Diseño de mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto dentro de las cuatro perspectivas.
5. Presentación y puesta a consideración de borrador del CMI.
6. Tiempo de aceptación del proyecto. Análisis de la vinculación entre la estrategia y mediciones.
7. Implementación de la propuesta, que incluye vincular los indicadores con bases de datos y sistemas de información.

#### *Marco de tiempo*

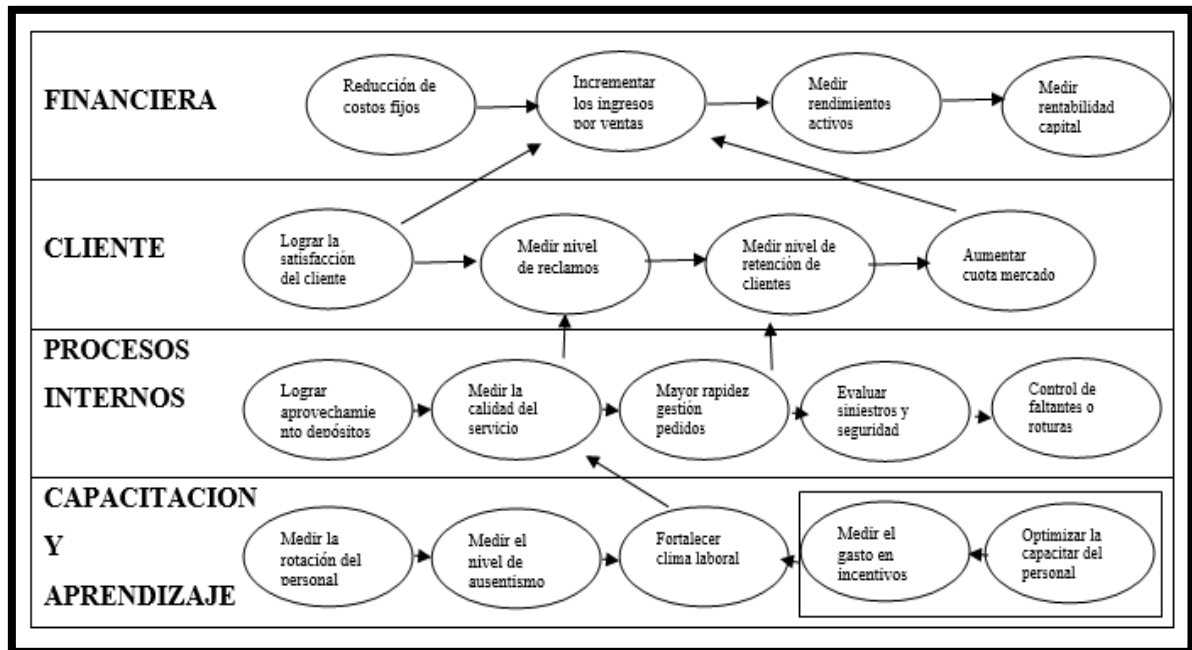
Lo mencionado anteriormente se puede representar a través del diagrama de Gantt, en el cual se indica la asignación de tiempo que requiere cada una de las acciones a desarrollar

**Tabla 3: Diagrama de Gantt**

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Entrevista con los socios																
2. Observación de áreas de trabajo y personal																
3. Definición de factores claves de éxito																
4. Diseño de mapa estratégico																
5. Presentación borrador del CMI.																
6. Aceptación del proyecto.																
7. Implementación de la propuesta																

Fuente elaboración propia.

**Tabla 4: Mapa Estratégico.**



Fuente elaboración propia.

Contar con información exacta en tiempo real en el momento adecuado brinda más ventajas de las que se cree, más aún a la hora de tomar decisiones y corregir errores. Por eso se recomienda discutir con la dirección los indicadores de gestión, estableciendo en qué períodos de tiempo se proponen cumplir, qué sectores serán los responsables de los mismos y qué relevancia y aporte tienen relacionados con la meta organizacional.

Es relevante replantear los indicadores, para que los mismos sean reflejo de la realidad considerando que el entorno es dinámico y puede que haya que adaptar los mismos a los nuevos escenarios. Luego, en base a los resultados obtenidos, se podrán analizar las conclusiones a las que se ha arribado y tomar las decisiones pertinentes.

