

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Publico

Trabajo final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

“Cuadro de Mando Integral para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L: Diseño e Implementación”

Autor: Navarro, Nicolas Alfredo

DNI: 39003976

Legajo: VCPB30274

Director del T.F.G: Cdor. Alfredo González Torres

Año: diciembre 2020

Resumen

En el presente trabajo final de grado se realizó un plan de gestión de información interna y externa, a través del diseño e implementación del cuadro de mando integral destinado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. La misma, a través de un tiempo continuo de 50 años se dedica a la comercialización y distribución de productos en forma mayorista en el interior del país.

Al realizar el análisis de situación, resaltaron diversas problemáticas que afectan al rendimiento de la empresa, es por ello, por lo que tomando como apoyo la información brindada por el mismo y la información bibliográfica relativa al cuadro de mando integral se inició su diseño e implementación por medio de objetivos generales y específicos, metas, indicadores y planes de acciones orientados en las cuatro perspectivas del CMI. Concluyendo la importancia de que la empresa Redolfi S.R.L. cuente con esta importante herramienta de gestión, permitiendo a los directivos contar con información relevante para la toma de decisiones orientada a la estrategia empresarial.

Palabras claves: plan de gestión, información interna y externa, cuadro de mando integral, Redolfi SRL, perspectivas del CMI.

Abstract

In the present final degree Project, an internal and external information management plan was carried out, through the design and implementation of the balanced scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., located in the town of James craik, province of Córdoba, Argentina The same, through a continuous time of 50 years is dedicated to the commercialization and distribution of products in a wholesale way inside the country.

When conducting the situation analysis, they highlighted various problems that affect the performance of the company, That is why, taking as support the information provided by it and the bibliographic information related to the balanced scorecard, its design and implementation began through general and specific objectives, goals, indicators and action plans oriented on the four perspectives of the BSC. Concluding the importance that the company Redolfi S.R.L. count on this important management tool, allowing managers to have relevant information for decision-making oriented to business strategy.

Keywords: management plan, internal and external information, integrated scorecard, Redolfi SRL, BSC perspectives.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo general	3
Objetivos específicos.....	3
Análisis de Situación	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis del contexto	7
Análisis PESTEL.....	7
Diagnostico Organizacional	11
Análisis FODA	11
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera 12	
Marco teórico.....	14
Plan de gestión de información interna y externa.....	14
Cuadro de Mando Integral.....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación de la problemática	17
Conclusión del diagnóstico / discusión	18
Plan de Implementación	19
Alcance y Limitaciones	19
Recursos Involucrados.....	19
Actividades específicas para desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización.....	20
Propuesta del diseño del cuadro de mando integral	21
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	27
Referencias	28

Índice de tablas

TABLA 1 ANÁLISIS FODA	11
TABLA 2 RECURSOS	19
TABLA 3 HONORARIOS PROPUESTOS.....	20
TABLA 4 DIAGRAMA DE GANTT	21
TABLA 5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	22
TABLA 6 CUMPLIMIENTO DE INDICADORES PLANIFICADO	25

Índices de figuras

FIGURA 1 ORGANIGRAMA REDOLFI SRL	5
--	---

Introducción

Ante un mercado saturado y dinámico las empresas se ven en la necesidad de contar con un cuadro de mando integral (CMI) para poder gestionar, saber en qué situación se encuentran y poder actuar.

En el presente trabajo final de graduación se realiza un reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. La misma, a través de un tiempo continuo de 50 años se dedica a la comercialización y distribución de productos en forma mayorista en el interior del país, posee una cadena de salones de ventas brindando productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Teniendo una visión de ser una empresa líder en el mercado que participa actualmente, buscando solvencia y rentabilidad, por lo cual, se propuso como misión atender las necesidades de los clientes proporcionándole un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas.

Presenta diversas problemáticas en las áreas o sectores de ventas, clientes, recursos humanos y proceso de compras, tales son:

Ventas, posee una tasa interna de rentabilidad, la cual se comporta de manera opuesta a las ventas, dado que los costos operativos e insumos se incrementaron y A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene que absorber parte del incremento de precios.

Cliente, estos no tienen la capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero si tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este. Además, no se posee clasificación de ellos por volumen ni por comportamientos de compras.

Recursos humanos, no se posee un área destinada a ella para el manejo de los empleados, así mismo no tiene proceso de selección e inserción laboral como así también existe una falta de capacitación constante, más que nada en el área de depósitos.

Proceso de compra-recepción, al realizar la descarga de los productos y cortejarlo con un listado manual, existe la problemática de no poseer un sistema informático como códigos de barra para mejorar dichas tareas.

Para hacerle frente a las situaciones mencionadas, la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI), permite establecer el grado de cumplimiento de los objetivos, su respectivos desvíos y posibles respuestas, a través de la medición y gestión de la información. Tal como señala (Kaplán & Nortón, 2016, pág. 38),” Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlos”.

En el ámbito internacional se mencionó en el trabajo “Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de una empresa de Telecomunicaciones del Ecuador”, el cual tenía el fin de brindarle a dicha compañía un instrumento de control organizacional para que le permitiese el monitoreo integral de la información necesaria para la toma de decisiones de manera más óptima, concluyendo la importancia del CMI para la compañía. (Aguirre Orbe, 2012)

En lo concerniente al trabajo de ámbito nacional “Análisis de factibilidad y permeabilidad de las PYMES de las Ciudad de Buenos Aires a la implementación del Cuadro de Mando Integral” se propuso analizar las posibilidades de aplicación del sistema de gestión basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires. Lo cual significaba exponer las características del manejo gerencial y estratégico de las pequeñas y medianas empresas. Dado que los actuales cambios presionaron a las mismas, para que adopten nuevas prácticas de gestión a las ya conocidas decisiones estratégicas.

