

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Administración

**Implementación de Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. REDOLFI
SRL**



Universidad Siglo 21

Adriana Claudia Cicora

20.685.503

Legajo N° VADM10093

Tutora: Rinero, Sofia

Buenos Aires

Diciembre, 2020

Resumen

El presente trabajo se realizó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una de las distribuidoras de alimentos más importantes de James Craik, provincia de Córdoba y zona de influencia.

Presenta como problema central la ausencia de un área de gestión de recursos humanos, la falta de procesos en la administración del personal que es ejercido por los directores de la compañía quitándoles tiempo en el proceso de expansión que tienen por delante como así también áreas ligadas a la falta de información de gestión y control interno las cuales justifican la corrección de los mismos para subsistir y diferenciarse dentro del mercado

Se estableció como objetivo general el desarrollo de un cuadro de mando integral, seguido de objetivos específicos que conllevan al cumplimiento del mismo. Se definieron las cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores de medición. Los mismos contribuyen al seguimiento y cuantificación de los resultados de la aplicación de la propuesta e incluyen la frecuencia con que se realizarán los controles y sus responsables . Queda plasmada la propuesta del Tablero de Comando, que garantiza el control para la toma de decisiones y el cumplimiento de las estrategias

Estos objetivos buscan incrementar la utilidad de la empresa y sus ingresos, aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes y la captación de nuevos mercados.

Palabras Clave

*Recursos Humanos, Cuadro de Mando Integral, Sistema de Gestión, Objetivos Estratégicos
- Perspectivas*

Abstract

The present work was carried out in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., one of the most important food distributors in James Craik, province of Córdoba and area of influence

It presents as a central problem the absence of a human resources management area, the lack of processes in personnel administration that is exercised by the directors of the company, taking time away from the expansion process that have ahead as well as areas linked to the lack of management information and internal control which justify the correction of the same to survive and differentiate within the market

The development of a balanced scorecard was established as a general objective, followed by specific objectives that lead to its fulfillment. The 4 perspectives were defined with their respective measurement indicators

They contribute to the monitoring and quantification of the results of the application of the proposal and include the frequency with which the controls and those responsible will be carried out.

The proposal of the Dashboard is reflected, which guarantees control for decision-making and compliance with strategies

These objectives seek to increase the utility of the company and its income, increase customer satisfaction and loyalty, and attract new markets.

Keywords

Human Resources, Balanced Scorecard, Management System, Strategic Objectives - Perspectives

Índice

1. Resumen	2
2. Abstract	3
3. Introducción	6
4. Análisis de Situación	8
a. Macro entorno	8
5. Micro entorno	11
6. Análisis de Mercado	13
7. Análisis interno	14
a. Actividades de soporte	14
b. Actividades primarias	17
8. Marco teórico	21
9. Cuadro de mando integral	23
a. Perspectivas del cuadro de mando integral	23
10. Diagnóstico	25
11. Plan de implementación	26
a. Objetivo general	27
b. Objetivos específicos	27
12. Planes de acción:	29
13. Plan de Capacitación anual mandos operativos y de mandos medios	32
14. Plan de comunicación 2.0 y red social empresarial	33
15. Diagrama de Gantt, tiempo de implementación	34
16. Mapa estratégico	34
17. Cuadro de mando Integral	35
18. Estados financieros - Presupuesto	35
19. Bibliografía	37
20. Anexos	39
a. Nuevo Organigrama de Gerencia de Recursos Humanos	39
b. Plan de inducción	39
c. Formato de rediseño de puestos.	40
d. Programa integral de Capacitación	42
e. Vistas sistema SAP	44

<i>f. Encuesta de clima laboral.....</i>	<i>46</i>
<i>g. Estados financieros – Cash flow proyectado.....</i>	<i>47</i>

Introducción

En el presente reporte se llevara a cabo un análisis de la empresa A.J.& J.A REDOLFI SRL, mayorista líder en el mercado, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios ,fundada a mediados del siglo pasado, por los hermanos Alonso y Miguel Ángel Redolfi.

Los Redolfi en sus comienzos compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería para luego abrirse camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. Con el pasar de los años, y debido al esfuerzo de la familia, el comercio comenzó a crecer a pasos agigantados, y la idea de convertirse en distribuidores mayoristas de la zona se hizo realidad.

Gracias a la confianza y respaldo que recibieron 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., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, lograron transformarse en repartidores exclusivos del sector.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados no solo en Córdoba, sino también en el interior del país. En los últimos tiempos su crecimiento fue testigo de la expansión que tuvo, conquistando aproximadamente más de 6000 clientes con autoservicios, centros de distribución mayorista y un local destinado exclusivamente al aprovisionamiento de productos Kodak.

Los competidores se clasifican en dos grupos, mayorista con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio; al ser un sector de consumo masivo el nivel de precios ofrecido es competitivo. .

Siendo su casa matriz el epicentro donde la empresa centraliza la administración general, las compras a los proveedores, el abastecimiento y control de las cuatro sucursales restantes, como así también de sus 140 empleados distribuidos en las ciudades de Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba, cuenta con una flota de 83 vehículos propios, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Debido a la gran expansión de la compañía, han adquirido un terreno de 84 hectáreas, en donde se van a concentrar los numerosos depósitos que poseen, el centro de distribución y las oficinas comerciales, consiguiendo de esta manera, una mejor organización, comunicación y control sobre lo relativo a las ventas, abastecimiento y recepción de mercadería.

El objeto de este reporte en particular es implementar una herramienta, que permita una evaluación y control de gestión, aumentando el rendimiento corporativo, alineando y enfocando a todos los recursos de la organización, a la consecución de las metas establecidas.

Claro está que la empresa es fructífera bajo una mirada económica. Las problemáticas detectadas no serían de índole financiera en su totalidad. Se pueden optimizar las áreas afectadas, incluyéndolas en indicadores que guiarán la empresa hacia el éxito.

Cuando se sugieren indicadores y se hace referencia a guiar a la empresa hacia el éxito apuntando a las problemáticas que no son únicamente financieras, se está hablando puntualmente del diseño de un cuadro de mando integral. Kaplan, R., & Norton, D. (2002) introducen el concepto de CMI definiéndolo como un sistema de administración que no pondera ante todo la perspectiva financiera con la que los gerentes tienden a evaluar la marcha de una empresa.

Esta herramienta, establece que dentro de los factores no financieros, se encuentra el comportamiento de los integrantes de la institución en relación con el modo en que ellos se identificaban con el proyecto de su organización y con el grado de conocimiento de los objetivos de la empresa.

La importancia de establecer la implementación del cuadro de mando radica al analizar el contexto de inestabilidad política-económica en él se encuentra inmersa la distribuidora, de tratar de mantener la rentabilidad sin perder mercado ni ingresos por la situación que atraviesa

Estrategias que les aseguren: un aumento en la escala de operaciones, un fortalecimiento de su poder de negociación con los proveedores, una mayor y más definida penetración en el mercado (a través de modalidades de segmentación de mercados y/o heterogeneidad de los formatos) y, principalmente, la disminución de los costos operativos a lo largo del circuito de administración y distribución.

Contemplando redefiniciones periódicas, los rasgos del contexto económico-financiero de la presente década, y las perspectivas de un incremento del marco competitivo llevaron a las empresas a tomar tempranas y decisivas líneas de acción tendientes a aumentar su productividad y disminuir sus costos operativos. El conjunto de innovaciones tecnológicas y organizacionales que desarrollan en estos años las mayores empresas abarcan un conjunto de acciones que incluyen: – inversiones en equipamiento y en lay-out de los locales, – desarrollo de infraestructuras logísticas (remodelación de depósitos centrales, centros de distribución y de plataformas para productos frescos), – dotación en informática y en sistemas integrados de comunicación y gestión.

Análisis de Situación

Macro entorno

Muchas organizaciones dejan de lado el control interno, ignorando que el mismo es un pilar fundamental, la falta de motivación, transmisión de la visión y la capacitación a sus empleados es un fiel ejemplo de la ausencia del control. Al hacer una revisión de la empresa, se han podido detectar algunos problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de la misma, como la falta de planificación estratégica, escasez de control sistemático, falta de comunicación interna, ausencia de capacitación y la momentánea descentralización de los depósitos. Vale decir que al no contar con un control de gestión interno que le permita la toma de decisiones de manera rápida y oportuna la empresa se encamina hacia un problema futuro.

Factores Políticos

El Gobierno, avanza sobre el diseño de una serie de iniciativas con la apuesta a incentivar la creación de nuevos puestos de trabajo una vez finalizada la pandemia, de la mano de un proceso de reactivación de la economía. Tienen definida la implementación de un nuevo esquema de reducción de retenciones patronales que se aplicaría por sector económico y zona geográfica. (El Cronista.com – 2 de Abril de 2020)

Además de la reducción en las cargas patronales y otros mecanismos bajo análisis en el Gobierno también tienen definido anunciar un ambicioso programa de formación profesional con el que apuestan a acercar las necesidades de los sectores demandantes de empleo con la oferta de trabajadores.

Factores Económicos

La economía argentina sigue profundizando sus problemas La creciente y constante alza de la inflación provoca que las organizaciones se planteen, deliberen y tomen decisiones de manera apresurada, sin llegar a medir ni dimensionar las consecuencias de ello

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 1,9% con relación al mes anterior de forma que la inflación acumulada en 2020 es de 15,8%.(INDEC, 2020)

Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas por el INDEC sumaron un total de 78.330,3 millones de pesos, lo que representa un incremento de 43,8% respecto al mismo mes del año anterior. (INDEC, 2020)

Sin dudas, el factor económico está teñido, en más o en menos medida, de la política y es por eso que se van desarrollando a la par. El aparato económico de una ciudad conlleva a la interacción de diferentes mecanismos en un área territorial limitada en el espacio.

Factores Sociales

La crisis provocada por la pandemia del COVID-19 tendrá un fuerte impacto en el mercado de trabajo de Argentina, que ya acusaba una situación de debilidad antes de esta emergencia sanitaria. Si bien en el último trimestre de 2019 se registró en Argentina un ligero aumento de la tasa de empleo, su evolución en los últimos dos años se mantuvo estable, mientras la tasa de actividad fue aumentando. El crecimiento de la participación laboral, mayoritariamente vinculado a una mayor entrada de las mujeres, se debe a la necesidad de contrarrestar la caída de los ingresos de los hogares en recesión. Esta tendencia al aumento de la tasa de actividad de las mujeres podría intensificarse como consecuencia de la pérdida de empleo y de la caída adicional del ingreso de otros integrantes del hogar, incluso en un escenario de disminución generalizada de la demanda de empleo.

El dato más reciente sobre la desocupación registra que en el cuarto trimestre de 2019 alrededor de 1,2 millones de personas buscaban activamente trabajo, con una tasa de desempleo del 8,9%. Al aumento de la tasa de actividad femenina, no correspondió un aumento del empleo, resultando en una tasa de desocupación de 9,5% entre las mujeres, frente al 8,4% de los varones. (Naciones Unidas Argentina-19 de Junio de 2020)

Factores Tecnológicos

Gracias a las innovaciones tecnológicas cada día encontramos más aplicaciones y plataformas que facilitan la vida de los usuarios. No obstante, las empresas son las que deben estar más pendientes de dichas innovaciones para adoptar aquellas tecnologías que se adapten mejor a su modelo de negocio con el fin de ofrecer una experiencia de compra más ágil y satisfactoria a sus clientes.