La gerencia deberá poner en la base de la pirámide la satisfacción de los empleados, de los clientes y la comunicación e información fluidas entre todos los sectores involucrados, lo cual da como resultado de la prosperidad financiera. Redolfi es una importante empresa y sus fundadores han demostrado a lo largo de su historia que poseen mentalidad comprometida y optimista, por lo que es momento de fortalecerse para aplicar esta herramienta y hacer frente bien posicionados con respecto a sus competidores y amenazas.



*Desarrollo de la propuesta*

**Tabla 5: Cuadro de Mando Integral.**

<b>CUADRO DE MANDRO INTEGRAL</b>					
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	Relación ventas periodo actual y periodo anterior	%	Mensual	Gerente de Finanzas
Financiera	Reducción de costos fijos	Relación entre costos fijos y costos totales	%	Semestral	Gerente de Finanzas
Financiera	Medir rendimientos sobre los activos	Índice de rentabilidad económica	%	Semestral	Gerente de Finanzas
Financiera	Medir la rentabilidad sobre el capital	Índice de rentabilidad financiera	%	Semestral	Gerente de Finanzas
Cliente	Lograr la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción de cliente	%	Semestral	Gerente de Ventas
Cliente	Medir nivel de reclamos	Relación numero de reclamos y el número total de llamados	%	Bimestral	Gerente de Ventas
Cliente	Medir nivel de retención de clientes	Relación entre incremento de clientes en el periodo y número de clientes al inicio del periodo	%	Semestral	Gerente de Ventas
Cliente	Aumentar la cuota de mercado	Índice de cuota de mercado	%	Semestral	Gerente de Ventas
Procesos	Optimo aprovechamiento de depósitos	Capacidad utilizada de los depósitos	%	Mensual	Jefe de dep y Log
Procesos	Medir la calidad del servicio	Índice de cumplimiento de tiempo de entregas de pedidos	%	Mensual	Gerente de Ventas
Procesos	Control de faltantes o roturas del stock	Relación stock según sistema y recuento físico de unidades	%	Mensual	Jefe de dep y Log
Procesos	Mayor rapidez en el proceso de gestión de pedidos	Índice de horas reales y horas planificadas	%	Mensual	Gerente de Ventas
Procesos	Evaluar siniestros y medidas de seguridad	Índice de siniestros	%	Semestral	Jefe de dep y Log
Capacitación y aprendizaje	Medir la rotación del personal	Índice días número de bajas en relación total del personal	%	Semestral	Gerente de Adm
Capacitación y aprendizaje	Medir el nivel de ausentismo	Índice días de ausencia en relación días de trabajo	%	Mensual	Gerente de Adm
Capacitación y aprendizaje	Medir el gasto en incentivos	Índice importe anual de incentivos en relación sueldos anuales	%	Semestral	Gerente de Adm
capacitación y aprendizaje	Fortalecer el clima laboral	Encuesta de clima laboral	%	Semestral	Gerente General
capacitación y aprendizaje	Optimizar la capacitación del capital humano	Relación entre gastos en I+D y capacitaciones y la utilidad neta	%	Semestral	Gerente de Adm

Fuente: Elaboración propia.

En el CMI que se presenta se puede observar que en la perspectiva financiera se han seleccionado indicadores que permiten evaluar si la estrategia de la empresa cumple

con el mínimo aceptable en relación con la rentabilidad pretendida, la medición y control de los costos y el análisis del crecimiento del nivel de las ventas.

El índice de ventas es el porcentaje resultante de comparar las ventas de la empresa en dos periodos diferentes, de esta manera se podrá identificar las variaciones que se produjeron para realizar un análisis del mismo.

Relación entre costos fijos y costos totales permite conocer qué porcentaje representan los costos fijos en relación al total de los costos. A partir de este ratio la empresa podrá realizar un seguimiento de la evolución de sus costos y su nivel de representatividad.

El índice de rentabilidad económica entendido como una medida de utilidad por unidad monetaria de activos va a permitir analizar el rendimiento sobre activos de la empresa.