El objetivo de dicho trabajo fue demostrar desde el análisis de la gestión estratégica, que era factible la aplicación del CMI en el ámbito de las PYMES locales con el fin de contribuir al desarrollo del sector en la ciudad de Buenos Aires , por lo cual, se sugiere y recomienda la utilización de esta herramienta para evaluar la conveniencia de implantación del sistema de gestión y analizar a priori el grado de factibilidad en relación a las barreras planteadas. (Prester, 2002)

Ambos antecedentes tienen relación con el presente trabajo de reporte, solventando la importancia de contar con un cuadro de mando integral dentro de la empresa para afrontar el entorno cambiante del mundo empresarial mediante la parametrización de las perspectivas que nos brinda el CMI la cuales son: financiera, clientes, procesos internos y capacidades estratégicas.

La notabilidad del estudio del caso radica en que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. podrá afrontar a través del estudio, diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) situaciones que impliquen la toma de decisiones basándose en datos concretos, análisis de variables como también así, el análisis del contexto en el que opera y el ordenamiento de los procesos organizativos, siendo una novedad para las pequeñas y medianas empresas. De esta manera podrá alcanzar los objetivos planteados, detectar y dar solución a las problemáticas que se produzcan en el ambiente interno de la empresa, apuntando a cumplir con la visión y el continuo crecimiento de sus operaciones comerciales, mejorando su rentabilidad y buscando la disminución del riesgo a la cual es susceptible.

Objetivo general

Desarrollar la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), buscando la implementación de un correcto ordenamiento de los procesos organizacionales, a través de sus perspectivas, abocada a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a través del planteo de ejes estratégicos correspondientes para cada áreas o sectores que permita el análisis de su estado actual.
- Desarrollar indicadores que sirvan de referencia a la elaboración e implementación de Cuadro de Mando Integral.
- Fijar metas a través de los datos recolectados para cada uno de los indicadores correspondientes a cada una de las perspectivas que proporciona el CMI.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

A comienzo de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi deciden instalar en la localidad de Jame Craik Provincia de Córdoba un negocio destinado a la venta de cigarro, bazar y librería, logrando la adquisición del primer rodado (Ford A) como fruto de sus esfuerzos y ahorro. Tras su separación en común acuerdo, Alonso comenzó la distribución en forma mayorista, al cual se le unió su hijo José A. Redolfi y actual presidente de la empresa, quedando conformada en ese momento una sociedad de hechos. Así se daría cursos a sucesos que le permitirían a tal sociedad la continua mejora y crecimiento hasta llegar a la situación que presenta en la actualidad.

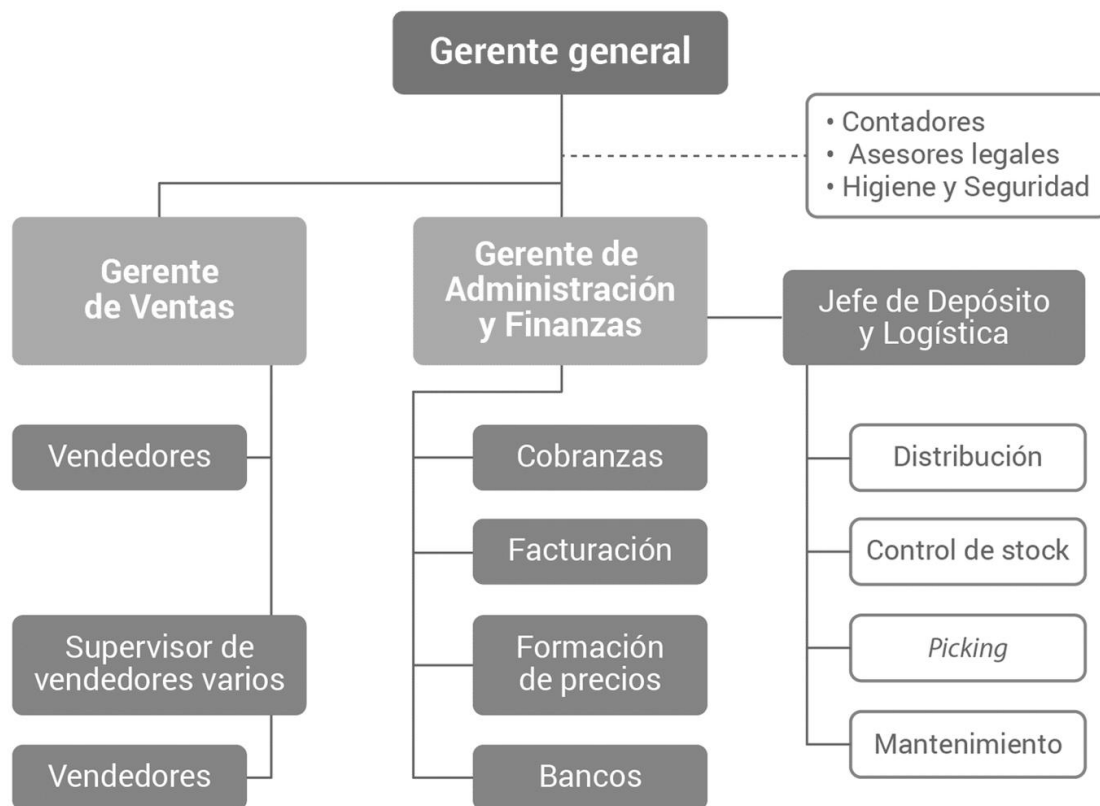
Sucesos como la compra de la empresa Feres de la ciudad de Córdoba en 1976, en el año 1983 comenzó con la distribución exclusiva de cigarrillo por Ruta Nacional N° 9 desde la localidad de Jame Craik hasta la ciudad de Rio Segundo. Tras su nueva constitución como Sociedad de Responsabilidad Limitada (A. J. & J. A. Redolfi) en 1990, en los años siguientes se procedió a la creación de tres autoservicios mayoristas con preventas y distribución en las localidades de Rio III, Rio cuarto y San Francisco. Actualmente A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se encuentra compuesta por 85% de cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuidas de manera igualitaria entre los tres hijos.