Cuando hablamos de avance tecnológico, nos referimos a las innovaciones que terminan contribuyendo a cambios constantes y cada vez más rápidos en este segmento del mercado.

En este período que estamos transitando en plena pandemia es cada vez más importante la utilización de plataformas y aplicaciones teniendo en cuenta la experiencia del cliente, marcando las nuevas tendencias de e-commerce para este 2020.

Ningún negocio debe estar al margen de los cambios digitales en esta era de la información, porque la innovación es un elemento central y tiene un impacto casi inmediato en la dinámica comercial. (Digital Portinos Agencia Creativa -2020)

Factores Ecológicos

Mediante un plan estratégico de desarrollo local y territorial, se realiza un breve diagnóstico de la situación actual de la localidad, su inserción en su contexto regional, su historia, su entorno natural. Se plantea un análisis de la trama urbana, los usos del suelo como así también las actividades económicas.

La ley de Generación de Energía Distribuida del gobierno de la Provincia de Córdoba promueve e incentiva el uso de los paneles solares para que usuarios y empresas puedan elaborar su propia energía. Para llevar a la práctica esto lanzo una serie de créditos destinados a Pymes y hogares, generando en las industrias locales una muy buena oportunidad para contribuir y colaborar además con otros proyectos como la recolección de residuos diferenciada, facilitando el proceso de reciclado. (Ministerio de Desarrollo Productivo – Agosto 2020)

Factores legales

La Ordenanza municipal 1564/07 del año 2003 establece como objeto regular la locación y radicación de establecimientos comerciales, industriales y/o servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la localidad.

Exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados (Municipalidad de Córdoba, 2012).

Beneficios como: Exención tributaria de la Tasa de Servicios a la Propiedad y/o tasa de Industria y Comercio en un 100 % hasta los primeros 10 años de iniciada la actividad, luego se aplicara por 7 años más, con una tasa diferenciada cumpliendo como requisitos la contratación de personal, debiendo presentar mensualmente una declaración jurada con la nómina de personal afectado a la actividad.

Micro entorno

Modelo de la fuerza competitiva

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar a la empresa con el entorno, aunque este ambiente relevante sea muy amplio, el aspecto fundamental es el mercado donde la compañía compite. La estructura de la industria en la que se encuentra A.J & J.A. Redolfi, determina las reglas competitivas y el diseño de las estrategias comerciales, financieras, publicitarias y de marketing.

El poder negociador de los clientes

Los mayoristas de alimentos tienen como principales clientes entre otros a comercios minoristas como kioscos, autoservicios, almacenes, pequeños supermercados, estaciones de servicios, escuelas, centros asistenciales, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Estos comercios, por lo general, no cuentan con medios óptimos para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores valoren el servicio brindado por los distribuidores mayoristas y estar cada vez más comprometidos para poder diferenciarse de la competencia.

Estos consumidores cuentan con poder para obtener buenos precios y condiciones, haciendo que las empresas puedan formular estrategias destinadas a reducir el poder de negociación de los clientes y capturar un mayor número de ellos o hacer que sean más leales a los productos que se les ofrece.

El poder negociador de los proveedores

En esta industria los proveedores juegan un papel competitivo muy importante, proveen en la mayoría de los casos marcas que son líderes en el mercado, ejerciendo presión sobre las compras, la cobertura de mercadería, que no se distribuyan determinados productos de otras empresas, exigencias de información contable, entre otras, para acceder a mayores descuentos y de esta manera obtener precios más competitivos, y en caso de no completar estos requisitos, puede correr el riesgo la distribución exclusiva de sus productos. Es aquí donde se produce una desigualdad de condiciones respecto de precios que obtienen por ejemplo las grandes cadenas debiendo además cuidar la rentabilidad del mayorista distribuidor ya que es la forma que tienen de asegurarse que sus productos estén en todos los comercios

Competencia de productos sustitutos

La disponibilidad de productos sustitutos no es algo que pueda generar mayor disrupción entre los canales de ventas. Se sabe que los supermercados tienen una oferta amplia dentro de su surtido, pero es algo que el mayorista tiene la capacidad de igualar. De la misma manera el supermercado puede replicar el modelo de compra por bulto y cajas cerradas. Para ser más precisos ambas acciones están siendo ejecutadas tanto en supermercados como en mayoristas en el proceso de multicanalidad que se está gestando. Otros sustitutos en este sector son empresas como los hipermercados y supermercados que, con agresivas ofertas de masiva difusión convierten a los minoristas en sus clientes ocasionales.

Cuando existen productos sustitutos los clientes están dispuestos a pagar menos y un precio excesivo puede hacerles desplazarse hacia esos otros productos o servicios más ajustados.

No existen productos sustitutos de importancia si bien el cambio en el consumo hacia productos saludables es una faceta a analizar en el largo plazo.

Rivalidad entre competidores

Cuando un producto es ofrecido por muchas empresas - aquellos que suelen ser de alta demanda - , la rivalidad será muy superior. Se trata de la fuerza más poderosa de todas porque se refiere a la rivalidad real entre empresas del mismo sector, de una misma industria, que ofrecen un mismo tipo de producto. En este sentido intervienen diferentes variables como la concentración del sector, diferenciación del producto, condiciones de costos, etc.

Al analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas. Los principales competidores son Rosental y Micropack que están ubicadas en Santa Fe y los mayoristas con salones comerciales como Luconi Hnos en Rio Tercero, Grassano, Monje y Top en Rio Cuarto; Dutto Hnos en San Francisco, Maxiconsumo , Yaguar y Diarco entre otros en Córdoba . El grado de rivalidad aumentará, a medida que se eleve la cantidad de competidores, igualando el tamaño y capacidad, disminuyendo la demanda de los productos.

Amenaza de entradas de nuevos competidores

Si los beneficios del sector son elevados, más organizaciones pueden sentirse atraídas para acceder a este tipo de negocio. Esta entrada puede suponer una caída en la tasa de beneficios del sector puede existir una serie de dificultades que pueden encontrar las nuevas empresas que quieran entrar en determinados sectores por temas de inversión, economía de escala, barreras legales y administrativas o ventajas de las empresas ya establecidas en cuanto, por ejemplo, a canales de distribución o diferenciación del producto.

La mayor amenaza que se presenta para el sector es la apertura de nuevas bocas de empresas como las grandes cadenas mayoristas, y por otro lado se debe prestar atención a las empresas del

interior del país que están creciendo de manera sostenida en sus ventas y con una llamativa expansión geográfica.

Análisis de Mercado

A medida que las cadenas de suministro decayeron y los problemas de reposición y entrega de existencias continuaron durante el inicio de la cuarentena, el entorno del Retail también se fragmentó cada vez más, con minoristas más pequeños, sistemas de entrega directo al consumidor y tiendas especializadas que llenan el vacío y ofrecen alternativas a los canales minoristas tradicionales. En el futuro, esta fragmentación pondrá a prueba la lealtad de los consumidores al canal tradicional a medida que las restricciones bajen y los niveles de existencias se normalicen. Será fundamental que los minoristas comprendan las necesidades y prioridades únicas de los consumidores de diferentes grupos. Esto garantizará que puedan ofrecer ofertas de precios personalizadas para retener a los consumidores en el futuro y garantizar la rentabilidad en estos tiempos difíciles. (Nielsen – Julio 2020)

Según el informe elaborado por Claves, en estos cinco meses de cuarentena hubo caídas en el consumo muy bruscas: en Julio 2020 comparado al año anterior las ventas minoristas disminuyeron un 27,7%. Mientras que en el primer trimestre del 2020 el consumo privado cayó un 6%, el público siguió la misma tendencia en un 0,6%, con una caída total, tanto del público como del privado, de 5,7%. Como viene sucediendo desde el inicio de la pandemia, las ventas tanto de farmacias, alimentos y bebidas continúan siendo las de menor caída. En tanto, en Junio se registró una caída del 31% de la recaudación de IVA. Por lo que, considerando diferentes indicadores, el consumo cayó en ese mes un 13,6%. En tanto, las ventas en el canal online aumentaron en cuarentena: 1 de cada 3 e-shoppers probaron este canal por primera vez, lo cual incrementó su penetración. La mayoría de los nuevos compradores online, según Scentia, aseguran que volvería a usar el mismo medio para realizar compras. Se estima un crecimiento que derivará de la mayor captación de consumidores. (CADAM – Julio / Agosto 2020)

El ambiente del retail ha cambiado fundamentalmente entorno a los meses de vida en cuarentena. El aprovisionamiento, el desabastecimiento y los retos de la cadena de suministro implicaron que, en muchos mercados, los programas de promociones se detuvieron abruptamente o se redujeron significativamente. Al haber roto el ciclo de confianza promocional, la percepción de valor de los consumidores y la sensibilidad al precio cambiarán a medida que las restricciones permanezcan vigentes. Los minoristas y los fabricantes tienen la oportunidad de “restablecer” el valor para los consumidores y cómo están mejor ubicados para satisfacer las nuevas necesidades en el futuro. (Nielsen – Julio 2020)

Las compras en línea han crecido exponencialmente entre los nuevos grupos demográficos, el uso de pagos sin contacto y aplicaciones de navegación en tienda digital ha aumentado drásticamente, además las marcas se han conectado cada vez más con los consumidores a través de experiencias de compras interactivas y virtuales, entre otros. A medida que las empresas se centran en hacer avanzar a sus organizaciones a través de tiempos inciertos, la tecnología seguirá desempeñando un papel fundamental en la dinámica cambiante del consumidor. Acelerar la adopción de tecnología será una poderosa herramienta clave que impulsará el comportamiento del consumidor tanto en la tienda física como en línea en el futuro. (Nielsen – Julio 2020)

Análisis interno

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

La empresa es proveedora mayorista de productos alimenticios cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

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

Las políticas de empleo y el plan de negocios son medios precarios, porque al no poseer un área de recursos humanos, es más difícil tener un plan de acción a seguir a la hora de tomar personal y/o capacitarlos.

En cuanto a la comunicación si bien por un lado es más fluida por la confianza que hay entre los miembros, en algunos casos, puede ocurrir que en las charlas se mezclen temas personales con los de la empresa, haciendo que eso genere roces y se vuelva más difícil el manejo de los conflictos de la compañía.

Es en este ambiente en donde aparece la figura del contador como asesor estratégico, el cual al poseer conocimientos sobre las variables internas de la empresa las puede relacionar con las externas, permitiendo asesorar de la manera más conveniente a la dirección de la misma, e informando sobre los impactos que se pueden producir a corto, mediano y largo plazo sobre las decisiones que se toman. Él va a ser el encargado de vincular la perspectiva financiera con todas las demás perspectivas que se presentan en el cuadro de mando integral, teniendo en cuenta las estrategias planteadas por los altos mandos de la organización, y a su vez, velara para que el trabajo de todos, diariamente, este alineado y se realice en equipo.