Índice de rentabilidad financiera como una medida para saber cómo ha sido la evolución del capital total de la empresa. Este indicador arroja como resultado un porcentaje de la evolución del capital del ente.

Desde la perspectiva del cliente se identifican índices orientados a medir los segmentos de clientes y de la cuota de mercado en la que compite la empresa y también métricas en relación a la satisfacción del cliente y la retención de los mismos, De esta manera, esta perspectiva le va a permitir a la organización articular la estrategia de cliente basada en el mercado.

Encuesta de satisfacción del cliente: a través de encuestas la empresa busca obtener información y evaluar el grado de satisfacción de los clientes, para ello se establecen una serie de atributos relacionados con la calidad, el precio, el prestigio de la empresa y las relaciones con los clientes. Una vez conocido el promedio de la satisfacción correspondiente a cada atributo, lo cual indicará que la empresa estará en condiciones de realizar las mejoras necesarias.

Relación número de reclamos y el número total de llamados: este indicador permitirá conocer el porcentaje que representan los reclamos en el total de llamados, lo anterior va a permitir realizar un seguimiento de la disconformidad del cliente y detectar cuáles son los factores de malestar.

Relación entre incremento de clientes en el periodo y número de clientes al inicio del periodo: este indicador va a permitir evaluar la evolución del crecimiento de los clientes actuales en relación con el periodo anterior considerando la información histórica de la empresa.

Índice de cuota de mercado: a través de este ratio la empresa va a poder determinar el ingreso de nuevos clientes a la empresa y su nivel de participación el mercado en el que opera.

La Perspectiva de Procesos Internos se orienta a identificar y medir procesos críticos internos en los que la empresa debe aplicar la mejora continua para satisfacer a los clientes y las expectativas de óptimos rendimientos financieros pretendidos por los accionistas.

Los indicadores seleccionados intentan vigilar y mejorar procesos existentes en relación a la utilización de sus depósitos, el control del stock de los bienes de cambio y una correcta gestión de los pedidos.

Capacidad utilizada de los depósitos: este índice va a dar cuenta del nivel de aprovechamiento de los recursos de la empresa, en este caso sus depósitos, que son esenciales en relación a su actividad de comercialización y distribución.

Índice de cumplimiento de tiempo de entregas de pedidos: productos: al analizar este indicador se contará con información relacionada con la eficiencia de la empresa en la entrega de productos, este aspecto es esencial ya que las demoras producidas pueden ocasionar la pérdida de confiabilidad del cliente.

Relación stock según sistema y recuento físico de unidades: este indicador le va a permitir a la empresa realizar un seguimiento de sus inventarios para detectar faltantes si existieran o no. La información proporcionada es de suma importancia dado que la empresa puede verificar la veracidad de los registros en relación a las existencias reales, esta información como insumo para planificar futuras compras a proveedores y garantizar el cumplimiento de los pedidos al contar con el stock que figura en sus registros.

Índice de horas reales y horas planificadas; a partir de la utilización de este índice la empresa va a poder medir los tiempos en la gestión de los pedidos y analizar los desvíos que se presenten para de ser necesario encontrar alternativas a tener en cuenta para mejorar el proceso de gestión de pedidos.

Índice de siniestros: Dadas las características de la empresa y sus antecedentes en materia de siniestros resulta fundamental realizar un seguimiento y control del número de siniestros que se puedan representar con el objeto de implementar medidas preventivas.

La cuarta perspectiva de Capacitación y aprendizaje contiene indicadores que se identifican con tres aspectos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una serie de indicadores de resultados de satisfacción, retención y formación. Por lo anterior, se analiza la relación entre los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

Índice días número de bajas en relación total del personal: con este indicador la empresa va a poder conocer y posteriormente analizar cuál es su situación en relación a la movilidad del personal. Este ratio es sumamente relevante porque no solo va a dar cuenta de las bajas, sino que va a permitir hacer revisiones en los puestos de trabajo y planificar acciones respecto al personal.

Índice días de ausencia en relación días de trabajo: va a medir el porcentaje en términos de tiempo en que el personal se ausenta de la empresa, lo que conlleva a que no realice sus tareas en la empresa. Si el índice arroja un bajo porcentaje la productividad del empleado será mayor.