Teniendo la visión de “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicios excelentes a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Apuntando a la misión de “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentados en una extensa trayectoria empresarial.

Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Figura 1 Organigrama Redolfi SRL



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Actualmente A. J. & J. A. Redolfi S.R.L comercializa y distribuye productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país de grandes empresas, tales como, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General del Fosforo y Kodak, entre las más importantes.

A su vez, posee una fuerza de venta de más de 25 vendedores, al analizar este aspecto se destacó que en el periodo que corresponde el año 2002, 2003, 2004, 2005 la facturación que obtuvo la empresa por las ventas realizadas fue en aumentos, lo que provocó que en el año 2006 se tuviera una facturación récord por ventas. Pero la tasa internas de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas , por ejemplo, en el año 2002 , rondaba el 5% y a causa que los precios de compras fueron incrementando en mayor proporción que los precios de ventas, la tasa fue bajando hasta llegar al 2,5%. Es una situación que esta sufriendo el sector debido que los costos operativos y de insumos se incrementaron y ante tal situación la empresa se ve en la obligación de absorber parte del incremento de precio para que los mismo sean competitivos.

Con relación a sus clientes, la empresa hace uso de una estrategia que consiste en brindar un servicio altamente orientando a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, sus clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etc. Con pocos metros cuadrados, de escasos recursos y sin capacidad de poder transportar mercaderías, dado la sumatoria de estas características hacen que los clientes tengan un reducido o directamente nula capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero si tienen la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivo de este. Si bien se conocen a los clientes con lo que normalmente opera, no se tiene una clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, no cumpliendo completamente con dicha perspectiva.

Los procesos de comercialización de Redolfi constan de tres etapas principales tales como el abastecimiento, recepción y ventas, cada una de ella poseen subetapas. Con relación al abastecimiento, los pedidos se realizan con 24 hs de anticipación y de forma vía internet utilizando un sistema informático a través del cual se determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, tomando como referencia últimas compras realizadas, demanda semanal y stock actualizado. En la etapa de recepción ,al arribo de los camiones con las mercaderías, su descarga es a través de auto elevadores manuales o mecánicos, planteado lo anterior, se destaca una problemática la etapa de recepción al momento de la descarga de los productos, dado que no se cuenta con un sistema informático que permita cortejar la

información del pedido con la que se recibe, por ejemplo, un sistema de código de barra, a este procedimiento se lo realiza de forma manual con la lista de pedido. En la última etapa las ventas son realizadas casi sin restricciones, por lo cual, no se exigen volúmenes mínimos de compra sino requisitos tributarios como el ser, monotributista o responsable inscripto, el 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se realiza el cobro de los 7 a 21 días posteriores a las ventas.

En relación con el área o sector de Recursos Humanos actualmente no cuenta es el mismo para el manejo de sus 132 empleados, la liquidación de los sueldos se realiza desde administración. Por lo cual, no se tiene un proceso de selección ni un sistema de inserción laboral al puesto de cada nuevo empleado, ni capacitación para ellos. en relación con el área de higiene y seguridad, si bien no se tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, cuentan con inspecciones regulares cumpliendo con las recomendaciones técnicas del inspector dejadas en las memorias técnicas.

Análisis del contexto

Análisis PESTEL

El análisis pestel permite mediante su implementación la planificación estratégica para la medición del impacto de los factores del macroentorno en la organización. PESTEL es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno:

- Político
- Económico
- Sociales
- Tecnológico
- Ecológico
- Legales

Político

La República Argentina se caracteriza por tener una estabilidad política dinámica, que va de la mano con nuevas disposiciones adoptada por el gobierno, mediante la creación de revoluciones que buscan dar soporte e incentivar al público en general.

Ante esta situación el Gobierno reglamentó la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva N° 27.541 para amortiguar dicha situación y mediante la resolución general N°4797/2020 publicada en el boletín oficial citando, "...otorgando a esta Administración Federal amplia facultad para establecer un régimen de reintegros para personas humanas que revistan la condición de consumidores finales y de estímulos para los pequeños contribuyentes, destinado a estimular comportamientos vinculados con la formalización de la economía y el cumplimiento tributario.... continúan vigentes los motivos que dieron lugar a la implementación del régimen, por lo cual se considera oportuno extender su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2020, inclusive." (AFIP, 2020)

"En la Resolución General N° 4.268, sus modificatorias y su complementaria, implementó, con carácter permanente, un régimen de facilidades de pago en el ámbito del sistema "MIS FACILIDADES" para la regularización de las obligaciones impositivas, de los recursos de la seguridad social y/o aduaneras -así como sus intereses y multas-, cuya aplicación, percepción y fiscalización se encuentran a cargo de este Organismo" (AFIP, AFIP Biblioteca Electronica, 2020)

Ante estas nuevas políticas adoptada por el gobierno, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L debe tener en cuentas las ventajas y oportunidades que aparecen, ya que las misma buscan incentivar a las pequeñas empresas, a los monotributista, consumidores finales a consumir más y aumentar la cantidad de productos demandados en las ventas, a pareciendo oportunidad para Redolfi de aumentar y diversificar la cartera de clientes en el caso de los monotributista.

Económico

Para el año 2020 se vio un fuerte aumento de la inflación lo que provocó un alza en los precios de los bienes y servicios, en el concerniente año el Banco Central de La República Argentina (BRCA) presento una estimación de una inflación esperada- REM próximo 12 meses-Promedio de mejores 10 pronosticadores (variación en % i.a) del 50,2. Como así también, se produjo un aumento de los créditos al sector privado para preservar las condiciones para la resiliencia del sistema financiero.