La empresa posee una estructura de financiamiento acotada no recurre a un financiamiento externo en función de la estrategia elegida de solo utilizar fuentes propias. Posee un mejor aprovechamiento de los activos fijos. El volumen de ventas es al contado y reducido plazo de cobro a 30 días máximo.

Gestión de Recursos Humanos

Se observa una organización verticalista, con tomas de decisiones centralizada en su centro de distribución, es allí donde se realizan las tareas gerenciales, ya que es ahí de donde parten las tareas de mando.

Por debajo las distintas sucursales de las que dependen los autoservicios, salvo la sucursal Córdoba que posee otra unidad de negocio.

En el panorama actual y frente a una nueva estrategia de expansión de la infraestructura de la organización, los empleados no cuentan con un buen acceso a la información, necesaria para responder de una manera correcta y eficiente ante posibles contingencias; la adaptación se realiza bajo la premisa de “ensayo y error” de cada empleado.

A su vez, se puede observar que la organización carece y le resta importancia a la formalización de la comunicación interna. La misma tampoco considera los roles que cumplen los líderes y su necesidad de capacitación para una mejora sustancial en las prácticas laborales

Si bien existen diferentes maneras de comunicar las directivas de la organización a la plantilla de personal, la desactualización de los canales de comunicación imposibilita una mejora en la interacción de los operarios, de suma importancia para la contribución de posibles beneficios en los procesos y resolución de conflictos en la nueva etapa de expansión de la organización.

Esto podría estar afectando al sentido de pertenencia y fidelización de los empleados, por no tomarse en cuenta las sugerencias de los mismos, experimentando sensaciones de falta de escucha (feedback). La falta de actualización en las descripciones de puesto (realizada 2005), podría ser un grave inconveniente de “territorialidad laboral”, habiendo actividades solapadas.

El sistema de promoción carente de objetividad promueve la desconfianza y la desmotivación. El mismo debería estar acompañado de un plan de capacitación exclusivo para ayudar en el acompañamiento del empleado ingresante y la formación de líderes coach en mandos medios y jefes. A su vez, la implementación de estas políticas, ayuda a fidelizar al empleado mejorando el clima laboral y aumentando el índice de retención del capital humano.

El sistema de reclutamiento y selección, es justificado por la empresa bajo el criterio de la “confianza”, lo que sugiere un favoritismo en la selección (ingresantes podrían ser familiares o amigos) dejando de un proceso de selección poco objetiva. Esto explicaría el bajo nivel de rotación,

ya que es poco probable que se despidan a un familiar, amigo o “político”, por las consecuencias que ello atrae. Sumado a la carencia de evaluaciones de desempeño correctamente medibles.

La competitividad está relacionada con la eficiencia y eficacia de los recursos humanos, la mejora continua en los procesos productivos, la integración a dichos procesos de nuevas tecnologías, la reducción de costos, establecer sistemas de aseguramiento de calidad, en general debe ser implementando todo aquello que permitiera mejorar la eficiencia, ser eficaces; pero sobre todo, tendientes a la reducción de los costos y a la generación de mayores márgenes de utilidad.

La supervisión y control diario del empleado, se ha convertido en un mal hábito, por no contar con las herramientas y el conocimiento necesario para implementar una gestión moderna sobre su personal. La clave de la gestión en el lugar de trabajo moderno es pensar más bien en la motivación, fomentar el trabajo en equipo, la creatividad y capacidad de respuesta.

Desarrollo de la tecnología

La cámara mayorista está trabajando en conjunto con los distribuidores mayoristas de la zona en cuanto a desarrollar un software para la Entrega Certificada, hay un avance bastante importante en cuanto a los documentos, su estandarización, a como trabajar la entrega física, la preparación de los pedidos, como es el Aviso de Despacho o el Aviso de Recepción y toda la información que tiene que ir dentro de los mismos. Ya trabajando con la integración del Aviso de Despacho, se están obteniendo muy buenos avances.

En la logística se va a poder saber todo lo que se está enviando con el Aviso de Despacho, el proveedor va a tener una confirmación en el momento, se va a poder conciliar mucho mejor, como también se va a poder preparar la recepción y también identificar mejor los productos, hay todo un esquema armado que tiene que ver con que los pallets van a venir con una identificación unívoca, eso agiliza mucho la recepción, lo cual también agiliza el transporte. Cuando haya ajustes de tarifas habrá dos maneras de eficientizar, una es a través de la mejora de tarifa y la otra es a través de los tiempos de uso del transporte.

Las empresas de consumo masivo fueron las pioneras en trabajar en una mesa de Entrega Certificada y ya han modificado procesos internos, adaptándose de forma satisfactoria. Los supermercados y mayoristas empiezan a entender los beneficios que tiene el sistema de Entrega Certificada, que indica que la calidad de lo que se está entregando es muy superior a lo que puede pasar en la normalidad, ya sea por la calidad con la que se prepara el pedido, hasta los documentos con los que va a viajar.

La empresa no cuenta con herramientas sofisticadas con respecto al uso de tecnología y forma de comunicarse. Regular estas herramientas e incorporarlas al plan estratégico de la organización ayudara a reducir la incertidumbre, eliminar errores y malentendidos, aumentando la eficiencia y la productividad.

Compras

El no poseer un inventario de sus potenciales clientes se convierte en una debilidad al no conocer sus características y su comportamiento de compra, lo que resultaría en una limitación al tratar de establecer estrategias futuras para cada tipo de cliente. La falta de un recorrido de larga distancia puede hacer que un determinado comprador elija un proveedor diferente que sí posee este servicio. Esto a su vez se convierte en una amenaza que puede hacer que se pierdan clientes potenciales. Entre las amenazas, la competencia que vende los mismos productos y la falta de poder de negociación por parte de clientes, hace que estos puedan cambiarse fácilmente a alguno de su conveniencia.

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

Actividades primarias

Logística interna

Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.

Al momento que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.

Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, código de barras, sino que se hace de forma manual.

Cuando la mercadería que se pidió no arribo y no se facturó se informa al proveedor de ese faltante para ser enviado en el próximo cargamento.

Dentro del depósito se almacenan todos productos que entregan los proveedores. Se utiliza como comprobante un talonario de remitos internos de entrada de materiales y otro de salida, que junto a la orden de trabajo, orden de compra, remito del proveedor, conforman el conjunto de documentación a manejar en esta área. Las operaciones que se realizan en el depósito son: carga y descarga de productos alimenticios, golosinas y cigarrillos.

La preparación de los pedidos, se realiza con el objeto de atender el surtido que requiere cada cliente, al incluir los mismos una variedad de productos, es menester ir extrayendo uno por uno de los sitios en que están almacenados para ensamblar cada pedido. Esta tarea es conocida habitualmente

con la palabra inglesa picking. Este sistema obliga a relacionar el manejo de materiales con la disposición del depósito y el método de despacho de los productos.

Así, es posible utilizar el procedimiento de ir tomando los productos que integran cada pedido por una persona que recorre las distintas áreas del depósito. En otros casos, el pedido se fracciona por línea o familia de productos y los encargados de las áreas asignadas a cada una de ellas preparan la porción correspondiente, yendo luego todas las partes a reunirse en un sector destinado al ensamble final. Relacionado con la preparación de pedidos, se presenta el problema de la reposición de los stocks que se van agotando. En algunos casos conviene ir despachando las mercaderías a medida que van entrando, recurriendo a la existencia adicional sólo en caso de que las salidas superen en volumen a las entradas.

El sistema de distribución en alianza con pequeños distribuidores/clientes le da la posibilidad de comercializar productos en zonas geográficas no cubiertas, ampliando de esta manera su zona de distribución.

Operaciones

La empresa no cuenta con una política de control de documentación, por lo cual esto puede derivar a omisión de pedidos al momento de efectuar una compra, tampoco el volumen de compras de insumos los cuales puede llevar a comprar mercadería en exceso y generar posibles pérdidas económicas, no posee registro de seguimiento de pedidos. . No se encuentran definidas, establecidas ni formalizadas las actividades de control que tiene que llevar a cabo el personal del área de compras, necesaria para evitar errores y fraudes

La tarea de los empleados del sector es de simplemente revisar ya que no tienen formalizado un eficiente procedimiento de selección de personal y comprobación de capacidades para ocupar los puestos necesarios en el sector compras. Una única persona es la encargada y responsable de las tareas y funciones.

La empresa no cuenta con un software de gestión, maneja todo en planilla de excel lo que puede derivar a errores, omisiones o fraudes.

No se pide cotización a proveedores, en donde existe la posibilidad de incurrir a sobrepuestos de las mercaderías destinadas a la venta como así también niveles de calidad por debajo de la competencia ni se realizan evaluaciones para determinar el desempeño de los mismos. No se lleva a cabo un registro de los remitos y facturas de compras de los proveedores, lo que puede llevar a una pérdida de información importante para la toma de decisiones. Falta de un manual de normas y políticas de tal manera que permita identificar funciones y responsabilidades del personal del área de compras y el resto de áreas.

Logística externa

Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Los mismos se realizan a través de internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles con conexión wifi.

Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

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

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

La logística de abastecimiento constituye un factor clave. Las relaciones con los proveedores son fundamentales. Implica lograr acuerdos con los mismos a los fines de coordinar la entrega en tiempo y en forma, como también de establecer los niveles de calidad, la política de devolución de fallas, acuerdos de precios y formas de pago.

Es la actividad que origina el movimiento de los productos y el cumplimiento de los servicios solicitados, y tiene una gran incidencia en el tiempo del ciclo del periodo.

Marketing y ventas

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Como así también las publicidades aparecen en las radios del pueblo y publican en infoguías. Los camiones y vehículos de la empresa se encuentran ploteados e identificados

Una nueva lógica en los negocios implica, una manera diferente de hacer lo de siempre. La página web, se encuentra fácilmente, la información es clara y pertinente, aunque no hay actualizaciones con respecto a sus servicios y productos, lo que es esencial para mantener informados a sus clientes cumplen con la armonía del logo empresarial, pero podrían mejorarse algunos detalles para lograr hacer aún más vistosa la página, como así también sumar espacios de más interacción con sus públicos.

La regularidad de las publicaciones, se mantienen en buen promedio, suben contenido frecuentemente, la mayoría es pertinente.

No se visualiza casi algún tipo de *feedback* con los clientes eso no está del todo bien ya que es una forma diferente de hacer las cosas, de relacionarse con el cliente, de prestar servicios, de proporcionar los productos, de negociar con los proveedores, en definitiva, se refiere a la necesidad de repensar toda la operativa de la empresa. Va en concordancia con la transformación digital. Es decir no posee una página web que haga “escuchar” esa “voz” que definimos innovadoramente en el contenido y consecuentemente la venta on-line.

Con la innovación de productos o servicios pueden ganar competitividad en el mercado, incluyendo la reducción de costos de producción y distribución, como por los éxitos comerciales alcanzados por la vía del aumento de las ventas, la fidelización de clientes, el incremento en la participación en el mercado, etc. Mediante la innovación de productos se logra una diferenciación de la competencia.

La introducción constante de nuevos productos implica la necesidad de mantener un esfuerzo innovador continuo que se puede fomentar con la introducción del Pensamiento Lateral como forma cultural de innovación y creatividad. Los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC) tienen un aporte importante, pues facilitan las diversas opciones de innovación.