Índice importe anual de incentivos en relación sueldos anuales: este indicador permite analizar la relación entre dos variables vinculadas a las retribuciones del personal. Este ratio va a dar cuenta del porcentaje de participación que tienen los incentivos y el importe de los sueldos devengados en el año, con lo cual se va a poder hacer un seguimiento de los factores de motivación orientados al personal.

Encuesta de clima laboral: A partir de la misma se va a poder medir la satisfacción del personal, esta encuesta se orienta a conocer la percepción de los empleados en temas tales como reconocimiento por haber hecho bien su tarea y el grado de participación en las decisiones.

Relación entre gastos en I+D y capacitaciones y la utilidad neta: este indicador favorece el análisis del grado de capacitaciones que el personal recibe y asiste en relación a la utilidad neta de la empresa. Por lo tanto el mismo va dar cuenta del porcentaje de participación y contribución para lograr la alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa.

### *Evaluación o medición de la propuesta.*

Para el seguimiento de la implementación del CMI se evaluarán los cambios esperados a partir de la diagramación de reuniones periódicas, que pueden ser quincenales, en las cuales se analizarán los datos a través del armado de una planilla que funcione como una minuta de reunión, en la cual se dejan registro de los aspectos críticos identificados.

Además se pautarán charlas informativas con el personal con el objetivo de entender al CMI como una filosofía de gestión.

En relación a lo anterior, es importante que la empresa preste atención a la evolución de una serie de indicadores que permitan analizar las mejoras a través de la incorporación del CMI en la empresa.

Por ello se propone para medir el impacto de la aplicación del CMI calcular un indicador llamado ROE que establece la relación al beneficio neto y los fondos propios en agosto 2020 y luego en diciembre 2020, con la finalidad de comparar el resultado de la gestión con la implementación del CMI.

El mismo análisis se realizaría con los ingresos por ventas de la empresa, es decir, evaluar y medir el impacto de esta propuesta a partir de los valores expresados de sus ingresos de su actividad principal antes de la implementación y con posterioridad.

Por lo anterior, la evaluación en este caso se realizará luego de las dieciséis semanas de implementación, analizando qué nivel se pudo alcanzar en relación a los indicadores propuestos en el CMI.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Durante el desarrollo del presente trabajo se efectuó un análisis pormenorizado de los aspectos generales de la empresa y el contexto en el cual está inmersa para luego trabajar en relación a aspectos específicos. Posteriormente se delineó el objetivo general del Trabajo Final de Graduación: “Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L”.

El CMI entendido como una herramienta que permite transmitir las estrategias definidas por la empresa de manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, acciones y medidas específicas que permitan saber si las mismas se están alcanzando.

La puesta en marcha requiere del compromiso sostenido por parte de todos los referentes de cada departamento, gestionando para ello la capacitación de los empleados y responsables no sólo en términos de su implementación y funcionamiento sino de su seguimiento y evaluación.

Es importante tener presente entonces que esta herramienta será útil no sólo con el diseño de la misma sino cuando la dirección se reúna mensual o trimestralmente para el seguimiento integrado de todos sus indicadores.

Durante el desarrollo del TFG se identificaron aquellos aspectos centrales y problemáticas dentro del plan de gestión de información interna y externa que imposibilitan a la alta gerencia contar con información oportuna para la toma de decisiones y facilitar el desarrollo de la estrategia empresarial, en sí lo que anteriormente ocasiona una promoción interna ineficaz, perjudicando el clima organizacional y generando insatisfacción, se toma como disparador para mejorar.

Se suma que la institución no posee área específica de recursos humanos ni canales que permitan hacer llegar los mensajes de manera adecuada a todos sus miembros. Luego de un análisis de la situación de la empresa, se determinó la necesidad de llevar a cabo un plan de gestión de mejora en información interna y externa a fin de dar un giro a su situación actual. Para ello se propusieron nuevos procedimientos desde alinear las metas de cada departamento con la estrategia organización, elaborar indicadores para cada perspectiva de acuerdo con la misión, visión y estrategia de la empresa.

En relación a lo anterior se recomienda instaurar canales idóneos para la difusión de mensajes que lleguen a todo el personal a través de la utilización de una app de la empresa. Este canal de difusión interna le brindara a la empresa información interactiva que generará un flujo de información para la organización en su totalidad.