En una publicación de una encuesta realizada por el INDEC informa “Las ventas a precios corrientes para junio de 2020 relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas sumaron un total de 13.366,6 millones de pesos, lo que representa un incremento de 50,9% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante junio de 2020, sumaron un total de 4.001,2 millones de pesos, lo que representa un aumento de 5,8% respecto a junio de 2019”. (INDEC Argentina , 2020)

Estos aspectos poseen impacto en Redolfi S.R.L. dado que el aumento de la inflación y de los precios en sí, traen aparejado incrementar los problemas con los gastos operativos por el que está atravesando, ya sea en costo de insumo, transporte, combustibles etc. Poniendo en dificultad la continuidad de los precios competitivo y la absorción de parte del incremento del precio.

Social

Los hábitos de consumos van cambiando conforme transcurrió el año, a través de una publicación en la página web de argentina.gob.ar – noticias, el instituto de Investigación Tecnología de Alimento lanzó una encuesta para recolectar información sobre los cambios de comportamientos en los consumidores, esta fue realizada de forma anónima a más de 430 familias en 14 provincias de la República Argentina , arrojando que el 85% de los consumidores cambio la modalidad de compra de alimentos por múltiples factores. También se observó una disminución del consumo en alimentos listo para consumir, productos congelados, snacks, bebidas y jugos, etc. La mayoría de estos consumidores optan por realizar la compra de dichos insumos de forma online.

Redolfi S.R.L. debe tener en cuenta planes de acciones estratégicas para seguir brindando la distribución y comercialización de los productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, siguiendo los cambios en el comportamiento de los consumidores, ya sean como tendencias, hábitos, estilo de vida, gustos, preferencias, entre otros.

Tecnológico

En la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas, Guillermo D’Andrea planteó una oportunidad para los mayoristas haciendo hincapié en la revolución

digital y en los cambios de hábitos de compras y de consumos que se están produciendo en la actualidad, para eso es necesarios estar conectados a través de plataforma para llegar a los clientes.

La empresa en cuestión tiene que estar pendiente al continuo cambio y avance en la tecnología que pueda ser aplicada al continuo mejoramiento de ella.

Ecológico

Respecto al factor ecológico la República Argentina está buscando mayor concientización en materia de protección ambiental , tal como plantea el proyecto de ley “ ley de presupuesto mínimos de protección ambiental para la reducción progresiva y prohibición específicas de los plásticos de un solo uso” y “la Resolución número 29/2018, la cual dispuso a partir del 1° de enero de 2017, que los supermercados, hipermercados y autoservicios de alimentos y bebidas dejarán de entregar bolsas plásticas livianas, no biodegradables”.

Ante estas circunstancias Redolfi S.R.L. debe cumplir con dichas disposiciones para crear una conciencia en sus clientes que busque incentivar la protección ambiental.

Legal

En el corriente año 2020, a través de la publicación en el Boletín Oficial de la República Argentina se dio a conocer la sanción de la Ley 27555. Régimen legal del contrato de trabajo, en donde su art 1 establece “La presente ley tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. Los aspectos específicos se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas” (Secretaria Legal y Tecnica, 2020).

Dada las nuevas disposiciones Redolfi S.R.L. tiene la oportunidad de realizar cambios en las modalidades de contratación y trabajo, para su futura aplicación en su plan de inversión estratégica a través de la construcción de su nuevo centro de distribución.

Diagnostico Organizacional

Análisis FODA

Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, sus siglas forman: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Tabla 1 análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Posee una cadena de salones de ventas mayoristas de autoservicios y distribuidoras por toda la provincia de Córdoba y provincia vecinas. -Constantemente conquista nuevos clientes. -Ubicación estratégica favoreciendo el desarrollo local de James Craik. -Nivel de endeudamiento bajo, sin desfaje por no disponibilidad de fondos. Cuidadoso manejo de finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de contar más y mejor información de gestión. -Falta de clasificación de clientes por volumen de ventas y comportamiento de compras. -Falta de área de recursos humanos. -Falta de procesos de selección de empleados e inserción laboral al puesto y sistema de capacitación constantes. - Falta de sistema informatizado para el control de recepción de productos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Ante el aumento de la capacidad de almacenamiento permite la incorporación de nuevos productos y marcas. -expansión a nuevas provincias en busca de potenciales clientes. -Aumento en el consumo alimenticio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento generalizado del precio a causa de la inflación. -Continuo cambio en preferencia de consumo. -Recesión de la economía por la de demanda.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Al posicionarse desde la perspectiva del perfil de un Contador Público, se hace notable la importancia del Plan de gestión de información interna y externa, a través del Cuadro de Mando Integral para la selección e interpretación de la información para la toma de decisiones, a través del análisis de la información recolectada del contexto en el que opera y las variables que intervienen, para el correcto ordenamiento de los procesos organizativos a mediano y largo plazo. Aplicando las perspectivas financieras, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que brinda el cuadro de mando integral y sus indicadores genéricos se presentó dentro de Redolfi S.R.L. las siguientes situaciones.

Desde la perspectiva financiera que hace hincapié en los rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico, en el proceso de crecimiento y sostenimiento, relacionados con la rentabilidad enfatizando el crecimiento de las ventas, al analizar este aspecto se destacó que desde el año 2002 al 2005 la facturación fue en aumentos, ocasionando que en el año 2006 se tuviera una facturación récord por ventas. Pero la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a la mismas, por ejemplo, en el año 2002, rondaba el 5% y a causa de que los precios de compras fueron incrementando en mayor proporción que los precios de ventas, la tasa fue bajando hasta llegar al 2,5%.