Servicio

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.

Además cuenta con unidades de auxilio que le dan la oportunidad de llegar a sus clientes en tiempo y forma, esto se debe a que cuenta con un taller mecánico propio.

Un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto.

La forma de contacto con sus clientes que solo “espera generar lazos” con ellos es a través e-mails o través de un número telefónico, donde pierde toda posibilidad de ofrecerles a sus clientes canales óptimos, innovadores, actualizados y eficientes que se adapten a sus necesidades, y no solo eso sino también la oportunidad de fortalecer su imagen.

Marco teórico

Luego de llevar a cabo un análisis detallado de la situación externa e interna se observaron algunos aspectos que deberán ser tenidos en cuenta para definir las intervenciones posibles y realizar la planeación y diseño de acciones a llevar a cabo.

La implementación de la estrategia supone el uso del diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una empresa debe crear, usar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para implementar con éxito un modelo de negocio. La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y funciones específicas creadoras de valor y establece como estas tareas y funciones deben estar vinculadas de tal forma que aumenten la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente; competencias distintivas que desarrollan la ventaja competitiva. El fin de una estructura organizacional es *coordinar e integrar* los esfuerzos de los empleados de todos los niveles (corporativo, de negocios y funcional) por medio de las funciones y unidades de negocio de la empresa para que trabajen en conjunto de tal forma que les permita lograr en un todo las estrategias en su modelo de negocio.

Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes adoptan para alcanzar las metas de desempeño de su empresa. La principal meta de una empresa es maximizar los rendimientos que los accionistas obtienen de su tenencia de acciones. Para maximizar el valor para el accionista, los gerentes deben contar con estrategias que generen una rentabilidad alta y sostenida y también un crecimiento en las utilidades. La rentabilidad de una empresa puede medirse por el rendimiento sobre el capital invertido en ella. El crecimiento de las utilidades de una empresa puede medirse por el crecimiento de la utilidad por acción. Las estrategias que los gerentes adopten determinaran la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades.

Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es más rentable que el promedio de todas las empresas de la industria. Y tiene una ventaja competitiva sostenida cuando es capaz de mantener esa rentabilidad superior al promedio a lo largo de varios años (HILLS, 2011). En general, una empresa con una ventaja competitiva aumentara sus utilidades con mayor rapidez que sus rivales.

Gran parte de la coordinación se realiza entre las personas, funciones y divisiones a través de la jerarquía de la autoridad. Sin embargo, con frecuencia, a medida que una estructura se vuelve compleja, esto no es suficiente, y los altos directivos necesitan usar diferentes mecanismos integradores para aumentar la comunicación y coordinación entre funciones y divisiones.

La planeación estratégica tiene que ver con las grandes líneas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, para determinar directrices y políticas de gestión en horizontes de entre 3 y 5 años, el control de gestión es un conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, privilegiando la acción y la toma de decisiones en forma oportuna y favoreciendo la delegación de autoridad y responsabilidades se

concentra en el corto plazo, sobre todo en los períodos anuales para definir los programas, los presupuestos y monitorizar el desempeño y el logro de los objetivos intermedios .

Es en este sentido que intenta motivar y comprometer a los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando la toma de decisiones en un tiempo útil. Debido a este, es necesario hacer hincapié en el capital humano de la empresa, porque son ellos, sobre todo los de rangos más bajos son los que conocen y conviven cotidianamente con los problemas de la empresa.

¿Qué son las estrategias de la organización? Son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.

Un concepto que suele utilizarse en la administración estratégica es el de modelo de negocios, el mismo que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. El modelo de negocios parte de dos incógnitas: si los clientes valorarán aquello que provee la empresa y si ésta puede generar ingresos económicos a partir de su actividad.

Las constantes transformaciones del entorno en el que está inmersa la empresa y los cambios impredecibles de la economía actual, hacen imprescindible contar con una herramienta que por su diseño e implementación les posibilite diagnosticar, proyectar, controlar y retroalimentar la estrategia de la organización

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

La empresa se encuentra en un proceso de cambio de estrategia logística a la espera de lograr llegar a mayor cantidad de mercados y para ello, ha implementado un nuevo concepto de almacenamiento y distribución, más moderno y eficiente con una disminución de los costos de inventarios; en otras palabras el realizar inversiones en algunas áreas podrían ser necesarias en función de la evolución de las metas a alcanzar.

En cualquier caso, no se puede obviar que los mercados tienden a ser globales y que la competitividad y el crecimiento de las empresas pueden estar, en gran medida, ligados a su expansión en los mercados internacionales.

Considerando la situación actual, y siendo una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar nuevas regiones y mercados, es sumamente necesario, en primera medida, implementar una herramienta de medición, el cual le permitirá comunicar tanto la estrategia, como los procesos y sistemas que colaboren con su implementación. Y además, llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que las actividades que se planean, coincidan con las que realmente sucede.

Dicha herramienta debe poder transformar, de la manera más clara y específica, el objeto de la estrategia de una unidad de negocios en objetivos e indicadores tangibles. A su vez, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, y no como un sistema de control. (Kaplan, 2000).

Cuadro de mando integral

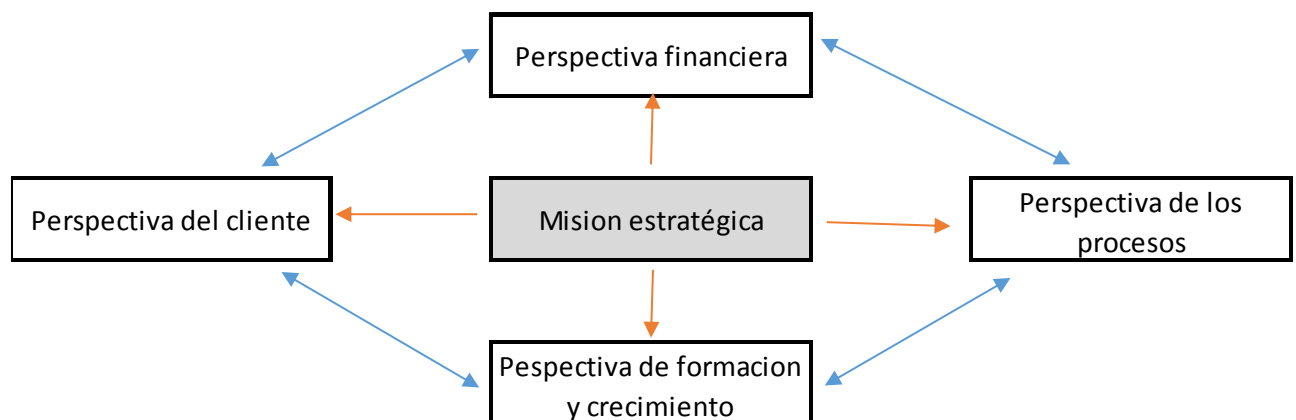
Una herramienta útil de la que se vale el sistema de control de gestión, como se dijo, es el cuadro de mando integral o *balanced scorecard*. Éste instrumento de gestión, permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio (Sánchez Vásquez, Vélez Elozorda y Araújo Pinzón, 2015).

Funciona estableciendo las metas y objetivos que serán clasificadas de acuerdo a las cuatro perspectivas del *balanced scorecard*, financiera, del cliente, de los procesos internos y, formación y crecimiento. A cada una de ellas, se le designará diversos indicadores o *drivers*, que son las métricas de las que se vale el cuadro de mando integral para medir el estado de cumplimiento o no de los objetivos estratégicos determinados por la empresa. Estos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Una perspectiva simboliza la forma en que se expresan los principales puntos de vista de la gestión de una empresa y desde los que son analizados y establecidos los objetivos y las estrategias implementadas para desarrollar adecuadamente el cuadro de mando integral (Niven, 2003).

Una vez implementado el cuadro de mando integral, a través de los indicadores se procederá a realizar las mediciones pertinentes, de las que se evaluará el alcance a las metas planteadas con anterioridad. (Viteri Sánchez, Viteri Moya y Matute Déleg, 2014).

Perspectivas del cuadro de mando integral



Perspectiva financiera:

Esta es la que engloba las necesidades estratégicas de la organización y las transforma al lenguaje de las finanzas para comunicarlos a las demás áreas (Kaplan y Norton, 2002). Mide la rentabilidad sobre la inversión. Crecimiento y diversificación de ingresos: generados por nuevos clientes. El porcentaje sobre las ventas totales que representan los negocios con los nuevos clientes

Meta perseguida: Crecimiento de ingresos

Perspectiva clientes:

El objetivo es identificar al cliente al cual la organización le está ofreciendo sus productos. Al identificarlo se pueden definir las actividades orientadas a lo que necesita el cliente logrando una ventaja competitiva. Se refiere a la satisfacción fidelización, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad, y el valor que aporta la organización al cliente.

Meta perseguida: Satisfacción del cliente

Perspectiva de procesos internos:

Se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Mejoras en los costos de producción .Análisis técnico para determinar en qué actividades del proceso es posible reducir costos y desarrollar indicadores.

Meta perseguida: Eficiencia

Perspectiva formación y crecimiento:

Es necesario el crecimiento de los factores claves como los empleados, los sistemas y la infraestructura. Existen tres categorías dentro de esta perspectiva, las mismas son la capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan y Norton, 2002).

Satisfacción de los empleados por medio de encuestas periódicas, rotación de los empleados. Disponibilidad de información en relación con las necesidades. Lograr la motivación del personal y la coherencia de objetivos, a través de considerar sus sugerencias. Cantidad de sugerencias que se han recibido. Porcentaje de las que se pusieron en práctica. Medición de los objetivos conseguidos.

Meta perseguida: Satisfacción de los empleados

Diagnóstico

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, lo cual lo lleva a tener falencias típicas de este tipo de empresas: dependencia absoluta de la autoridad con poca delegación de tareas, falta de desarrollo en recursos humanos como capacitaciones y delimitación de responsabilidades, falta de planificación estratégica para la administración, resistencia a la innovación como la inversión en tecnología; y por último la problemática más relevante de este caso, que es el rudimentario control interno de los procesos operativos. Los mismos no están bien definidos y carecen de un sistema integrado de medición, información y planeación.

El control interno es menester para toda organización empresarial, ya que permitirá optimizar la utilización de los recursos, evitando pérdidas por fraude o negligencia, como también detectar desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dicho sistema debe estar compuesto de un mapa integrado por cada área de la empresa, donde conste: los objetivos de cada departamento, indicadores de seguimiento a dichos objetivos y contraste de los resultados reales con las metas prefijadas.

Es necesario implementar un sistema de gestión capacitado y perfeccionado, que ayudará a la gerencia a contar con análisis del control interno que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional. A través del diseño del instrumento mencionado se persigue mejorar la eficiencia de las operaciones, reducir costos, aumentar la rentabilidad, incrementar los ingresos por ventas por cliente, acrecentar la cartera de clientes, maximizar la satisfacción y la fidelidad de la clientela, potenciar la imagen de la empresa, contar con personal calificado, aumentar la productividad del desempeño del plantel, disminuir el índice de robos y roturas, llevar un control de stock simultáneo a las ventas y compras de mercadería, optimizar los procesos operativos en general.

