

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Plan de gestión de información para una empresa mayorista del rubro alimenticio”

Autor: Sebastian D’Andrea

DNI: 28426628

Legajo: VCPB20890

2021

Resumen

El presente trabajo final de grado consistió en la intervención profesional del contador público en la empresa Redolfi S.R.L. mediante el diseño de un cuadro de mando integral buscando optimizar su gestión de procesos internos con el propósito de repercutir positivamente en sus niveles de desempeño tanto interna como comercialmente.

Para esto se llevó adelante un análisis situacional sobre las distintas perspectivas de la organización que reveló la informalidad con la que ésta compañía se desenvuelve y como tal se consideró pertinente diseñar dicha herramienta de gestión (CMI) como una de las soluciones más viables para ésta circunstancia.

A partir de allí se trabajaron diversos objetivos alineando las perspectivas de la organización en búsqueda de un esquema que sintetice las cuatro perspectivas de gestión: financiera, de cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Palabras Clave

Cuadro de mando integral. Procesos internos. Mejora continua. Optimización de desempeño.

Abstract

The present final work of degree consisted in the professional intervention of the public accountant in the company Redolfi S.R.L. through the design of a balanced scorecard seeking to optimize its management of internal processes in order to have a positive impact on its performance levels both internally and commercially.

For this a situational analysis was carried out on the different perspectives of the organization that showed the informality with which this company operates and as such it was considered pertinent to design said management tool (CMI) as one of the most viable solutions for this circumstance.

From there, various objectives were worked on, aligning the perspectives of the organization in search of a scheme that synthesizes the four perspectives of management: financial, and clients, internal processes, learning and growth.

Keywords

Balanced scorecard. Internal processes. Continual improvement. Performance optimization

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación:	6
Herramienta de análisis PESTEL	7
Factores políticos.....	7
Factores económicos	8
Factores sociales.....	8
Factores tecnológicos	9
Factores ecológicos	10
Factores legales	10
Herramienta de análisis FODA.....	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico.....	17
Propuesta profesional	18
Introducción a la propuesta.....	18
Objetivos.....	18
Alcance	18
Programas	19
Actividades claves	19
Plazos.....	20
Recursos.....	21
Costos.....	21
Modelo de objetivos e indicadores	21
Objetivos de las perspectivas financieras.....	21
Objetivos de perspectivas de clientes.....	21
Objetivos de la perspectiva de procesos internos.....	21
Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	22
Materialización de CMI	27
Diagrama de Gantt	29
Presupuesto del plan	29
Conclusión.....	30
Referencias	31

Introducción

Con el desarrollo del reporte de caso se quiere demostrar la importancia de contar con un Cuadro de Mando Integral para la empresa del rubro mayorista dedicada a la distribución de productos alimenticio. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que favorece el diseño, implantación, control y evaluación de estrategias para incrementar el desarrollo y crecimiento.

La empresa objeto de estudio es de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva más de **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.

Es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial Nº 10.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., entre las más importantes.

Con la información relevada de la empresa, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional donde se identifica, como problema, la existencia de una informalidad estructural donde coexisten falencias procedimentales en la metodología de dirección, organización y control.

Como propuesta de solución al problema detectado, se determinará la implementación de herramientas de planificación y gestión. Uno de los modelos más utilizados en las organizaciones es el Cuadro de Mando Integral, cuyos autores

(Kaplan y Norton, 2002) plantean el CMI como un sistema de administración, basado en diferentes perspectivas. Puntualmente se hace referencia a la perspectiva financiera con la cual los gerentes de las organizaciones buscan evaluar el progreso de la empresa mediante la utilización de distintos indicadores, tales como: existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, entre otros, a su vez también se basa en perspectiva no financiera como: relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, todas en pos de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Tal es el caso de Distribuidora Representaciones y Servicios en General San Francisco SAC. El inventario en esta empresa, es un activo muy valorado, la administración eficaz y eficiente de los mismos, es esencial para el éxito de las organizaciones. La investigación llevada adelante, trata de dar una explicación sobre las deficiencias que existen en la gestión de inventarios de la empresa. El problema que se identificó fue el deficiente proceso de gestión de inventarios del área de depósitos que afectaba negativamente los estados financieros de la empresa. Este tipo de distribuidoras se caracterizan por tener que operar con una gran cantidad de productos, lo cual hace indispensable el poder contar con procesos adecuados que le permitan tomar decisiones acertadas, de manera tal de disminuir los costos operativos por ineficiencia en la gestión de stock (Leon Guanillo, 2011).

En el ámbito local, exponemos el caso de la empresa Greek, ubicada en la provincia de Córdoba, la cual participa en el rubro del entretenimiento de alquiler de películas en formato DVD, además de artículos electrónicos básicos y productos comestibles industrializados. Del análisis del caso surge que las falencias se deben a que la empresa debe mejorar en su planificación y control, por lo cual se procedió a realizar un modelo formalizado, para llevar adelante un sistema de control de gestión en el Video Club Greek. Este modelo abarcó la implementación de un cuadro de mando integral y la confección de distintos indicadores estratégicos que le brindó información precisa y de fácil interpretación a los responsables de la empresa en relación a los resultados obtenidos. Con éste modelo, se podrán tomar decisiones asertivas, mejorando la gestión de la empresa, alcanzando los resultados deseados acorde a su estrategia, misión y visión (Centeno Verges, 2010)

Con el presente trabajo se pretende profesionalizar y estandarizar, a través de la construcción e implementación de un Cuadro de Mando Integral, permitiendo

optimizar la gestión de procesos internos con el fin de repercutir positivamente en los niveles de desempeño tanto interno como comercialmente.

Análisis de Situación:

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

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.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados

Actualmente, 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.

Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, entre otros, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Si bien conoce a sus clientes, carece de un sistema informático donde se registren los volúmenes de compra y su periodicidad, formas de pago, lo que imposibilita la confección de una base de datos, la que permitiría conocer tendencias de consumo, preferencias de productos, entre otras variables.