En la perspectiva del cliente las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir permitiendo que las empresas equiparen sus indicadores claves como ser satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Redolfi hace uso de una estrategia que consiste en brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, sus clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etc. los clientes poseen una reducida capacidad de negociar descuento con el proveedor, pero si tienen la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivo de este. Si bien se conocen a los clientes con lo que normalmente opera, no se tiene una clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, no cumpliendo completamente con dicha perspectiva.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes planteado lo anterior, se destaca una problemática en los procesos de comercialización puntualmente en la etapa de recepción al momento de la descarga de los productos, dado que no se cuenta con un sistema informático que permita cortejar la información del pedido con la que se recibe, por ejemplo, un sistema de código de barra, a este procedimiento se lo realiza de forma manual con la lista de pedido.

La perspectiva de aprendizaje y el crecimiento de la organización son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. En relación con el crecimiento de la empresa no cuenta con un sector de Recursos Humanos para el manejo de sus 132 empleados, y así mismo se realiza la liquidación de los sueldos desde administración. Por lo cual, no se tiene un proceso de selección ni un sistema de inserción laboral al puesto de cada nuevo empleado, ni capacitación para ellos.

Marco teórico

En el siguiente apartado se desarrollan los supuestos teóricos conceptuales necesarios y suficientes para el abordaje de la problemática planteada, confrontándolo con lo propuestos de diferentes autores especialistas en la temática

Plan de gestión de información interna y externa

Siguiendo a Manuel Tesis (2012) y su expresión sobre la importancia de la información interna eficiente dentro de las organizaciones, definiéndola a tal como, una comunicación que se genera constantemente y está integrada por todos los mensajes que circulan dentro de la organización , revistiendo las características de ser una herramienta métrica para revertir situaciones de crisis rápidamente, a su vez, da soporte a dicha definición los autores A. Brandolini, M. González Frigoli y Natalia Hapkins (2010, pág. 27), en la cual también consideran a la información interna como una herramienta que tiene por prioridad buscar la eficacia en la recepción de la misma y dirigiendo la información externa al público externo de la organización, permitiendo generar la implicación del personal, aromatizar las acciones de la empresa, proporcionar cambios de actitudes y mejorar la productividad.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es definido por Kaplán Robert S. y Nortón David P. (2016, pág. 32) como una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia por medio de sus perspectivas, buscando clarificar, obtener consenso y centrarse en su estrategia, para luego ser comunicada a toda la organización, llenando el vacío en la mayoría de los sistemas de gestión a corto y largo plazo.

A su vez, Martínez Pedros Daniel y Artemio Milla Gutiérrez (2013, pág. 214), lo definen como una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia tanto en forma coherente como de forma más clara de enlaces entre la estrategia de la empresa y la acción, resaltando que dichos enlaces no se cumplen en la mayoría de los planes estratégicos, lo cual coincide con lo desarrollado por el autor Francisco Amo Baraybar (2017, pág. 10) , considerándolo como una herramienta o técnica, a través de la cual ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí.

Según Martínez Pedros Daniel y Artemio Milla Gutiérrez (2013, pág. 221) y Kaplán Robert S. y Nortón David P. (2016, pág. 38) , el propósito estratégico del CMI tiene como punto de partida la misión general de la empresa , al igual que sus valores, ambos permanecerán a lo largo de su vida de forma estable, de forma contraria a la visión, debido a que presenta una imagen futura a la que la empresa desea llegar ,también permite dar conocimiento a las personas para comprender porque y como deben apoyar a la empresa, en la condiciones cambiante del entorno en la que opera.

Para los autores ya mencionados en los párrafos anteriores, poseen el mismo punto de vista sobre los objetivos estratégicos, encuadrándolos como un fin deseado, clave para la organización y la consecución de su visión, a través de su cumplimiento se maximiza la estrategia de la organización, tanto a corto como a largo plazo por medio de sus indicadores inductores o de resultados y/o ratios de gestión , para fijar las metas que son el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado, siendo este el momento en los que los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro, elaborando un mapa estratégico, que es la representación de los vínculos causa-efectos que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatros perspectivas . Para Martínez Pedros Daniel y Artemio Milla Gutiérrez (2013, pág. 231) el mapa estratégico se convierte en el eslabón que falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Los autores tratados en la redacción de este marco teórico, define a los cuatros perspectivas de la siguiente manera:

Perspectiva financiera: Francisco A. Baraybar (2017, pág. 24) la menciona como llamada de valor, la cual, recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas, a su vez Kaplán R. S. y Nortón D. P. (2016, pág. 39) la plantea como la media de actuación que indica si la estrategia, su puesta en marcha y la ejecución contribuye a la mejora de la empresa, por lo contrario D.P.Martinez y A.M. Gutiérrez la definen de forma simplificada como, los resultados tangible de la estrategia a través de Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, etc. (2013, pág. 233).

Perspectiva del cliente: también llamada por Francisco A. Baraybar (2017, pág. 25) perspectiva de mercado, transmite que, para conseguir los objetivos de la perspectiva financiera es necesario aportar valor a nuestros clientes, cubriendo sus necesidades a través de los objetivos establecidos en relación con nuestros clientes, semejante a esto, D.P.Martinez y A.M. Gutiérrez (2013, pág. 233) dice que, dicha perspectiva proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, para Kaplán R. S. y Nortón D. P (2016, pág. 40) son los directivos quienes identifican el segmento de clientes y mercado en lo que competirán la unidad de negocio y su actuación en ella.

Perspectiva de procesos internos: en las organizaciones es necesario ser excelente en aquellos procesos que permitan cubrir las necesidades de los clientes, en función de las estrategias de competencia y propuesta de valor. identificando aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia (2017, pág. 25), D.P.Martinez y A.M. Gutiérrez sostiene que la perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia (2013, pág. 234).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización. (2017, pág. 25), semejante a ello, D.P.Martinez y A.M. Gutiérrez, la nombra como perspectiva de capacidades estratégicas, la cual, identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Teniendo por objetivos identifican qué trabajos, qué sistemas y qué clase de clima se requieren para apoyar los procesos de creación de valor (2013, pág. 234).