Para el logro de las metas sugeridas la distribuidora deberá invertir en tecnología de información que aumentará la eficiencia de las áreas y volverá más competitiva a la empresa.

Hay varios frentes que la organización descuido o no los tomo en cuenta y que son totalmente necesarios para llegar a la meta deseada. Una de las causas principales por lo que esto sucedió se debe al crecimiento de la empresa, lo cual hizo que los directivos dediquen más tiempo y esfuerzo en atender lo cotidiano y la razón de ser de la organización, ósea, la venta de productos propiamente dicha.

La empresa, como las mayorías de las organizaciones, está intentando expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, con todas las ventajas y desventajas que eso conlleva.

Indudablemente que para llevar a cabo este proceso de una manera exitosa, es necesario implementar varias herramientas y tener en cuenta ciertos factores importantes que hacen al funcionamiento de la misma.

Se considera importante el diseño de un cuadro de mando integral que busca un equilibrio para la empresa, dónde además de la perspectiva financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?

Las constantes transformaciones del entorno en el que está inmersa la empresa y los cambios impredecibles de la economía actual, hacen imprescindible contar con esta herramienta, es por eso que su diseño e implementación les posibilitara diagnosticar, proyectar, controlar y retroalimentar la estrategia de la organización. Este sistema de control permitirá proponer, objetivos estratégicos e indicadores medibles, permitiendo a sus directivos alcanzar sus metas como así también su éxito empresarial, no solo en el aspecto financiero sino con sus diversos factores, como los clientes, el proceso de control interno, impulsando al personal a ser partícipe de este proceso.

Considerando la situación actual, y siendo una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar nuevas regiones y mercados, es sumamente necesario, en primera medida, implementar un plan estratégico, el cual le permitirá comunicar tanto la estrategia, como los procesos y sistemas que colaboren con su implementación. Y además, llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que las actividades que se planean, coincidan con las que realmente sucede.

Plan de implementación

Una vez concluido el diagnóstico de la distribuidora, se presenta la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral acorde a la empresa, en función de los recursos disponibles como también los demandados, y la información obtenida del sistema.

El alcance se desarrolla en los cuatro campos propuestos por la herramienta de control de gestión elegida: financiera; clientes; crecimiento, aprendizaje e innovación y procesos internos. No se analizarán estructuras de inversión, ni tributarias, como tampoco se realizarán análisis formales de aplicación al sistema contable.

Cabe destacar que tanto la misión, visión como los valores condicen con la realidad de la empresa A.J & J.A. Redolfi SRL.

Objetivo general

Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para aplicar en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL en base a la gestión de los recursos humanos con la finalidad de aumentar un 20% la rentabilidad de la firma, profesionalizando puestos de trabajo y fidelizando a los colaboradores.

Objetivos específicos

- 1) Aumentar la productividad de los empleados en un 24% para el año **2022**, mediante la capacitación y/o especialización de los recursos humanos
- 2) Implementar un sistema de gestión integral utilizando la herramienta SAP, para disminuir los costos operativos en un 10 % para el año 2022
- 3) Diseñar un plan de capacitación anual para los colaboradores, y formación de mandos medios en liderazgo 24% para el año 2022
- 4) Gestionar un plan de comunicación 2.0 con la incorporación de la intranet corporativa y la red social empresarial incrementando la infraestructura tecnológica en un 25% para el año 2022

Justificación

Para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa.

La Gerencia de Recursos Humanos debe ser capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, la confianza y recompensas, ayudar a crear un clima tal que favorezca la innovación y la creación de capacidades organizativas y contribuir a que cada una de las políticas de los recursos humanos guarden relación entre ellas, sean complementarias, y que a su vez tengan relación con la estrategia general.

El incremento de la productividad derivada de las inversiones de capital humano depende de la contribución de los empleados (Youndt y Snell, 1996).. En este sentido, Pucik (1988) afirma que los planes de formación deben ser desarrollados para preparar a los empleados a ocupar con eficacia los cargos de la organización

Los recursos financieros, tecnológicos, por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, por lo que el recurso humano se convierte en un recurso esencial para las organizaciones; en éste residen los conocimientos y es el que tiene la capacidad de poder gestionar los recursos para la organización. Llevado al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal

apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas ,y es aquí donde la Gerencia de Recursos Humanos juega un papel esencial en la competitividad de la mayor parte de las organizaciones.

Alcance

Personal involucrado:

Es de vital importancia para poder llevar a cabo esta herramienta, que la alta dirección tome conciencia de lo esencial de su aporte y compromiso en la ejecución de la misma. Los gerentes deben comprender que sin su credibilidad, responsabilidad y horas de trabajo dentro del diseño e implementación del sistema de gestión, no hay posibilidad de éxito, ya que las metas de prosperidad, perfeccionamiento, orden y mejoras, deben impartirse y contagiarse constantemente desde los niveles más altos del organigrama hacia toda la organización transmitiendo una misma bajada de línea y fomentando empleados comprometidos con la causa, por lo que en primer lugar la propuesta comienza desde la cabeza de la empresa, continúa con los empleados y se hace extensiva a todas las sucursales

Temporal:

Se comienza implantando el sistema de gestión en el mes de Marzo de 2021 se espera que se comiencen a ejecutar las acciones propuestas y que para Diciembre del mismo año se puedan cumplir todos los objetivos propuestos.

Ámbito geográfico:

Como su casa central se encuentra en Córdoba Capital, abarcará la misma y el resto de las sucursales de la provincia.

Limitaciones:

Para la puesta en marcha de la propuesta no se visualizan dificultades e incidencias negativas o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del plan.

Para optimizar la estructura que ya posee la empresa se necesitarán cambios internos desde lo particular a lo gerencial, deteniéndose en cuáles son las necesidades y correcciones a realizar en cada sector y accediendo a incorporar y solicitar información de toda la empresa para poder aplicarlos, cumplir sus objetivos y lograr mayor rentabilidad.

La implementación del cuadro de mando integral transformará las estrategias en objetivos cumplidos alineando a la organización como un todo. La implementación de un sistema de gestión aumentará la eficiencia y eficacia en las operaciones, brindará confiabilidad y agilidad a la información y reducirá los riesgos y costos por falta de control y conocimiento.

Planes de acción

Plan de acción 1 - Objetivos específicos 1 y 3

En el siguiente plan de acción se desarrollara la creación del departamento de Recursos Humanos, comprendiendo la contratación del Gerente, la búsqueda y selección de jefes y analistas, el rediseño de puestos.

Para la creación del departamento de Recursos Humano la empresa A.J. & J.A.Redolfi S.R.L deberá contar con la incorporación de 11 colaboradores distribuidos de la siguiente manera un gerente, 3 jefes de áreas expertos cada uno en una tarea y 8 analistas, el tiempo que durara la selección del personal será de 3 meses. (ver Anexo A- nuevo Organigrama)

El gerente será contratado de manera externa por una consultora, Aptitud Estratégica SRL de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con sucursal en la ciudad de Córdoba, y la función principal del nuevo colaborador es ser el encargado de alinear los procesos con los objetivos de la organización fomentando una cultura participativa y una comunicación horizontal.

Los jefes de cada una de las áreas serán elegidos por el gerente que la empresa contrate y tendrán la tarea de cumplir con los objetivos propuestos por la dirección y la gerencia maximizando los recursos productivos asignados y a su vez velaran por la integración de todas las áreas y sucursales que tiene A.J. & J.A. Redolfi SRL a lo largo y a lo ancho de la Provincia de Córdoba.

Los analistas serán elegidos por los jefes y se espera que estas personas especializadas con perfiles marcados de acuerdo con sus tareas Soft o hard serán quienes estén en contacto permanente con los colaboradores con la finalidad de escucharlos, orientarlos y desarrollarlos.

Los costos para la creación del departamento de gestión del talento humanos para A.J. & J.A.Redolfi SRL, tiene un total en salarios de contratación de personal de \$ 9.740.390,24 anuales a los que se le deberá incrementar un sueldo extra en concepto de beneficio por cumplimiento de objetivos para el gerente y cada uno de los jefes de área.

Para la contratación del Gerente la búsqueda quedará a cargo de la Consultora Aptitud Estratégica SRLa la que se le deberá abonar un salario y medio más I.V.A. del sueldo bruto de la persona a incorporar dando un total de \$ 229.608.-

El costo de la creación del nuevo departamento será el siguiente:

	Puestos a crear	Salario Mensual	Salario Anual	Contribuciones Patronales Anual
1	Gerente de Recursos Humanos	\$ 126.506,00	\$ 1.771.084	\$ 318.795,12
3	Jefes de Área	\$ 71.869,00	\$ 3.018.498	\$ 543.329,64
7	Analistas	\$ 35.357,00	\$ 3.464.986	\$ 623.697,48
	Totales	\$ 233.732,00	\$ 8.254.568	\$ 1.485.822,24

Dentro de las funciones que tendrá este nuevo departamento se establecen los objetivos a corto y largo plazo para alinear los procedimientos a las necesidades de la compañía a saber:

- Llevar adelante procesos de selección por competencias y establecer un plan de inducción que tenga la finalidad de informar, adiestrar y desarrollar (ver Anexo B)

Como objetivos a largo plazo se estipulan los siguientes:

- Rediseño de las posiciones de trabajo (ver Anexo C).
- Plan anual de capacitación y formación continua de los líderes (ver Anexo D).
- Encuesta anual de clima laboral (ver Anexo F)

El tiempo de ejecución de los objetivos a corto y largo plazo será de 7 meses

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recursos físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Contratación de Gerente	01/03/2021	31/03/2021	Se espera una contratación exitosa de una persona que sea capaz de liderar el equipo de trabajo y alinear las políticas del personal con las de la empresa	-		Consultora Aptitud Estratégica SRL
Búsqueda y selección de jefes y analistas	01/04/2021	30/05/2021	Al finalizar el periodo se espera que el equipo de gestión humana esté funcionando al 100%.	Gerencia RRHH	Notebook, WIFI, Impresoras, sistema de información propios. Muebles y útiles	-
Rediseños de puestos	01/08/2021	31/10/2021	Sera deseable que al final el trimestre el departamento tenga realizado el 100% del rediseño de los puestos y se cuente con un manual de puestos.	Gerencia RRHH	Recursos informáticos	-
Plan Anual de Capacitación	01/10/2021	31/12/2021	Se espera como resultado de esta capacitación que los mandos medios motiven a sus grupos de trabajo, sean capaces de identificar características de liderazgo en sus colaboradores y puedan clasificar a las personas dentro de su pensamiento complejo, utilizando criterios propios	Sectores operativos		

Tabla 1 -Fuente: elaboración propia (2020)

Con la concreción del departamento de gestión de recursos humanos y con la finalidad de profesionalizar la empresa implementará un sistema de gestión integral SAP.

Propone a A.J. & J.A Redolfi SRL optimizar su negocio con una sola herramienta, eliminando aplicaciones separadas, múltiples sistemas y planillas de cálculo. Pudiendo automatizar sus procesos críticos a fin de mejorar la eficacia operativa para tomar decisiones fundamentales, con una visibilidad clara y completa.