La estrategia que la empresa se plantea 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”.

El proceso de comercialización de AJR consta de 3 etapas principales: Abastecimiento, Recepción y Venta. En la etapa de abastecimiento identificamos como oportunidad de mejora el establecimiento de modelo de inventario para determinar la cantidad óptima de pedido con revisión periódica, para evitar quedarse sin stock.

Con respecto a la etapa de ventas, la empresa no cuenta con planes de financiamiento para sus clientes, ya que el 80 % de las ventas son al contado y el resto se cobra hasta 21 días, posteriores a la misma.

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Hasta el año 2018 la empresa estaba limitada a la infraestructura del depósito, lo que imposibilitaba realizar compras a mayor escala.

Para tomar decisiones estratégicas, se necesita conocer la información de los distintos procesos de negocios, cuales son los indicadores claves y como se encuentran, teniendo en cuenta la importancia de conocer el entorno en que se desenvuelve la organización. Las empresas no actúan de manera aislada, sino que viven en un ecosistema al cual influyen y es influenciado.

Herramienta de análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Ecológicos y Legales. Describe el marco de los factores macro ambientales en el que convive y se desenvuelve la empresa (Martinez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Los factores analizados a través de la herramienta PESTEL son:

- *Factores políticos:*

Actualmente se está transitando un año electoral, en unos días se realizarán las elecciones en la provincia de Córdoba para elegir Gobernador e Intendente en varias localidades provinciales. Se presentan 13 listas para gobernador y solo 3 de ellas muestran un potencial electoral relevante. Hacemos por Córdoba – Juan Schiaretti, Córdoba Cambia – Mario Negri y UCR – Ramón Mestre, el gran ausente será el Partido Cambiemos que no presenta candidato.

Todas las encuestas indican que Hacemos por Córdoba, conducida por el peronismo provincial y que postula al actual gobernador Juan Schiaretti, ganará la elección cómodamente. En este contexto, los resultados de las elecciones definirán escenarios y perspectivas que son diferentes para cada una de las tres principales fuerzas que confrontan. A nivel Nacional se observa un debilitamiento del gobierno del

Presidente Mauricio Macri al no presentar candidatos para las elecciones provinciales de Córdoba (Nazareno, 2019).

Otro importante anuncio realizado en el mes de abril 2019 por parte del gobierno de Mauricio Macri junto al Ministerio de Producción y Trabajo, se trata del programa "Precios Esenciales". El presidente Mauricio Macri tiene previsto anunciar el próximo miércoles 17 de abril las medidas que acordaron en los últimos días con los supermercados, en busca de contener los precios y reactivar el consumo. No se trata de un plan, sino de "medidas" para ayudar a bajar la presión de la inflación y que la economía se reactive cuanto antes. El mismo permitirá frenar los precios de hasta 50 alimentos de la canasta básica, hasta el mes de noviembre (Perfil, 2019).

- *Factores económicos:*

Según datos presentados por el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A, 2019) la inflación en el país, correspondiente al año 2018, fue del 47,6%.

El panorama para el 2019 no es para nada alentador, según las proyecciones elaborada por el Fondo Monetario Internacional (Mathus Ruiz, 2019) Argentina volverá a estar entre los países con mayor inflación del mundo.

El ranking de naciones que sufrirán la mayor suba de precios lo encabeza Venezuela, el único país del planeta con hiperinflación, seguido por Sudán, Zimbabue, Sudán del Sur, Irán y, luego, la Argentina, en sexto lugar. Este año, el Fondo prevé que sólo 18 países experimenten una inflación de dos dígitos.

Para la Argentina, el Fondo prevé para este año una caída del producto bruto interno (PBI) del 1,2%, una inflación del 30,5% -por debajo de las previsiones del mercado, que anticipa una suba de precios del 36%, según el último sondeo del Banco Central- y un alza del desempleo hasta el 9,9%.

La directora Gerente del FMI, Christine Lagarde, había dicho que los resultados obtenidos por el programa argentino sobre la inflación habían "decepcionado". Lagarde y el staff del FMI elogiaron las últimas medidas adoptadas por el equipo del Banco Central que dirige Guido Sandleris para domar la suba de precios, aunque remarcaron que será un "proceso prolongado" (Mathus Ruiz, 2019).

- *Factores sociales:*

En los últimos años se fue transformando gradualmente la lógica de consumo en la Argentina. Los consumidores tienden a ser más racionales y conservadores con su dinero: compran solo lo estrictamente necesario, dándole prioridad al precio, sin gastar

de más, adquiriendo marcas nuevas o productos de segunda línea que son más económicos. No son leales a marcas, con un promedio de 5,6 visitas en una búsqueda del mejor precio. Además, los argentinos desconfían de los supermercados, ya que consideran que sus márgenes de beneficios son excesivos, según el estudio BACanal 2017, (Santander Río, 2019).

Desde la crisis económica, los consumidores se han vuelto más precavidos, selectivos y reticentes al comprar nuevos productos. Argentina sufrió, en el 2018 una inflación del 47,6 %, la cual no fue acompañada de igual forma en aumento de los sueldos (los salarios evolucionaron por debajo de la inflación) esto se tradujo en un gasto más bajo de los hogares y modificación en los hábitos de compra.

Los consumidores argentinos evitan utilizar las tarjetas de crédito o mejor dicho hacen un uso mucho más controlado, no quiere asumir compromisos en cuotas a mediano y largo plazo, sumado a los elevados costos de financiamiento de las empresas emisoras de tarjetas de crédito.

Se pueden diferenciar a los consumidores en base a sus perfiles: los jóvenes son más conscientes de las marcas que los consumidores de mayor edad, aunque el precio sigue siendo un factor relevante. Los consumidores de mayor poder adquisitivo han aceptado precios elevados de las marcas prestigiosas ya que las perciben como garantía de mayor seguridad y calidad (Toppazzini, 2018).