En este reporte de caso se acuerda con los contenidos desarrollado por el autor Kaplán R. S. y Nortón D. P y por el autor Francisco Amo Baraybar en sus libros “Cuadro de mando Integral <<Balanced Scorecard>>”, tomándolo como guía los conceptos desarrollado por el mismo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, lleva en el mercado argentino 50 años desempeñándose en el sector mayorista, a través de la ventas y distribución de productos alimenticios y de cigarrillos, buscando un continuo crecimiento, tanto en infraestructura, niveles de ventas, calidad de servicios orientados a sus clientes, etc. Actualmente se encuentra atravesando diversos problemas o falencias, al no contar con información de gestión en conjunto, y debido a la falta de planificación estratégica se producen tomas de decisiones en una situación de incertidumbre, ocasionada a la falta de un sistema de gestión integral y de medición, en el análisis se plantearon situaciones las cuales deberán ser trabajadas y resueltas para cumplir con los objetivos estratégicos planteado por la empresa.

Justificación de la problemática

En el análisis de situación de la empresa se presentaron problemáticas y/o debilidades que afectan la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, tales como la falta de clasificación de clientes por volumen de ventas y comportamiento de compras, la inexistencia de una área o sector que cumpla con la función de Recursos Humanos , el cual aportara un proceso de selección de empleados e inserción laboral al puesto de trabajo y un sistema de capacitación constante, a su vez, luego de analizarse la información bibliográfica redactada en el marco teórico del presente trabajo, y vinculándola a las problemáticas o falencias por la que atraviesa la empresa se detectó la falta y la necesidad de contar con un sistema de gestión integral combinados con sus indicadores y metas , también un sistema informatizado para el control de la recepción de productos, y por último, la merma de los altos costos operativos que actúan de forma negativa en la empresa provocando una tasa interna de rentabilidad opuestas a la ventas, esta herramienta de gestión tendrá un impacto positivo en las estrategias a corto y largo plazo.

Conclusión del diagnóstico / discusión

Al tomarse en cuenta la situación actual por la que atraviesa la empresa Redolfi y esta, teniendo la oportunidad de seguir escalando en el mercado en diferentes regiones del país el que opera y tras una gran trayectoria, con dichos resultados del diagnóstico se espera que a través de la implementación de una herramienta de gestión, como lo es el cuadro de mando integral y enfocando sus objetivos estratégicos por medio de sus indicadores y metas, desde el perfil de sus perspectivas, se dé solución a las actuales problemática y permita llevar adelante un control de gestión brindando eficacia y eficiencia de las decisiones y objetivos estratégicos que dicha empresa se propone, a través de cada uno de los indicadores que se hallan propuesto, notificando sus resultados a los directivos, mandos medios y a los responsable de poner en funcionamiento el cuadro de mando integral.

Plan de Implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido, por medio del presente trabajo final de grado se propone el diseño e implementación a través del uso de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, permitiendo un correcto ordenamiento de los procesos organizacionales destinada a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Alcance geográfico, en el presente reporte se realizó en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal, el diseño de este pertinente trabajo comprende el segundo semestre del año 2020.

Limitaciones, durante la realización del trabajo final de grado no se presentaron dificultades e incidencias en la ejecución y elaboración de este, dado que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos Involucrados

Para la concreción de la herramienta de gestión se harán uso de los siguientes recursos involucrados para la puesta en marcha y el mantenimiento del plan en el tiempo

Tabla 2 Recursos

Recursos				
	Descripción	Precio	Tangible	Intangible
Puesta en marcha	Computadora de escritorio	\$34.479,00	Si	--
	Impresora multifunción	\$23.800,00	Si	--
	Escritorio de pc	\$3.600,00	Si	--
	Silla ergonómica	\$18.590,00	Si	--
	Diseño del CMI	\$93.000,00	--	Si
	Capacitación a las áreas pertinentes	\$83.700,00	--	Si
Mantenimiento del plan	Personal auxiliar destinado a la medición del CMI (haber anuales)	\$42.467,90	Si	--
	Artículos de librerías (lapicera, resma, ect)	\$30.000,00	si	--
Total		\$329.636,90	--	--

Fuente: Elaboración propia

El contador actuara como responsable de llevar adelante el diseño e implementación de la herramienta del cuadro de mando integral, por medio de sus perspectivas. Para la confección del presupuesto se tomó como referencia los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económica de la Provincia de Córdoba. Los valores relevados poseen vigencia a partir del 20 de agosto del 2020.

Tabla 3 Honorarios Propuestos

Actividad	Cantidad de módulos por cada actividad	Precio del modulo	Precio Total
Diseño del CMI (Mapa estratégicos, Objetivo e indicadores para cada perspectiva).	50	\$1860,00	\$93.000,00
Implementación del CMI, aplicación de medidas correctivas y continuo seguimiento.	50	\$1860,00	\$93.000,00
Capacitaciones a directivos y mandos medios.	35	\$1860,00	\$65.100,00
Capacitaciones a operarios.	10	\$1860,00	\$18.600,00
Total, presupuestado			\$269.700,00

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económica de la Provincia de Córdoba.

En relación al costo de funcionamiento y de control, se considera necesario contar con dos auxiliares administrativo para dar cumplimiento a todas las actividades de gestión, control, medición y corrección de desvíos del CMI, es así que, se estima un costo de \$73.534,00 mensual según CCT130/75 y \$882.408,00 anual.

Actividades específicas para desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización.

A continuación, se detalla las acciones que se desarrollaran para la implementación del cuadro de mando integral:

- Realizar un diagnóstico organizacional, permitiendo llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, para detectar posibles problemas existentes, potencialidades y estrategias para el continuo crecimiento.
- Desarrollar indicadores que sirvan y den soporte a los objetivos buscados sistemáticamente con la implementación del cuadro de mando integral.
- Coordinar las actividades y al personal referentes a cada sector involucrado en la implementación, para su posterior capacitación, control y medición después de su puesta en marcha.