Dentro de las funcionalidades nos podemos encontrar con las siguientes:

Recursos Humanos: La productividad de los empleados se incrementa gracias a las acciones y planes formativos. Además las herramientas de colaboración provocan que los trabajadores estén más motivados y sean más eficientes. Por otra parte, el establecimiento de las medidas de seguridad necesarias hace que disminuyan los accidentes de trabajo y se reduzcan los costes derivados de los absentismos laborales. (Arbentia Empowering Consulting -2020)

Producción y distribución: SAP Business One, permite administrar los inventarios y las operaciones, incluyendo la logística, el embalaje, la entrega y la facturación (Tedear, 2020)

Compras y operaciones: desde la creación de pedidos de compra hasta el pago a los proveedores, SAP ayuda a gestionar todo el ciclo. (Tedear, 2020).

Ventas y clientes: crear ofertas, introducir pedidos y brindar una mejor atención al cliente. Realizar un seguimiento de las oportunidades y las actividades de venta desde el primer contacto hasta el cierre de la venta. (Tedear, 2020)

Informes y administración: SAP Business One proporciona herramientas integradas de generación de informes y análisis de datos para ayudarle a obtener la información que necesita (Tedear, 2020) (ver Anexo E)

El costo de esta herramienta de gestión es de:

95 € /mes x usuario, el contrato es de suscripción bienal (24 meses) (Tedear, 2020)

La compañía necesita acceso para 12 usuarios (el gerente general y los 11 integrantes del departamento de RRHH), por lo que la inversión será de \$ 209.760.-

La evaluación y el tiempo de implementación se planifican de la siguiente manera:

Descripción	Tiempo		Observaciones	Responsable	Recurso s físicos	Outsourcing
	Inicio	Fin				
Sistema de Gestión SAP	01/03/2021	30/09/2021	Deberá estar el 100% operativo en tiempo y forma se espera tener el 80% de la información cargada del personal de la compañía al	Gerencia de RRHH	Espacio físico, computadoras de escritorio, Notebook,	SAP Bussines One

			finalizada la implementación		impresoras	
--	--	--	------------------------------	--	------------	--

Tabla 2: Fuente de elaboración propia (2020)

Plan de Capacitación anual mandos operativos y de mandos medios

El plan de capacitación para los sectores operativos consistirá en dos capacitaciones semestrales de día completo .La primera será impartida por el área de desarrollo de la gerencia del talento humano vinculada al crecimiento de la persona en lo que son las habilidades o competencias blandas y la otra será dictada por el jefe de área de tipo operativa y procedimental, el costo para estas capacitaciones será de \$ 2800 considerando que ese día el colaborador tendrá el desayuno y el almuerzo que pago por la compañía.

Estas capacitaciones serán dictadas en las oficinas centrales en la ciudad de Jaimes Craick por lo que el personal que trabaja en las sucursales tendrá el transporte privado pago desde su domicilio hasta la empresa ida y vuelta se estipula como costo un total de \$ 7100 por encuentro en calidad de traslado en combi.

Los mandos medios realizarán una capacitación que le brinde herramientas para que el trabajo en equipo sea más eficiente motivo por el cual aprenderán la técnica del *Coaching*.

La capacitación tendrá una duración de 4 meses, se realizará de manera presencial dentro de la jornada laboral en la compañía y será dictada por profesionales de la Escuela de Formación de líderes.

El programa *Coaching para la acción*, tiene como objetivos generar habilidades relacionales que mejoren los resultados personales y profesionales, mejorar la comunicación con los equipos con los que interactúan, gestionar las emociones a favor de las metas

El valor de los planes de formación de mandos medios bajo el paradigma de liderazgo coach tiene un valor de \$ 29.600 la cantidad de colaboradores que tomaran el curso de acuerdo con el organigrama presentado por la empresa es de ocho personas incluido los mandos medios del departamento de gestión del talento humano el valor total de inversión es de \$ 236.800

Como resultado de esta capacitación las expectativas será ver que los mandos medios motiven a sus grupos de trabajo, sean capaces de identificar características de liderazgo en sus colaboradores y puedan clasificar a las personas dentro de su pensamiento complejo, utilizando criterios propios y cada una de las señales que maneja el ser humano dentro de su mundo infinito de creencias, actitudes y pensamientos.

La evaluación del impacto de esta capacitación estará a cargo de los responsables de la empresa que se contrató para dictarla quienes entregaran certificados por cada uno de los colaboradores en los distintos módulos.

Plan de comunicación 2.0 y red social empresarial

La última etapa en el plan de acción para la empresa Redolfi S.R.L es la creación de una intranet corporativa 2.0 que centralice todas las comunicaciones de la compañía en un solo sitio para esto se tendrá en cuenta a la hora de la implementación que la plataforma sea accesible para todos los colaboradores y que se pueda utilizar tanto en pc de escritorio como a través de una app para dispositivos móviles, en la misma no circulara información confidencial o privada, las comunicaciones que se recibirán serán administradas por el departamento de gestión de talentos humanos y servirá de soporte para la notificación de reuniones.

Dentro de este plan de comunicación los colaboradores tendrán a disposición una red social interna donde tendrán acceso a toda la información del negocio, reuniones, planes de capacitación, movilidad interna, celebraciones y reuniones de equipo esto le permitirá a la organización la interconexión e intercomunicación de todos los sectores de la compañía.

Disponer de este tipo de servicio integral que permite la conectividad de todas las áreas de la compañía y la interacción entre todos los sectores tiene un costo de u\$s 159, 20 dólares por mes en su versión premium lo que a la compañía le significaría \$ 13.700 pesos mensuales la aplicación de este sistema de comunicación interna.

El personal involucrado en esta acción es toda la compañía ya que todos podrán realizar posteos, subir imágenes y visualizar los comunicados de la gerencia general y la gerencia de recursos humanos, estos últimos serán los responsables de administrar la red social interna.

El tiempo de implementación es de 3 meses a partir de que se contrata el servicio.

Algunos autores nos indican lo importante que es para la comunicación de las organizaciones contar con este tipo de prácticas y los beneficios que le trae a la organización en materia comunicacional.

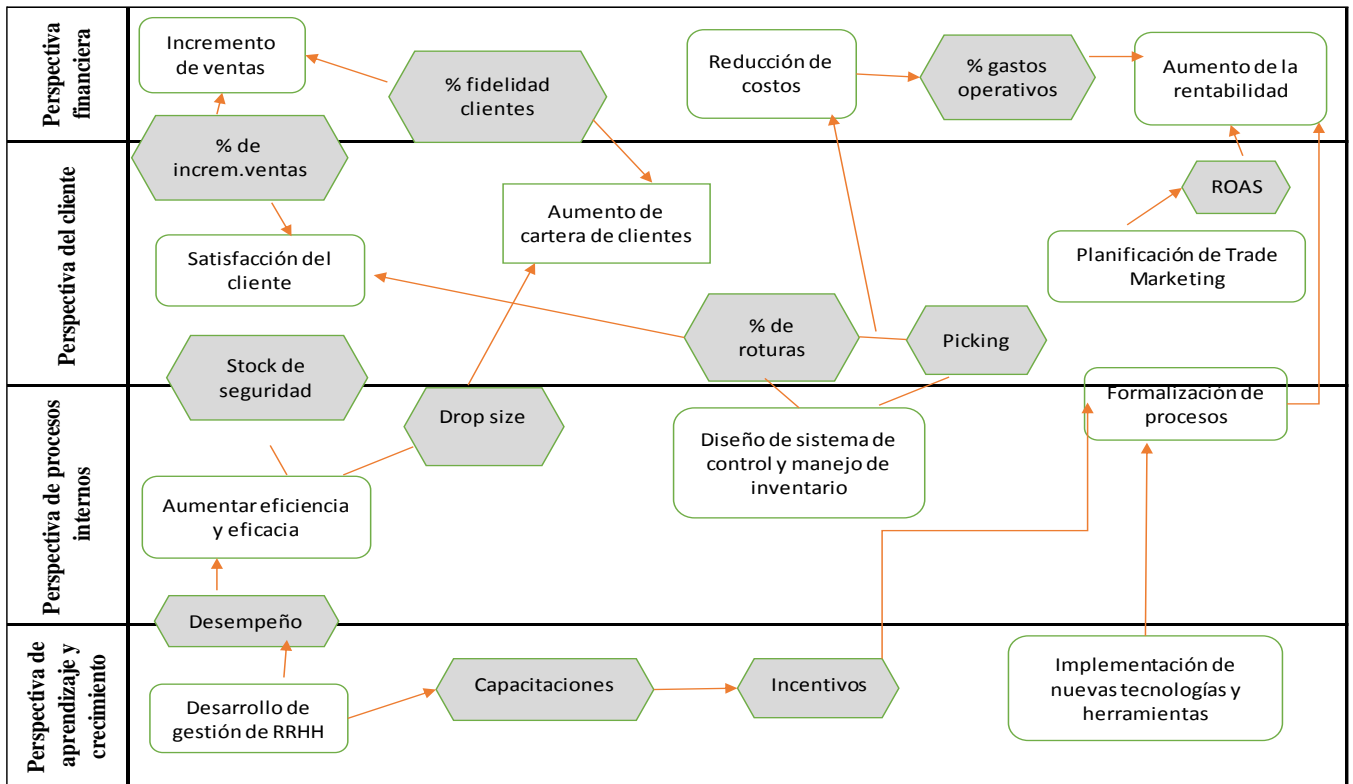
Las redes sociales empresariales no solo son una plataforma de comunicación, sino también una excelente manera de conectar e involucrar a los trabajadores. Para ello necesitan fomentar una "*cultura abierta y transparente*", donde los empleados "*se sienten libres*" para compartir ideas y opiniones (Anshu & Bathanagar, 2016).