- *Factores tecnológicos:*

Hoy en día los avances tecnológicos son tan grandes y suceden tan rápidamente, que es una necesidad el invertir en tecnología. En el escenario actual de intensa competencia económica, las organizaciones enfrentan grandes desafíos para seguir siendo competitivos. La automatización de procesos cada vez es más común en el mercado, principalmente debido a su contribución comprobada para la reducción de los gastos de producción y la eficiencia.

Cuando se habla de la automatización de los procesos en el sector industrial, puede ser mediante el uso de sistemas computarizados, o de sistemas electromecánicos destinados al control de maquinarias o del propio proceso industrial. Se trata de una disciplina de la ingeniería bastante amplia, que incluye la instrumentación industrial, que a su vez hace referencia a los sensores, a los transmisores de campo, a los sistemas de control y supervisión, así como a los sistemas de transmisión y recolección de datos

que serán aplicados en tiempo real durante la supervisión y control de las operaciones de planta.

Hoy en día, tenemos las condiciones tecnológicas que nos permiten visualizar las imágenes en tiempo real y realizar la mayoría de la automatización de procesos en tiempos suficientemente cortos como para que se obtengan resultados eficientes (infaimon, 2017).

- *Factores ecológicos:*

La sustentabilidad hoy en día, impacta directamente en la forma de hacer negocios de miles de compañías, que exhiben actualmente, en su gran mayoría, un enfoque mucho más responsable y eco-friendly en sus prácticas empresariales.

Los principales propulsores son los millennials, (jóvenes nacidos entre 1984 y 2000). Sensibles a las causas sociales, esgrimen la sustentabilidad como bandera, y es un punto clave a la hora de comprar. Orientan sus hábitos de consumo cada vez más a la ecología, los valores sociales y productos regionales, marcando así nuevas tendencias (Infobae, 2018).

Actualmente las compañías y organismos están preocupados por el cuidado del medio ambiente, con lo cual impulsan y promueven programas orientados a la protección del mismo como así también del cuidado de los recursos naturales. Podemos nombrar algunas de estas actividades y hábitos:

Reciclaje de papeles: muchas compañías cuentan con reservorios de papeles, fotocopias y demás papeles que se deben desechar y contratan a una empresa dedicada al reciclaje. Tal es el caso en Córdoba, de la compañía Domenech Padillo Hnos. S.L. dedicada a la recuperación del papel, cartón y chatarra.

Separación de residuos: No solamente se fomenta la separación de estos residuos en las casas de familia, sino que cada vez más empresas se están sumando. En las oficinas tienen recipientes separados e identificados para productos de vidrio, plásticos, papel y residuos húmedos.

Ahorro de energía: Las oficinas, fábricas, negocios tienden a instalar grandes ventanales para aprovechar la luz natural, como así también está en auge la utilización de paneles solares.

- *Factores legales:*

Toda Pyme que esté registrada en AFIP y aprobada su solicitud, se le otorga un certificado que acredita su condición de Pyme ante el Ministerio de Producción y otros

organismos. Con este certificado la empresa podrá acceder a beneficios impositivos y programas de asistencia (Dirección Nacional de Servicios Digitales). Los beneficios antes mencionados son:

- Pago de IVA a 90 días.
- Compensación del impuesto al cheque en el pago de ganancias.
- Eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta.
- Incentivos fiscales para Pymes que inviertan
- Simplificación en la solicitud del certificado de no retención en el IVA.
- Reducción de retenciones para microempresas del comercio.

Herramienta de análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Con el estudio lo que se pretende es identificar cuáles son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente identificar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social (Ramírez Rojas, 2012).

Cabe señalar que, FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación.

Tabla 1: matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria de la empresa. Lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y cigarrillos. • Economía de escala. El nivel de precio ofrecido es competitivo frente a otros proveedores. • Brindar servicio diferenciado. Tiempo de entrega acotado; Financiación; Asesoramiento comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante crecimiento de la industria. • Política fiscal que permita mejorar la competitividad de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento comercial. Personal de ventas con amplios conocimientos y experiencia. • Mix de productos. Línea de productos es muy amplia y variada. • Bajo nivel de endeudamiento. • Sucursales cerca de los clientes. 	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y comunicación. Carece de una estrategia de publicidad y comunicación. • Ausencia de área de RRHH. • Ventas sin restricciones. No se exigen volúmenes mínimos de compras, sólo requisitos tributarios. • No tener un software de gestión. Carece de un sistema informático para gestión de ventas 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala situación económica del país. • Aumento de la competencia. • Inflación. • Impuestos y tasas.

Fuente: elaboración propia.

Herramienta de análisis 5 fuerzas de Porter:

Las 5 fuerza de Porter es un modelo de gestión empresarial que sirve para analizar el sector competitivo, identificando oportunidades y amenazas con el fin de delimitar las líneas estratégicas sobre las cuales la organización se enfocará en un futuro (Porter, 2008).

Las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo.

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores (bajo):

El mercado de comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos es muy atractivo, debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas ya que se necesita de una inversión inicial grande, no solo en mercadería, sino también en instalaciones, rodados, maquinarias y recursos humanos.

- Poder de negociación de los proveedores (bajo):

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, entre otros. La empresa posee poder de negociación con gran parte de ellos, ya que la misma tiene precios muy competitivos, además de su amplia trayectoria en el rubro, con más de 50 años en la industria.

- Poder de negociación de los compradores (bajo):

Los compradores están compuestos por comercios minoristas como kioscos, maxikioscos, bares, confiterías, restaurantes, comedores, perfumerías y supermercados. El alto grado de atomización de los clientes y su baja incidencia en la estructura de ventas, genera un bajo poder de negociación de los compradores.

- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos (bajo):

La tendencia mundial al consumo de productos saludables, orgánico, naturales, es una amenaza real para la empresa, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia.

- Rivalidad entre competidores (medio):

El mercado de consumo masivo de alimentos y bebidas no perecederos es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación. Por ello, el conocimiento de los clientes y la construcción de una alianza de largo plazo resultan fundamentales para lograr el éxito en este sector.