- Una vez cumplidas las actividades propuestas anteriormente, realizar la implementación del cuadro de mando integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- El control y aplicación de medidas correctiva dependerán de los resultados arrojados por el cuadro de mando integral y en relación con ellas se optará por mantener, mejorar o rediseñar las políticas implementada por la empresa.

Por medio del presente diagrama de Gantt se detallan las actividades específicas a desarrollar y los tiempos establecidos para ellas, permitiendo dar cumplimiento a el diseño e implementación del cuadro de mando integral destinado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Tabla 4 Diagrama de Gantt

Actividades	Responsables	Meses															
		Mes1			Mes2			Mes3			Mes4						
Realizar un diagnóstico organizacional	Contador Administrador	■	■	■													
Desarrollar indicadores que sirvan de referencia para la implementación del CMI	Contador				■	■	■										
Actividades de coordinación	Contador Mando Medio							■	■	■							
Capacitación a todas las áreas involucradas	Directivos Contador Mando Medio										■	■	■	■	■	■	■
Implementación a través del cuadro de mando integral	Directivos Contador												■	■	■	■	
Control y aplicación de medidas correctivas	Directivos Contador															■	■

Fuente: Elaboración propia

Propuesta del diseño del cuadro de mando integral

Seguidamente, se realiza la presentación de los ejes estratégicos vinculados a cada perspectiva, en donde se establecer los indicadores que servirán de referencia para la implementación de Cuadro de Mando Integral, para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

tabla 5 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Objetivo Estratégico	Formula	Meta	Unidad de media	Frecuencia de Control	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Índice de ingreso por ventas	Aumentar las ventas internas	$\left(\frac{\text{vtas en el periodo (n)} - \text{vtas en el periodo (n-1)}}{\text{vtas en el periodo (n-1)}} \right) * 100$	5%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 5%	Valores entre el 1% y 5%	Valores menores al 1%	Gerente de ventas
Financiera	Índice de optimización de estructura de costo	Optimizar la estructura de costo	$\left(\frac{\text{costos fijos} + \text{costos variables}}{\text{costos totales}} \right) * 100$	6%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 6%	Valores entre el 1% y 6%	Valores menores al 1%	Gerente de ventas
Financiera	Índice de Promedio de Cobranza	Eficientizar el promedio de cobranza	$\left(\frac{\text{total ventas por cobrar}}{\text{ventas}} \right) * 100$	5%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 5%	Valores entre el 1% y 5%	Valores menores al 1%	Gerente de ventas
Financiera	Índice de Proceso de Negociación	Maximizar ahorro en los procesos de negociación	$\left(\frac{\text{acuerdos logrados}}{\text{cantid total de acuerdos posibles}} \right) * 100$	5%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 5%	Valores entre el 1% y 5%	Valores menores al 1%	Gerente de ventas
Financiera	Índice de rentabilidad sobre ventas	Medir y mermar lo que queda por cada peso de venta después de cubrir el costo	$\left(\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}} \right) * 100$	6%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 6%	Valores entre el 1% y 6%	Valores menores al 1%	Gerente de ventas
Clientes	Índice para la ampliación de la cartera de clientes	Buscar ampliar la cartera con potenciales clientes	$\left(\frac{\text{clte nuevos en el periodo (n)} - \text{clte en el periodo (n-1)}}{\text{clientes en el periodo (n-1)}} \right) * 100$	8%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 8%	Valores entre el 3% y 8%	Valores menores al 3%	Gerente de ventas
Clientes	Índice de satisfacción de clientes	Buscar aumentar la satisfacción de los clientes	$\left(\frac{\text{cant de clte sastifechos en el periodo}}{\text{cant de clte total encuestados en el periodo}} \right) * 100$	1.5%	Porcentaje	Semanal	Valores mayores a 1.5%	Valores entre el 0.5% y 1%	Valores menores al 0,5%	Gerente de ventas

Cientes	Índice de Retención de Clientes	Seguimiento de clientes leales a través de su medición	$\left(\frac{\text{clientes perdidos}}{\text{clientes totales}}\right) * 100$	6%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 6 %	Valores entre el 2% y 6%	Valores menores al 2%	Gerente de ventas
Cientes	Índice de Cuota de Mercado	Incrementar la penetración de productos en el mercado	$\left(\frac{\text{ventas de la empresa en el mercado}}{\text{ventas totales del mercado}}\right) * 100$	20%	Porcentaje	Trimestral	Valores mayores a 20%	Valores entre el 15% y 20%	Valores menores al 15%	Gerente de ventas
Procesos Internos	Índice de entrega de producto	Buscar garantizar la entrega de los productos en tiempo y forma	$\left(\frac{\text{cant de prod entregados a tiempo en el lapso n}}{\text{cant de entregas totales en el lapso n}}\right) * 100$	1.7%	Porcentaje	Semanal	Valores mayores a 1.7%	Valores entre el 1% y 1.7%	Valores menores al 1%	Responsable de despacho
Procesos Internos	Índice de productos con fallas	Lograr disminuir los productos con fallas	$\left(\frac{\text{prod con fallas}(n) - \text{prod con falla en periodo}(n - 1)}{\text{productos con falla}(n - 1)}\right) * 100$	5%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 5%	Valores entre el 2% y 5%	Valores menores al 2%	Encargado de producción y calidad
Procesos Internos	Índice de Grado de uso de los Recursos	Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (instalaciones)	$\left(\frac{\text{encuestas positivas}}{\text{total de encuesta}}\right) * 100$	20%	Porcentaje	Trimestral	Valores mayores a 20%	Valores entre el 15% y 20%	Valores menores al 15%	Encargado de producción y calidad
Procesos Internos	Índice de productividad	Mejorar las ventas no realizadas	$\left(\frac{\text{cant de pedidos suspendidos}}{\text{cant total de pedidos}}\right) * 100$	7%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 7%	Valores entre el 3% y 7%	Valores menores al 3%	Gerente de ventas
Procesos Internos	Índice de servicio posventa	Mejorar repuesta por garantía	$\left(\frac{\text{cant reclamos satisfecho}}{\text{total de reclamo}}\right) * 100$	4%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 4%	Valores entre el 1% y 4%	Valores menores al 1%	Gerente de ventas
Aprendizaje y Crecimiento	Índice de capacitación del personal	Buscar que el personal de la empresa reciba capacitación	$\left(\frac{\text{cant de personal capacit en el semestre x}}{\text{cant de personal capacit en el semestre x - 1}}\right) * 100$	40%	Porcentaje	Semestral	Valores mayores a 40%	Valores entre el 15% y 40%	Valores menores al 15%	Encargado de Recursos Humanos