Este efecto beneficioso se da incluso cuando solo pocas personas realmente participaban en el intercambio de ayuda y apoyo, dado que todos los miembros pueden leer las publicaciones, y por lo tanto también se benefician de la ayuda incluso si no estaban activos en su creación (Uysal, 2016)

Diagrama de Gantt, tiempo de implementación

Actividades	Inicio	Fin	2020												2021												2022											
			O	N	D	E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	JUL	A	S	O	N	D									
Recolección de datos	02/01/2021	28/02/2021																																				
Contratación de Gerente	01/03/2021	31/03/2021																																				
Busqueda y selección de jefes a analistas	01/04/2021	30/05/2021																																				
Puesta en marcha de intranet 2.0	01/10/2020	31/12/2022																																				
Sistema SAP de gestión	01/03/2021	30/09/2021																																				
Rediseño de puestos	01/08/2021	31/10/2021																																				
Encuesta Anual clima laboral	01/09/2021	30/09/2021																																				
Plan anual de capacitación	01/10/2021	31/12/2021																																				

Mapa estratégico



Cuadro de mando Integral

PERSPECTIVA FINANCIERA									
OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia medicion	Unidad Medida	Objetivo	Valor Actual	Rangos de Alerta			Responsable
						Optimo	Tolerable	Deficiente	
Incrementar la rentabilidad un 20%	Indice de Margen	Anual	%	20%	15%	20%	10%<l<20%	9%	Gerente Financiero
PERSPECTIVA CLIENTES									
OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia medicion	Unidad Medida	Objetivo	Valor Actual	Rangos de Alerta			Responsable
						Optimo	Tolerable	Deficiente	
Mejorar la relacion con el cliente en 70% para el año 2022	Encuesta de satisfaccion y lealtad	Anual	%	70%	70%	70%	65%<l<70%	64%	Gerente de marketing
Atraer nuevos clientes 15% para el año 2022	Atraccion nuevos clientes	Anual	%	15%	15%	15%	10%<l<15%	9%	Gerente de marketing
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS									
OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia medicion	Unidad Medida	Objetivo	Valor Actual	Rangos de Alerta			Responsable
						Optimo	Tolerable	Deficiente	
Mejorar el proceso de ventas 20%	Efectividad en la adquisición de nuevos	Anual	%	20%	15%	20%	20%<l<10%	10%	Gerente Operaciones
Incrementar la rentabilidad por representaaciones nuevas 20%	Indice de representaciones nuevas	Anual	%	20%	22%	20%	20%<l<35%	19%	Gerente Operaciones
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
OBJETIVO	INDICADOR	Frecuencia medicion	Unidad Medida	Objetivo	Valor Actual	Rangos de Alerta			Responsable
						Optimo	Tolerable	Deficiente	
Implementar un sistema de gestion para disminuir los costos operativos en un 10% para el 2022	Capital Informacion	Anual	%	10%	10%	10%	5%<l<10%	4%	Gerente Gral
Aumentar las capacitaciones del personal	Efectividad de las capacitaciones	Anual	%	24%	24%	24%	20%<l<24%	19%	Gerente RRHH
Incrementar le estructura tecnologica un 25% para 2022	Capital Informacion	Anual	%	0,25	20%	25%	20%<l<24%	19%	Gerente Administrativo

Estados financieros - Presupuesto

Inversión a realizar	\$ -23.269.197,61	
Flujo del período 1	\$ 20.531.602,52	
Flujo del período 2	\$ 22.810.550,93	
Flujo del período 3	\$ 30.794.243,76	
VAN	\$ 5.268.034,27	\$ 5.268.034,27
TIR	82%	0,820287076
ROI		
Beneficios	\$ 171.930.869,57	
Costos	\$ 23.269.197,61	
ROI	639%	639%

Plan de Acción 1	2020	2021	2022
Contratación de Gerente/ jefes y analistas	\$ -	\$ 9.740.390,24	\$ 13.149.526,82
Plan de capacitación	\$ -	\$ 236.800,00	\$ 319.680,00
Total	\$ -	\$ 9.740.390,24	\$ 13.149.526,82

Plan de Acción 2	2020	2021	2022
Sistema SAP	\$ 209.760,00	\$ -	\$ -
Intranet Corporativa 2.0	\$ 39.300,00	\$ 55.413,00	\$ 74.807,55
Total	\$ 249.060,00	\$ 55.413,00	\$ 74.807,55

VAN: Es una herramienta que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto. Es igual al desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los flujos futuros de dicho proyecto. De tal modo que si el VAN es positivo indica que el proyecto es viable, ya que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

En nuestro presupuesto el proyecto es viable

TIR: La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable ya que una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0). Su función es señalar la tasa a la cual recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio transcurrido cierto tiempo. Cuanto mayor sea el TIR más rentable será el proyecto

ROI: Es la métrica que expresa la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión. Mide el rendimiento de una inversión, para evaluar que tan eficiente es el gasto hecho o planeas hacer. Se expresa en porcentaje.

Con un ROI de 639% significa que al término del año 2022, por cada peso invertido se obtendrán \$ 639.

El desarrollo del cash flow proyectado se encuentra en el *Anexo G*.

Conclusiones y Recomendaciones

En este reporte de caso queda en evidencia el cumplimiento de su objetivo general, para la ejecución del mismo se realizó un análisis detallado de la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L tanto externo como interno, se resaltan los aspectos sobre los cuales la empresa debe realizar un seguimiento profundo.

La implementación de un cuadro de mando integral le permite organizar esos aspectos, transformándolos en indicadores medibles, el resultado de esta medición influye en la toma de decisiones correctivas. Sin embargo, sus responsables deben ser preparados para su correcto funcionamiento porque no solo depende de su diseño sino de una correcta implementación.

Como conclusión, el diseño e implementación de un CMI como herramienta de gestión para la toma de decisiones se considera como propuesta debido a los beneficios que se obtienen de su

aplicación para esta empresa, como la disminución de los costos operativos, información en tiempo real, ayuda en la planificación, comunicación, control, motivación del personal y por supuesto contribuye a la mejora en la gestión de la empresa.

Se recomienda realizar investigaciones de desarrollo e innovación para mantener la satisfacción de los clientes y la competitividad del mercado. Con la implementación del sistema de gestión, capacitación continua y la inversión de tecnología de información, la gerencia pueda contar con análisis del control interno que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

Bibliografía

Ansin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Anshu, S., & Bathanagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. En A. B. Sharma, *Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement* (págs. pp.16-19). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Arbentia Empowering Consulting- ERP para recursos humanos –Recuperado 27 de Octubre de 2020 [https://www.erppara.com/recursos-humanos/#Funcionalidades ERP para Recursos Humanos](https://www.erppara.com/recursos-humanos/#Funcionalidades_ERP_para_Recursos_Humanos)

CADAM (Cámara Argentina de distribuidores y mayoristas) Recuperado el 12 de Septiembre de 2020 http://cadam.com.ar/files/revistas/20200904174351_revista-n153-web.pdf

CONSULTORA NIELSEN - Recuperado el 12 de Septiembre de 2020 <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2020/dinamicas-de-consumo-reajustadas-en-un-mundo-alterado-con-covid-19/>

(DIGITAL, PORTINOS AGENCIA CREATIVA;, 2020)Recuperado el 28 de Agosto de 2020 <https://blog.portinos.com/novedades/tendencias/tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-argentina>

HILLS, C. W. (2011). *Administración Estratégica* . Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

INDEC (Junio 2020), Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de INDEC https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral* 2ª ed. España: Gestión 2000.

Milei Javier (2 de Abril de 2020). *COVID-19, Sistema de salud y Libertad* – El Cronista. Recuperado el 28 de Agosto de 2020 de <https://www.cronista.com/columnistas/Analisis-y-politica-economica-en-tiempos-de-coronavirus-20200402-001.html%20Copyright%20%20C2%A9%20www.cronista.com>

Ministerio de Desarrollo Productivo (Agosto 2020). *Ley Nacional de Generación de Energía Renovable*. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/energia/generacion-distribuida/que-es-la-generacion-distribuida/legislacion>

Naciones Unidas Argentina (19 de Junio de 2020) .*Análisis inicial de la Naciones Unidas COVID-19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental*. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España.: Ed. Gestión 2000 S.A.

Ortiz Rubio, S. M. (2013). Liderazgo Empresarial. En S. M. Ortiz Rubio, *Liderazgo Empresarial* (pág. 8). Bogota: Universidad Militar Nueva Granada

Pucik, V. (1988). "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda". *Human Resource Management*, 27

Robbins, S. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Sánchez Vázquez, José Manuel, Vélez Elorsa, María Luisa, Araújo Pinzón, Pedro (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. January 2016 24(1):37-47.

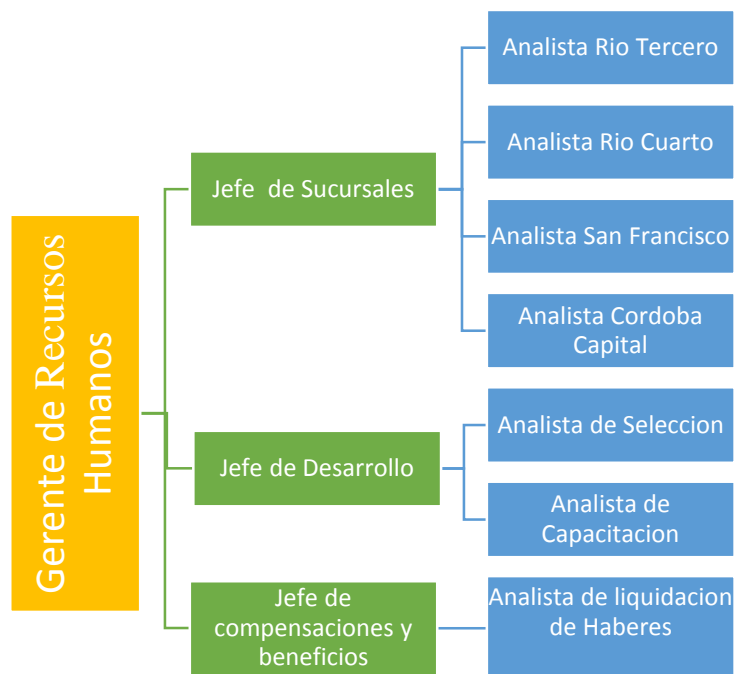
TEDEAR Administration Consulting – SAP BUSSINES ONE – Recuperado el 31 de Octubre de 2020 <http://www.tedear.com.ar/sistemas/sap-b1/>

The Adecco Group – Guía salarial Argentina – Uruguay 2019 – recuperado 31 de Octubre 2020 <https://www.adecco.com.ar/guia-salarial-argentina-uruguay-2019/>

Uysal, N. (2016). The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication. En N. Uysal, *The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication* (pág. 181). Texas: International Journal of Business Communication.

Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., y Matute Déleg, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49 - 61. doi.: 10.29019/enfoqueute.v5n1.35

Young, M. & Snell, S. (1996). "Human resource management manufacturing strategy and firm performance". *Academy of management Journal*, 39, 836 - 866.

*Anexos**A) Nuevo Organigrama de Gerencia de Recursos Humanos*

Fuente : Elaboración propia

B) Plan de inducción

	Mañana	Tarde
Día 1	Se verá un video institucional contando como se inició la compañía, cuáles son sus áreas de desarrollo ,se dará a conocer la misión, visión y valores cultura y objetivos organizacionales	El Gerente de recursos Humanos dará a conocer el organigrama de la compañía, seguido de eso se presentara el código de ética y códigos de conducta
Día 2	El jefe de seguridad e higiene laboral dará una charla sobre riesgos que se pueden presentar en la labor diaria, como prevenir accidentes, como proceder en caso de producirse un incendio y aspectos de los lugares de trabajo	Presentación de cada jefe de área, cada uno de los jefes se presentara ante sus nuevos colaboradores y les indicara los objetivos ,tareas de posición ,luego de eso presentara al equipo al nuevo colaborador