Marco Teórico

En esta sección se desarrolla todo el contenido referido a Cuadro de Mando Integral, identificando diferentes autores referidos a éste tema.

Se puede afirmar que a principios de los años '90, surge el Cuadro de Mando Integral, a raíz de los estudios realizados en un grupo de empresas en la década de los años '80, buscando nuevas formas de evaluar el desempeño empresarial. Dichos estudios se plasman en el artículo "El Cuadro de Mando Integral" (Kaplan y Norton, 1992).

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El Balanced Scorecard no era un reemplazo de las mediciones financieras; era su complemento. Contribuyen a vincular los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo (Kaplan y Norton, 2002).

Salgueiro Anabitarte (2001) afirma que recién en la década de los años '80 y '90 es que se pone énfasis en las mediciones, debido en parte, al CMI de Kaplan y Norton.

Desde que nacemos ya están midiendo y pesándonos. Cuando viajamos en vehículo medimos las distancias en km y también el tiempo del viaje. Medimos nuestra vida en años, meses y días, etc. Medimos nuestra salud mediante indicadores, cuando compramos alimentos, incluso en la universidad somos evaluados constantemente por nuestros profesores (Salgueiro Anabitarte, 2001, p.1).

Con esto lo que el autor está diciendo es que la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de una compañía y los individuales también, es midiendo y controlando las cosas correctamente. Es la mejor forma de conocer y mejorar el rumbo de la compañía. Podemos mencionar los siguientes beneficios:

1. Permite controlar la evolución de la compañía, de un departamento, área o sector.
2. Indica a los jefes y empleados lo que realmente importa.
3. Mayor satisfacción de las nuevas expectativas de los clientes.

Otro autor que no se puede dejar al margen, es del profesor e investigador Michael Porter, que desarrolla La cadena de valor de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas (Quintero y Sánchez, 2006).

Todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos:

- 1 - Actividades primarias o de línea: están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto.
- 2 - Actividades de apoyo o de soporte: agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sirven de apoyo a las actividades primarias.

Por lo tanto, en este Trabajo Final de Grado, suscribo con lo aportado por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton en que los Directivos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L deben utilizar como herramienta el Cuadro de Mando Integral ya que además de definir cuáles van a ser los indicadores o medidas de desempeño financieros de corto plazo que la compañía va a utilizar, es muy importante que el CMI les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo.

Los procesos son:

1. Traducir la visión: ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización.
2. comunicar y vincular: permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales.
3. Planificación de negocios: permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros.

4. Feedback y aprendizaje: da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico

Una vez determinada la situación de la cadena de valor los procesos y la necesidad de generar lineamientos estratégicos, se deben diseñar los planes de acción que será la herramienta necesaria para llevar adelante la propuesta de intervención bajo un formato de aspectos y factores consecutivos de diseño e implementación. Para esto (Sainz de Vicuña Ancín , 2017) describe que un plan de acción tiene como formato de configuración el siguiente esquema: el planteamiento de los objetivos del plan, su explicación y su fundamentación, la descripción de las actividades claves que deberán llevarse adelante en dicho plan como así también la estipulación de los tiempos y plazos en los que se desarrollará. También recomienda describir los responsables que estarán a cargo de las actividades claves antes mencionadas concatenándolos con los recursos y los costos en los que se incurrirá en cada una de estas intervenciones.

Diagnóstico

En un contexto inflacionario en el que se encuentra la Argentina, juega un papel muy importante, hasta diría fundamental, el contar con una excelente fuente de información (financiera y no financiera) para que los directivos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tomen decisiones acertadas.

El CMI, no tiene como finalidad sustituir a los métodos de gestión existentes, tampoco elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico establecido.

Del análisis de situación de la empresa se identifica la existencia de oportunidades de mejora en el ámbito interno, las cuales responden principalmente a la falta de planificación a largo plazo, la ausencia de áreas como la de Recursos Humanos, la ausencia de sistemas de costeo de la mercadería. Adicionalmente, se detectó una oportunidad en la forma de captar nuevos clientes. Para hacer frente a las dificultades mencionadas se aplicará como herramienta de gestión: Cuadro de Mando Integral que permitirá proporcionar una guía para definir objetivos y metas. Con este último se buscará realizar un eficiente control que involucre a todas las áreas de la empresa y guíe a la organización en su conjunto a un mismo objetivo general. El CMI, será de gran utilidad también, para medir los desvíos respecto de los objetivos estratégicos trazados, buscando posibles causas y asignar correctamente los recursos con los que cuenta la empresa para cubrir los presupuestos de cada sección.

Propuesta profesional

Introducción a la propuesta:

Con el propósito de profesionalizar y estandarizar las formas de trabajo de Redolfi, como así también posibilitar una gestión desarrollada en base a los resultados se propone el diseño de un cuadro de mando integral que permita llevar adelante un trabajo global y controlado desde las distintas áreas, teniendo un desarrollo monitoreado y controlado en post de los ajustes y la mejora continua.

En este sentido se trabajará para aplicar un modelo estratégico que plantee objetivos e indicadores desde distintas perspectivas de desarrollo: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Esto será así ya que Redolfi no cuenta con una organización estipulada en base a una organización estratégica específica, sino sus actividades claves son implementadas sin un carácter orientativo y controlado. Por lo tanto, encauzarlas en cada una de estas perspectivas le dará la funcionalidad que necesita para afianzar su modelo de desarrollo tanto interno como comercial.

Objetivos:

Objetivo general:

Diseñar un cuadro de mando integral para Redolfi, en post de optimizar la metodología de planificación dirección y control del desempeño organizacional, otorgándole indicadores para cada actividad clave en la que pretenda mejorar su accionar para ser logrado para diciembre 2021.

Objetivos específicos:

- Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral para diciembre del año 2021.
- Diseñar los indicadores para realizar la medición y evaluación de cada objetivo estratégico para diciembre del año 2021.
- Lograr la estandarización de la metodología de trabajo de gestión de Redolfi mediante el diseño del control de gestión para diciembre del año 2021.