Al mismo tiempo sería valioso que el ente brindará capacitaciones virtuales sobre nuevas reglamentaciones y modos de trabajo en equipo para, de esta manera, continuar con el flujo comunicacional con todo el personal.

Otra propuesta se vincula con que la empresa considere la posibilidad de implementar un sistema de seguimiento satelital, debido a la actividad que realiza y el fuerte peso que representa la logística

Lo anterior le va a permitir a la empresa conocer en tiempo real el estado actual de su flota de vehículos, consultar distancias recorridas y conocer los últimos eventos generados por los vehículos

De esta manera, la herramienta no solo va a facilitar el monitoreo y protección de los bienes que transporta la empresa sino que además ofrece a sus clientes un transporte seguro de carga controlando la temperatura, el peso y la seguridad de los bienes..

Desde la perspectiva del capital de trabajo también es recomendable ya que potencia, controla y monitorea la seguridad de los conductores y transporte de la empresa mientras están en la ruta.

## Bibliografía

- Amo, F. (2011). *El cuadro de mando integral "balanced scorecard"*. (ESIC, Ed.) Recuperado el 20 de 10 de 2020, de [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?t=El+Cuadro+de+Mando+Integral+%ABBalanced+Scorecard%BB&isbn=9788473567886](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=El+Cuadro+de+Mando+Integral+%ABBalanced+Scorecard%BB&isbn=9788473567886)
- Astini, M. B., Merguerian, M. C., & Rapallini, M. M. (2016). *Repositorio digital universitario*. Recuperado el 2020 de 09 de 15, de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1258>
- Banchieri , L. C., & Campa Planas, F. (2012). El cuadro de mando integral: Teoria o realidad. *RIGC*, X(20).
- Berríos Arroyo, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de mando integral*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES : <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Borroto Molina , J. M. (2007). *La gestion del conocimiento en la nueva economia*. (REDALYC, Ed.) Recuperado el 15 de 09 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1813>
- Chiavetano , I. (2009). *Academia edu*. Recuperado el 15 de 09 de 2020, de [https://www.academia.edu/38368876/LIBRO\\_ADMINISTRACION\\_IV](https://www.academia.edu/38368876/LIBRO_ADMINISTRACION_IV)
- Corol, C., & Ruiz, G. S. (2020). *Régimen legal del contrato de Teletrabajo*. Recuperado el 09 de 15 de 2020, de Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas . CADAM.: [https://issuu.com/revista\\_cadam/docs/revista\\_n153\\_web/6?ff](https://issuu.com/revista_cadam/docs/revista_n153_web/6?ff)
- Drucker, P. (1993). *Administración de Recursos humanos*. Mexico: Hill, Mc. Graw.
- INDEC. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Recuperado el 15 de 9 de 2020, de [https://www.academia.edu/28494722/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_2da\\_Edici%C3%B3n\\_Robert\\_S\\_Kaplan\\_and\\_David\\_P\\_Norton](https://www.academia.edu/28494722/Cuadro_de_Mando_Integral_2da_Edici%C3%B3n_Robert_S_Kaplan_and_David_P_Norton)
- Kaplan , R., & Norton , D. (2009). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. . Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935478003>



- Moreno Quevedo, A. A., & Velez Bejarano, N. E. (2011). Diseño de implemetacion de un plan estrategico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware COLSOF S.A del Municipio de Cota. (*Cundimarca*). Bogota, D.C, Colombia: Facultadde ciencias administrativas y contables.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step*. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de [https://www.academia.edu/2772759/BALANCED\\_SCORECARD\\_STEP\\_BY\\_STEP](https://www.academia.edu/2772759/BALANCED_SCORECARD_STEP_BY_STEP)
- Salgueiro , A. A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado el 2020 de 09 de 15, de <https://books.google.com.ar/books?id=W0G1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Vaccaro, S. N. (2015). (B. D. Aires, Ed.) Recuperado el 09 de 15 de 2020, de Construcción de tablero de control para el área de Recursos Humanos.: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0950\\_VaccaroSN.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0950_VaccaroSN.pdf)