C) *Formato de rediseño de puestos.*

Datos de la ocupación

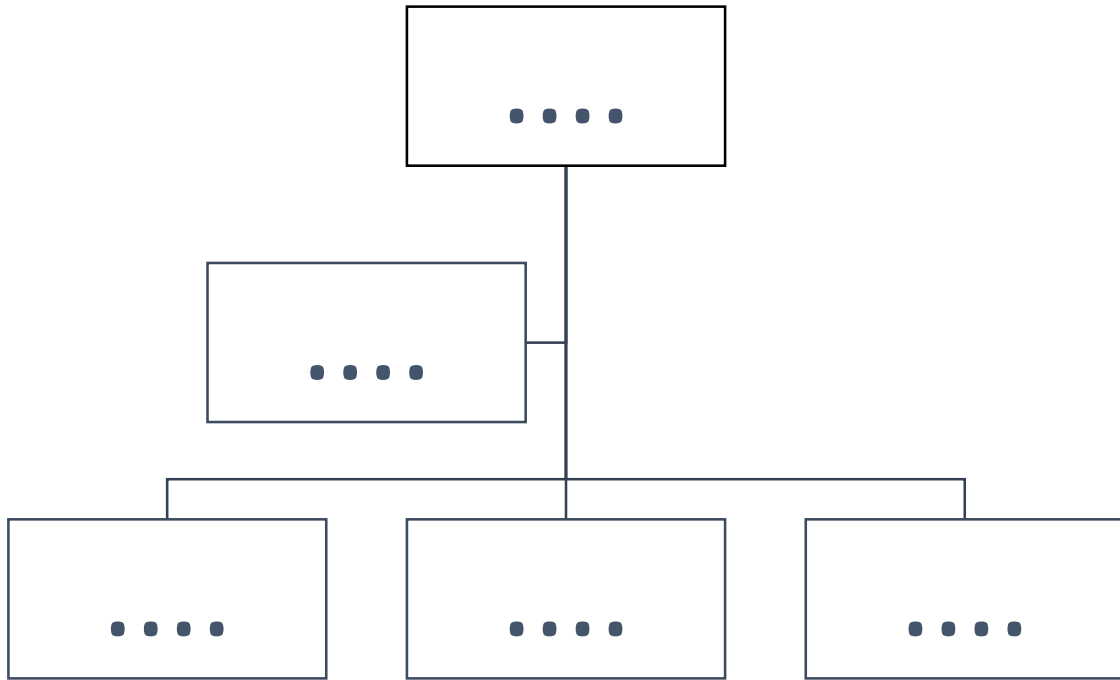
Nombre de la ocupación:

Dto. O Sección:

Reporta a:

Supervisa a:

Posición dentro del organigrama



Datos de control

Analista de Puestos:

Fecha de Análisis del Puesto:

Superviso:

Contexto del puesto

PROVEEDORES	INTERNOS	EXTERNOS	CLIENTES	INTERNOS	EXTERNOS
De máquinas			Gerentes de área		
De materias primas			Grandes comercios		
			Colaboradores		

Condiciones de Trabajo:

SITUACIONES DE RIESGO:

Tiempo:

Frecuencia de exposición:

Intensidad:

Tiempo de Exposición:

Tipo: Intelectual/ Mental

Duración:

Frecuencia

Misión de la ocupación

Funciones de la ocupación

Indicadores de desempeño

Resultados esperados:

Competencias conductuales

Competencia	Nivel de desarrollo			
	Alto	Bueno	Mediano	Mínimo
Liderazgo				
Orientación al servicio y al cliente				
Relaciones Interpersonales				
Comunicación				
Capacidad de Análisis				
Planificación y Organización				
Pensamiento Estratégico				
Negociación				
Tolerancia a la Presión				
Capacidad de Adaptación				
Resolución de Conflictos				
Compromiso y Responsabilidad				
Orientación a los Resultados				
Autonomía				
Iniciativa y Pro actividad				

Experiencia Laboral específica:

Hasta 6 meses
Hasta 1 Año
Hasta 3 Años
Hasta 5 años
Más de 5 años

Especificaciones del puesto

Requerimientos objetivos:

Edad Mínima:

Edad Máxima:

Sexo:

Lugar de Residencia:

Estado Civil:

Horario

Horario Habitual: hs. Diarias

Fijo

Rotativo

Disponibilidad para emprender viajes:

Instrucción Formal:

D) Programa integral de Capacitación

<i>Programa integral d capacitación A.J. & J.A. Redolfi SRL para mandos operativos</i>
<i>Objetivos</i>
Por medio de este programa integral de mandos medios se buscará que los jefes y gerentes de la compañía adquieran herramientas para hacer su labor diaria más productiva, efectiva y trabajen con sus equipos de manera proactiva.
<i>Competencia por desarrollar</i>
Las competencias que se buscan desarrollar son las de liderazgo, negociación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.
<i>Metodología de la enseñanza</i>
La metodología que se empleara en este programa es no solo de brindarle los conocimientos técnicos sobre la temática a abordar sino también participativa donde se espera que los colaboradores sean capaces por medio de ejercicios individuales o grupales exponer situaciones propias y ver los focos de mejora en el área.
<i>Actividades</i>
Las capacitaciones se dividirán en 4 módulos distribuidas de la siguiente manera:
Módulo 1: Liderazgo. ¿Qué es un líder?, tipos y estilo de liderazgo, rol del líder y ¿Cómo motivar equipos de trabajo?
Módulo 2: Comunicación Efectiva. PNL en las empresas, el feedback como herramienta de comunicación, comunicaciones difíciles y escucha efectiva.
Módulo 3: Trabajo en equipo. ¿Es posible trabajar en equipo? Funciones de un equipo, diferencia entre grupos y equipos
Módulo 4: Negociación y resolución de conflictos Modelos de negociación, tipos de negociación, estilos, objetivos, la legitimación de la negociación Diferencia entre conflicto y problema, seguimiento del conflicto, técnicas para resolución de conflictos y el conflicto como foco de mejora y oportunidad.
<i>TIEMPOS:</i> el siguiente plan de formación tendrá una duración de 4 semanas con una carga horaria de 32 horas.
<i>Cronograma</i>

El cronograma de actividades será el mismo para los 4 módulos se impartirá uno por semana los miércoles de 10:00hs. a 18:00hs.
10:00hs. presentación formal del instructor a cargo y presentación de los colaboradores.
10:30hs. a 12:00hs. presentación de la temática a trabajar
12:00hs. a 13:00hs. Presentación de situaciones problemáticas.
13:00hs. a 14:00hs. Almuerzo.
14:00hs. a 15:00hs. Momento de juegos en relación con el tema planteado.
15:00hs. a 16:30hs. Trabajo grupal donde se abordará la temática del día buscando darles solución a inconvenientes concretos de la labor diaria.
16:30hs. A 17:30hs. Presentación y defensa del trabajo grupal ante el resto de los asistentes.
17:30hs. A 18:00hs. Cierre del curso.
Costos: Las capacitaciones serán impartidas dentro de la compañía a través de una empresa cuyo objetivo es desarrollar programas de formación y competencias de mandos medios teniendo un valor de \$ 15.000+ IVA por cada asistente.
Evaluación de la capacitación: Serán presentado a la gerencia de RR.HH. los resultados de los trabajos grupales realizado por los colaboradores como así también un feedback de cada uno de los integrantes, del mismo modo los colaboradores evaluarán al instructor y los contenidos de cada módulo

E) Vistas sistema SAP





F) Encuesta de clima laboral

Encuesta anual de clima laboral				
	Preguntas	Si	No	A veces
Dimensión Individual	1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante			
	2. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa			
	3. Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo			
	4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas			
	5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área			
	6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda			
	7. Me siento reconocido en el trabajo			
	8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)			
	9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal			
	10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros			
Dimensión interpersonal	11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo			
	12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño			
	13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo			
	14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa			
	15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo			
	16. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador			
	17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas			
	18. En mi trabajo me acosan y/o me intimidan			
	19. Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer			
	20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos			
Dimensión organizacional	21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos			
	22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados			
	23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal			
	24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados			
	25. La empresa promueva la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora			
	26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras			
	27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas			
	28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes			
	29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)			
	30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal			

G) Estados financieros – Cash flow proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - Empresa: A.J. & J.A. Redolfi SRL			
	2020	2021	2022
INGRESOS			
Por Ventas de Mercaderías	\$ 455.966.436,33	\$ 642.912.675,23	\$ 867.932.111,56
Plan de acción 1	\$ 36.477.314,91	\$ 51.433.014,02	\$ 69.434.568,92
Plan de acción 2	\$ 3.381.470,20	\$ 4.767.872,99	\$ 6.436.628,53
TOTAL DE INGRESOS	\$ 495.825.221,44	\$ 699.113.562,23	\$ 943.803.309,02
EGRESOS			
Costo de Mercadería Vendida	\$ 374.847.632,22	\$ 528.535.161,44	\$ 713.522.467,94
Gastos de Comercialización	\$ 17.062.682,08	\$ 24.058.381,73	\$ 32.478.815,34
Gastos Administrativos	\$ 11.504.933,14	\$ 16.221.955,73	\$ 21.899.640,23
Gastos Financieros	\$ 59.245.046,13	\$ 83.535.515,04	\$ 112.772.945,31
Otros Egresos	\$ 1.328.787,08	\$ 1.873.589,78	\$ 2.529.346,20
Plan de acción 1	\$ -	\$ 9.740.390,24	\$ 13.149.526,82
Plan de acción 2	\$ 249.060,00	\$ 55.413,00	\$ 74.807,55
TOTAL DE EGRESOS	\$ 464.238.140,65	\$ 664.020.406,95	\$ 896.427.549,38
UTILIDAD BRUTA	\$ 31.587.080,80	\$ 35.093.155,28	\$ 47.375.759,63
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.055.478,28	\$ 12.282.604,35	\$ 16.581.515,87
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 20.531.602,52	\$ 22.810.550,93	\$ 30.794.243,76
Inversión a realizar	\$ -23.269.197,61		
Flujo del período 1	\$ 20.531.602,52		
Flujo del período 2	\$ 22.810.550,93		
Flujo del período 3	\$ 30.794.243,76		
VAN	\$ 5.268.034,27	\$ 5.268.034,27	
TIR	82%	0,820287076	
ROI			
Beneficios	\$ 171.930.869,57		
Costos	\$ 23.269.197,61		
ROI	639%	639%	
Plan de Acción 1			
Contratación de Gerente/ jefes y analistas	\$ -	\$ 9.740.390,24	\$ 13.149.526,82
Plan de capacitación	\$ -	\$ 236.800,00	\$ 319.680,00
Total	\$ -	\$ 9.740.390,24	\$ 13.149.526,82
Plan de Acción 2			
Sistema SAP	\$ 209.760,00	\$ -	\$ -
Intranet Corporativa 2.0	\$ 39.300,00	\$ 55.413,00	\$ 74.807,55
Total	\$ 249.060,00	\$ 55.413,00	\$ 74.807,55

Premisas generales:

- El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
 - Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%
 - Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
 - Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver ta
 - Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
 - Se toma como referencia los estados financieros del año 2018
- Premisas de Planes de Acción
- Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 20% para 2022

Plan de Acción 1: Aumentar la medición desempeño del personal en un 24% para 2022

El desempeño se medirá a razón de 8% anual en base al ingreso de 2020

Plan de Acción 2: Disminuir el costo operativo 10% para el 2022

Los costos operativos disminuyen a una razón del 3.33% anual

Ingresos 2020	\$ 318.857.647,78
Costo de ventas 2018	\$ 249.898.421,48
Otros costos de venta	\$ 102.468.794,04
Gastos Administrativos	\$ 7.669.955,43
Gastos de Comercialización	\$ 11.375.121,39
Gastos Financieros	\$ 39.496.697,42
Otros Egresos	\$ 885.858,05

Tabla 1: Inflación (REM)	2020		2021		2022	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35

Impuesto a las ganancias	0,35
Tasa de referencia LELIQ	0,54