Alcance:

El plan abordará a la empresa y a sus 4 sucursales, ya que el diseño del cuadro de mando servirá para estandarizarse en los lineamientos estratégicos desde casa central a cada una de las mencionadas sucursales.

El desarrollo del plan contendrá la instancia de diseño y luego de aplicación. La gestión de diseño implicará un trabajo que ira de agosto a diciembre del 2019, y la implementación será a partir del año 2020 para ser finalizado en diciembre del 2021.

Programas:

Descripción del plan de intervención y gestión para diseñar el cuadro de mando integral:

A continuación, se describe el plan que se llevará adelante para lograr la confección de la herramienta de gestión, y luego se evidenciará un modelo de objetivos e indicadores que podrán ser aplicados a la organización y a cada una de sus áreas.

Una vez descriptas las etapas tácticas de diseño se propone una intervención de capacitación para transmitir el modelo de cuadro de mando y su funcionamiento a los responsables de las 4 sucursales de Redolfi.

En esta etapa táctica se trabajará sobre la definición de los objetivos estratégicos a los cuales deberá orientarse la empresa, logrando materializarlos y formalizarlos para tener de esta manera la posibilidad de medición y control. En esta línea de gestión el diseño del CMI funcionará para que la organización genere estipulaciones a futuro pudiendo medir a través de indicadores el desempeño de las diversas áreas y actividades claves que ejecute. Por esta razón es que se le definen objetivos que respondan a las perspectivas planteadas como base de desarrollo integral (financiera, comercial, de procesos y aprendizaje)

Actividades claves:

Aquí se describirán los pasos a seguir que se deberá implementar para el diseño del cuadro de mando. Entre estos se delimitarán el relevamiento de información necesaria, los tiempos de trabajo, los recursos, la comunicación y difusión, entre otros.

- 1 - Relevamiento de los datos clave de funcionamiento de cada una de las áreas (primera semana de agosto del 2019).
- 2 - Análisis e interpretación de las relaciones de dichos datos (segunda y tercera semana de agosto 2019).
- 3 - Redacción de un boceto preliminar de los posibles objetivos e indicadores a asignar a cada una de las perspectivas (cuarta semana de agosto del 2019).
- 4 - Reunión con responsables de las áreas para la presentación del boceto de objetivos e indicadores (primera y segunda semana de septiembre 2019).

5 - Prueba piloto del desarrollo del cuadro de mando en una de las sucursales por un lapso de tiempo corto y específico (a partir de la tercera semana de septiembre hasta la cuarta semana de octubre del 2019).

6 - Ajustes al modelo de objetivos e indicadores (primera y segunda semana de noviembre 2019).

7 - Redacción y diseño final del esquema (tercera y cuarta semana de noviembre 2019). Aquí el diseñador será el profesional idóneo que se necesitará para el diseño del proceso de digitalización del CMI.

8 - Capacitación (primera y segunda semana de diciembre 2019 y tercera y cuarta de enero 2020).

9 - Implementación (febrero 2020).

Plazos (marco temporal)

Tabla 2: actividades a desarrollar.

Actividades	Plazos
Relevamiento de los datos	Primera semana de agosto del 2019
Análisis e interpretación de los datos	Segunda y tercera semana de agosto 2019
Boceto preliminar de objetivos e indicadores	Cuarta semana de agosto del 2019
Reunión con responsables de las áreas para la presentación de objetivos e indicadores	Primera y segunda semana de septiembre 2019
Prueba piloto del cuadro de mando	Tercera semana de septiembre hasta la cuarta semana de octubre del 2019
Ajustes al modelo de objetivos e indicadores	Primera y segunda semana de noviembre 2019
Redacción y diseño final del esquema	Tercera y cuarta semana de noviembre 2019
Capacitación	Primera y segunda semana de diciembre 2019 y tercera y cuarta de enero 2020
Implementación	Febrero 2020

Fuente: elaboración propia.

Recursos:

- Sala de reuniones.
- Computadora y acceso a internet.
- Acceso a información de la empresa.
- Coordinación y gestión con los responsables de áreas de las distintas sucursales.
- Diseñador: para la digitalización y maquetación del sistema. Profesional idóneo que necesitamos para el diseño del proceso de digitalización.
- Papelería.

Costos:

Honorarios del profesional: \$350.000

Diseñador: \$50.000

Modelo de objetivos e indicadores:

A continuación, se presentan los objetivos a contemplar siguiendo las 4 perspectivas que deben articularse al CMI.

Objetivos de las perspectivas financieras:

- Aumentar para diciembre del 2021 un 25% la utilidad por ventas netas.
- Incrementar la rentabilidad por ventas en un 25% para diciembre 2021.
- Disminuir los costos de producción en un 5% para diciembre 2021.
- Optimizar la liquidez en un 15% para diciembre del 2021.
- Disminuir los tiempos de cobranza a clientes en un 5% para diciembre 2021.

Objetivos de perspectivas de clientes:

- Disminuir los tiempos de entrega de pedidos al cliente en un 25% para diciembre 2021.
- Alcanzar un 85% de clientes satisfechos para diciembre del 2021.
- Lograr una fidelización de nuestros clientes respecto a subas de precios, en un 85% para diciembre 2021.
- Incrementar en un 30% el ingreso de nuevos clientes vía acciones promocionales para diciembre 2021.

Objetivos de la perspectiva de procesos internos:

- Lograr la estandarización del 90% de los procesos productivos para diciembre 2021.
- Formalizar los procesos de compras logrando una estandarización del 80% de las actividades de suministro para diciembre 2021.

- Disminuir en un 60% las devoluciones de clientes para diciembre del 2021.

Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Aumentar la productividad y eficiencia del personal en un 35% para diciembre 2021.
- Incrementar la frecuencia de capacitaciones al personal en un 50% para diciembre 2021.
- Alcanzar el 80% de satisfacción de los empleados para diciembre 2021.

Perspectiva financiera:

Objetivo 1: “Aumentar para diciembre del 2021 un 25% la utilidad por ventas netas”

Indicador: “Índice de ventas”

Fórmula:
$$\frac{\text{ventas período t} - \text{ventas período t-1}}{\text{ventas período t-1}} \times 100$$

Para lograr un aumento en la utilidad, es necesario incrementar las ventas, el cual se logrará a través de incremento en las cantidades vendidas de producto. Este indicador se configura a partir del contraste entre las ventas realizadas en el periodo anterior, respecto a las que se estipularan en la temporada subsiguiente.

Objetivo 2: “Incrementar la rentabilidad por ventas en un 25%, para diciembre 2021”

Indicador: “Retorno sobre ventas”

Fórmula:
$$\frac{\text{Utilidad Neta (\$)}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El margen de Utilidad es un indicador que no se logra solamente con mejorar el nivel de ventas, sino que los diferentes procesos de la empresa deben ser cada vez más eficientes. La propuesta consiste en incrementar las ventas en un 25% para diciembre 2021 a través de la optimización de los procesos internos, haciendo uso de un CMI.

Objetivo 3: “Disminuir los costos de producción en un 5% para diciembre 2021”

Indicador: “Índice de costos”

Fórmula:
$$\frac{\text{costos período t} - \text{costos período t-1}}{\text{costos período t-1}} \times 100$$

Los costos de compra de mercadería fueron unos de los factores con mayor aumento en los últimos años. La propuesta radica en disminuir los costos de producción en un 5% para diciembre del 2021, a través de la optimización de los procesos internos y mejorando los niveles de inventario de existencias de mercaderías.

Objetivo 4: “Optimizar la liquidez en un 15% para diciembre del 2021”

Indicador: “Índice de liquidez”

Fórmula: **activo corriente**
pasivo corriente

La liquidez representa la agilidad de los activos para convertirse en efectivo o equivalente de efectivo para hacer frente a la situación financiera a corto plazo de la empresa. La propuesta radica en optimizar en 15 % para diciembre del 2021, la liquidez de la empresa.

Objetivo 5: “Disminuir los tiempos de cobranza a clientes en un 5% para diciembre 2021”

Indicador: “Plazo promedio de cobranzas”

Fórmula: **cuentas por cobrar x días en el año**
Ventas anuales a crédito

Este indicador mide el promedio de días que transcurren entre la fecha de emisión de las facturas y la fecha en que los clientes pagan. La propuesta radica en disminuir el tiempo de cobranza en un 5% para diciembre 2021, a través de mejores planes de financiación con los diversos medios de pagos.

Perspectivas de clientes:

Objetivo 1: “Disminuir los tiempos de entrega de pedidos al cliente en un 25% para diciembre 2021”

Indicador: “Puntualidad en entrega de productos”

Fórmula: **cantidad de entregas a tiempo**
cantidad de entregas totales

En este indicador mide el grado de cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los productos a nuestros clientes. A través de la mejora en la gestión de logística de distribución, la empresa logrará disminuir los tiempos de entrega.

Objetivo 2: “Alcanzar un 85% de clientes satisfechos para diciembre del 2021”

Indicador: “Índice de satisfacción al cliente”

Fórmula: **clientes satisfechos x 100**
clientes totales

Mide el grado en que la empresa satisface las necesidades de los clientes. La misma puede ser abordada desde diferentes aspectos, tales como: atención recibida, calidad del servicio, del producto, planes de financiación, asesoramiento profesional recibido, entre otros. Mejorando todos los aspectos mencionados, alcanzaremos el 85% de clientes satisfechos para diciembre del 2021.

Objetivo 3: “Lograr una fidelización de nuestros clientes respecto a las subas de precios, en un 85% para diciembre 2021”

Indicador: “Fidelidad respecto a suba de precios”

Fórmula: **cantidad de clientes precio inicial – cantidad de clientes precio final x 100**
(precio final – precio inicial)

El contexto inflacionario en el que estamos viviendo hoy en día, la empresa no está exenta a esta realidad, por ende, mes a mes debe ir actualizando los precios de sus productos. Es por ello que la propuesta es lograr una fidelidad del 85% de nuestros clientes para diciembre del 2021.

Objetivo 4: “Incrementar en un 30% el ingreso de nuevos clientes vía acciones promocionales para diciembre 2021”

Indicador: “Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional”

Fórmula: **nuevos clientes prom. en el período t**
clientela total

Lo que el indicador mide es el grado de renovación de la clientela como consecuencia de distintas actividades de promoción llevadas adelante por la empresa. Es por ello que la propuesta es incrementar en un 30% el ingreso de nuevos clientes debido a acciones promocionales para diciembre del 2021.

Perspectiva de procesos internos:

Objetivo 1: “Lograr la estandarización del 90% de los procesos productivos para diciembre 2021”

Indicador: “Tasa de estandarización de los procesos”

Formula: **nivel de estandarización actual x 100**
nivel total de estandarización

Uno de los principales objetivos es poder formalizar y estandarizar los procesos internos de la empresa. El logro del objetivo permitirá una mayor transparencia de los procesos, que los empleados se desempeñen de manera más eficiente en sus actividades. Es por ello que la propuesta es lograr la estandarización del 90% de los procesos productivos para diciembre 2021.

Objetivo 2: “Formalizar los procesos de compras logrando una estandarización del 80% de las actividades de suministro para diciembre 2021”

Indicador: “Cantidad de actividades de suministro”

Fórmula: **cant. estandarizada de suministro x 100**
total de activ. De suministro del proc de compra

El objetivo es poder estandarizar las actividades de suministro necesarias, logrando formalizar el proceso de compra de productos a diferentes proveedores.

Objetivo 3: “Disminuir en un 60% las devoluciones de los clientes para diciembre 2021”

Indicador: “Devoluciones de clientes”

Fórmula: **cant. de devoluciones del período x 100**
total de ventas del período

Al optimizar los tiempos de entrega de los productos, reducir las cantidades de productos defectuosos y/o vencidos, las devoluciones que los clientes nos realicen disminuirá, logrando mejorar el indicador.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Objetivo 1: “Aumentar la productividad y eficiencia del personal en un 35% para diciembre 2021”

Indicador: “Índice de productividad individual”

Fórmula: **productividad individual t – productividad individual t-1 x 100**
productividad individual t-1

La productividad es un indicador de eficiencia mediante el cual se trata de evaluar el grado de aprovechamiento de todas capacidades/habilidades/conocimiento del personal que aplica para cumplir con su objetivo.

Objetivo 2: “Incrementar la frecuencia de capacitaciones al personal en un 50% para diciembre 2021”.

Indicador: “Índice de horas de capacitación efectivas”

Fórmula: **horas de capacitación efectivas – horas de capacitación programadas x 100**

horas de capacitación programadas

Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados. Es por ello que la propuesta en incrementar la frecuencia de capacitaciones al personal en un 50% para diciembre 2021.

Objetivo 3: “Alcanzar el 80% de satisfacción de los empleados para diciembre 2021”

Indicador: “Índice de satisfacción del empleado”

Fórmula: **encuesta de satisfacción con puntuación**

El indicador mide la alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados y cuál es la relación empleador-empleado. Es por ello que la propuesta es alcanzar el 80% de satisfacción de los empleados para diciembre 2021.

Para finalizar se le propondrá a Redolfi articular los objetivos e indicadores en el siguiente esquema.

Materialización de CMI

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Plazo de medición	Semaforización				Observaciones	Ajuste
					E	MB	B	M		
Perspectivas financieras	Aumentar para diciembre del 2021 un 25% la utilidad por ventas netas	Índice de ventas	$\frac{\text{ventas período } t - \text{ventas período } t-1}{\text{ventas período } t-1} \times 100$							
Perspectivas financieras	Incrementar la rentabilidad por ventas en un 25%, para diciembre 2021	Retorno sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta } (\$) \times 100}{\text{Ventas}}$							
Perspectivas financieras	Disminuir los costos de producción en un 5% para diciembre 2021	Índice de costos	$\frac{\text{costos período } t - \text{costos período } t-1}{\text{costos período } t-1} \times 100$							
Perspectivas financieras	Optimizar la liquidez en un 15% para diciembre del 2021	Índice de liquidez	$\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$							
Perspectivas financieras	Disminuir los tiempos de cobranza a clientes en un 5% para diciembre 2021	Plazo promedio de cobranzas	$\frac{\text{cuentas por cobrar } \times \text{días en el año}}{\text{ventas anuales a crédito}}$							
Perspectivas de clientes	Disminuir los tiempos de entrega de pedidos al cliente en un 25% para diciembre 2021	Puntualidad en entrega de productos	$\frac{\text{cantidad de entregas a tiempo}}{\text{cantidad de entregas totales}}$							
Perspectivas de clientes	Alcanzar un 85% de clientes satisfechos para diciembre del 2021	Índice de satisfacción al cliente	$\frac{\text{clientes satisfechos } \times 100}{\text{clientes totales}}$							
Perspectivas de clientes	Lograr una fidelización de nuestros clientes respecto a las subas de precios, en un 85% para diciembre 2021	Fidelidad respecto a suba de precios	$\frac{Q \text{ clientes } p_{\text{cio inicial}} - Q \text{ clientes } p_{\text{cio final}}}{(p_{\text{recio final}} - p_{\text{recio inicial}})} \times 100$							
Perspectivas de clientes	Incrementar en un 30% el ingreso de nuevos clientes vía acciones promocionales para diciembre 2021	Porcentaje de nuevos clientes vía acción promocional	$\frac{\text{nuevos clientes prom. en el período } t}{\text{clientela total}}$							
Perspectiva de procesos internos	Lograr la estandarización del 90% de los procesos productivos para diciembre 2021	Tasa de estandarización de los procesos	$\frac{\text{nivel de estandarización actual}}{\text{nivel total de estandarización}} \times 100$							

Perspectiva de procesos internos	Formalizar los procesos de compras logrando una estandarización del 80% de las actividades de suministro para diciembre 2021	Cantidad de actividades de suministro	cant. estandarizada de suministro _____ x 100 total de activ. De suministro del proc de compra							
Perspectiva de procesos internos	Disminuir en un 60% las devoluciones de los clientes para diciembre 2021	Devoluciones de clientes	Cant. de devoluciones del período x 100 total de ventas del período							
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Aumentar la productividad y eficiencia del personal en un 35% para diciembre 2021	Índice de productividad individual	product individual t – product individual t-1 x 100 productivdad individual t-1							
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Incrementar la frecuencia de capacitaciones al personal en un 50% para diciembre 2021	Índice de horas de capacitación efectivas	Hs de capac efectivas – Hs de capac programadas x 100 Hs de capacitación programadas							
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Alcanzar el 80% de satisfacción de los empleados para diciembre 2021	Índice de satisfacción del empleado	Encuesta de satisfacción con puntuación							

Fuente: elaboración propia.

En este esquema se puede observar como comienza a tomar forma el CMI, no solamente desde lo conceptual sino también de lo visual.

Como puede apreciarse los responsables de la gestión en Redolfi podrán realizar un seguimiento de la meta a alcanzar, la forma en que deberán evaluarlo, la frecuencia de seguimiento, y también la posibilidad de ponderar el desempeño que viene efectuándose en dicho período. Luego el esquema permite realizar observaciones y explicaciones para que sirvan a la gestión de ajustes necesarios para el periodo siguiente.

Diagrama de Gantt:

Tabla 4: cronograma de actividades.

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Relevamiento de los datos	■																											
Análisis e interpretación de los datos		■	■																									
Boceto preliminar de objetivos e indicadores				■																								
Reunión con responsables de las áreas para la presentación de objetivos e indicadores					■	■																						
Prueba piloto del cuadro de mando							■	■	■	■	■	■																
Ajustes al modelo de objetivos e indicadores													■	■														
Redacción y diseño final del esquema															■	■												
Capacitación																	■	■										
Implementación																									■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto del plan

Los costos en los que incurrirá la organización para el diseño y gestión de esta intervención profesional serán estrictamente referidos a los servicios y honorarios del profesional contador responsable de la confección del CMI, y su posterior aplicación y seguimiento, que asume un valor total de: \$350.000 más los \$50.000 de honorarios del profesional diseñador y programando encargado de la maquetación y programación del cuadro de mando integral.

A partir de este aspecto se puede determinar el retorno de la inversión que realizará Redolfi sobre el plan.

Para ello es importante considerar el beneficio total de la implementación de ésta herramienta de gestión que fue estipulado en uno de sus indicadores de la perspectiva financiera expresado en el incremento del 25% de la utilidad de las ventas netas para el año diciembre 2021.

Conclusión

Habiendo desarrollado el Trabajo Final de Grado bajo el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Redolfi S.R.L. se puede concluir que la intervención tuvo como premisa el abordaje sustancial desde lo estratégico, táctico y operativo debido a la materialización de una de las herramientas de gestión que permite justamente confluenciar los aspectos antes mencionados.

La disciplina de contador implica trabajar desde cuestiones genéricas corporativas funcionales y operativas logrando llevar adelante actividades claves como la planificación, organización, dirección y control. Es justamente el CMI la herramienta que le permitirá realizar estas operativas a la empresa Redolfi S.R.L., que hasta el momento vienen articulándose con un formato de estructura informal sin poder procedimentar sus metodologías de dirección, organización y control, imposibilitándole la transición desde una pequeña y mediana organización a toda una compañía profesionalizada.

Dentro de los indicadores detectados como falencias, se identificaron la falta de formalidad respecto a los parámetros estipulados en cuanto a comercialización, rentabilidad, desarrollo de procesos internos y sobre todo en su coordinación de metodologías de trabajo para entrega de pedidos. A partir de ello se consideró que el diseño de indicadores alusivos a cada una de las perspectivas le daría a Redolfi la oportunidad de esclarecer su forma de articular cada una de sus actividades funcionales generando de esta manera una transformación en su gestión estratégica.

Más allá de los aspectos básicos que deberá cumplir con lo que aquí se le propone, será fundamental que la organización continúe una vez finalizado toda la implementación del plan con la formación y la capacitación para profundizar sobre mecanismos de control, no solamente en lo referido a sus recursos humanos sino también en cuanto a la incorporación de tecnología, paulatinamente afinar sus procedimientos y que los mecanismos de seguimiento, monitoreo y control se vuelvan cada vez más precisos y dinámicos.

Es así que con este plan se demuestra la versatilidad del profesional contador que independientemente del tipo de organización y la actividad puede valerse de su interdisciplinariedad para trabajar junto a actividades de administración estratégica, recursos humanos, coordinación y comunicación.

Referencias

- CAME (2018). *Emprendedores y Pymes: información sobre posibilidades de financiamiento vigente*. Recuperado el 12/05/2019 de http://www.redcame.org.ar/contenidos/circular/Emprendedores-y-Pymes_br_-Informacion-sobre-posibilidades-de-financiamiento-vigentes-.9536.htm
- Centeno Verges, M (2010). *Implementación de un sistema de control en la empresa Video Club Greek* (Trabajo Final de Grado). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba. Recuperada el 10/04/2019 de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1007/1/tesiscompletacompleta%20-%20pdf%20-.pdf>
- Fases y desarrollo de la automatización de procesos. (07 de septiembre del 2017). *Blog.infaimon*. Recuperado el 09/05/2019 <https://blog.infaimon.com/fases-y-desarrollo-de-la-automatizacion-de-procesos/>
- Infobae (2018). *Infobae*. Recuperado el 08/05/2019 <https://www.infobae.com/tendencias/2018/03/01/responsables-y-eco-friendly-como-los-millennials-se-convirtieron-en-la-generacion-mas-sustentable/>
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2000) *El Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones gestión 2000, recuperado el 12/04/2019, disponible <https://www.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicion-robert-kaplan-david-norton>
- La Nación (2019). *Macri recibe a las empresas incluidas en la lista de Precios Esenciales*. Recuperado el 09/05/2019 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/macri-recibe-empresas-incluidas-lista-precios-esenciales-nid2240209>
- Mathus Ruiz, R. (2019). Inflación. Para el FMI, la Argentina estará otra vez entre los países más golpeados del mundo. *La Nación*. Recuperado el 10/05/2019 <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-la-argentina-esta-6-mundo-nid2236550>
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2019). *Herramientas y soluciones para ayudarte a crecer*. Recuperado el 11/05/2019 de <https://www.produccion.gob.ar/monitordelaeconomia>

- Ministerio de Desarrollo Productivo (2019). *Registrar a una Pyme*. Recuperado el 10/5/2019 de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrarse-como-pyme>
- Nazareno, N. (2019). Todo lo que está en juego en las elecciones de Córdoba. *Infobae*. Recuperada el 05/05/2019 de <https://www.infobae.com/opinion/2019/05/11/todo-lo-que-esta-en-juego-en-las-elecciones-de-cordoba/>
- Perfil (2019). Precios cuidados: serán 50 productos y Mauricio Macri hará el anuncio la próxima semana. (12 de abril del 2019). Recuperado el 05/05/2019 <https://www.perfil.com/noticias/politica/precios-cuidados-seran-50-productos-y-los-anuncia-mauricio-macri-la-proxima-semana.phtml>
- Perfil del consumidor argentino. (2017). Santander Rio Trade portal. Recuperado el 09/05/2019 <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/llegar-al-consumidor>
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC. Madrid
- Salgueiro, A. (2001) *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid España. Díaz de Santos S.A. Recuperado el 08/05/2019 de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=NW9HeT0Vm_IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n&ots=-osxzjedcb&sig=dhMiEvTIIa-qBC9YE5cvt27Gpbg#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false
- Universidad Privada del Norte (2011) *La importancia que tiene la planificación y la gestión del inventario en la distribuidora representaciones y servicios en general San Francisco SAC*, recuperado el 12/04/2019, disponible <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/112>