Aprendizaje y Crecimiento	Índice de ausentismo del personal	Buscar reducir el ausentismo del personal	$\left(\frac{\text{cant de ausentismo periodo } n - \text{cant de ausentismo periodo } n - 1}{\text{cant de ausentismo periodo } n - 1} \right) * 100$	8%	Porcentaje	Mensual	Valores mayores a 8%	Valores entre el 5% y 8%	Valores menores al 5%	Encargado de Recursos Humanos
Aprendizaje y Crecimiento	Índice de ingreso por empleados	Aumentar la efectividad del personal	$\left(\frac{\text{ingresos totales}}{\text{cantd de empleados}} \right) * 100$	40%	Porcentaje	Semestral	Valores mayores a 70%	Valores entre el 25% y 70%	Valores menores al 25%	Encargado de Recursos Humanos
Aprendizaje y Crecimiento	Índice de acciones de protección del medioambiente	Aumentar y generar acciones de protección del medioambiente	$\left(\frac{\text{acciones realizadas}}{\text{acciones totales propuestas}} \right) * 100$	20%	Porcentaje	Trimestral	Valores mayores o iguales a 20%	Valores entre el 15% y 19%	Valores menores al 15%	Encargado de Marketing

Fuentes: *Elaboración Propia*

La evaluación y la medición de las acciones permitirán saber si la implementación del cuadro de mando integral fue exitosa o fracaso, para ello será necesario verificar y validar el grado de cumplimiento de todos los ejes estratégicos propuestos en cada perspectiva.

Fijando como metan un grado de cumplimiento del 80% de todos los indicadores propuestos, con una revisión trimestral, se proponen tres tipos de resultados los cuales serían de nivel óptimo, tolerable y deficiente para plasmar una medición y en raíz de ello se procederá a mantener y reforzar las políticas adoptadas por la empresa , en caso contrario de ser deficiente la implementación se deberá rediseñar dichas políticas simultáneamente con las estrategias corporativa de la empresa, también se propone la realización de reuniones con el grupo directivo para realizar la revisión de dichos resultados, en base a la siguiente tabla.

Tabla 6 Cumplimiento de indicadores planificado

Cumplimiento de indicadores planificados	Optimo	≥ 80%	Mantener la revisión y política de implementación	Responsables Gerente general
	Tolerable	Entre 79% y 65%	Reforzar la revisión y política de implementación	
	Deficiente	<65%	Rediseñar la revisión y política de implementación	
Meta: 80%	Formula	$\left(\frac{\text{indicadores cumplidos}}{\text{total indicadores}} \right) * 100$		
Revisión	Trimestral			

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El objetivo fundamental de este reporte de caso fue el desarrollo de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) y la implementación de un correcto ordenamiento de los procesos organizacionales, abocada a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., la cual se dedica a la comercialización y distribución mayoristas de productos alimenticios en el interior del país, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Una vez diagnosticada la empresa a través de ejes estratégicos correspondientes para cada área o sectores, surgieron diversas problemáticas por las que, actualmente se encuentra atravesando la empresa tales como, la necesidad de contar con más y mejor información de gestión, la inexistencia de clasificación de clientes por volumen de ventas y comportamiento de compras, la falta de una área de recursos humanos provocando un ausente proceso de selección de empleados e inserción laboral al puesto; y en lo concerniente a los procesos internos de comercialización y dentro de la etapa de recepción se notó claramente la falta de un sistema informatizado para el control de los productos. A raíz de ello se vio la necesidad de un plan de gestión de información externa e interna, fijando metas a través de los datos recolectados y ligados a un plan de acción en relación de sus resultados, permitiendo a los directivos de Redolfi S.R.L. conocer la situación en la que se encuentra la empresa en cada momento que realice las revisiones pertinentes.

Por último, la implementación del cuadro de mando integral medirá su impacto y eficiencia a través de los indicadores desarrollados y seleccionados para cada perspectiva y en relación con los resultados arrojados se procederá a la ejecución de las acciones destinadas a las mismas, sin desviarse del objetivo general y específico, buscando maximizar los beneficios y dar solución a la realidad empresarial de Redolfi S.R.L.

Recomendaciones

Interiorizar los objetivos, misión, visión de la empresa a todo el personal involucrados en los procesos internos para mejorar el sentido de pertenencia hacia la misma y pertinencia hacia sus funciones.

Establecer técnica de control internos acorde a las necesidades de le empresa para mejorar los procesos administrativos.

En relación los datos brindados por el cuadro de mando integral, la empresa deberá realizar tomas de decisiones de manera rápida aplicando reglas y modificando la estrategia a seguir.

Reconocer la importancia de tener motivado al personal, a través de programas de incentivos y reconocimientos, permitiéndoles aportar ideas y recomendaciones, que busquen cumplir con la misión y visión de la empresa.

Referencias

- AFIP. (27 de 08 de 2020). *AFIP Biblioteca electronica*. (P. R. modificatoria., Productor) Recuperado el 08 de 09 de 2020, de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004797_2020_08_25
- AFIP. (27 de 08 de 2020). *AFIP Biblioteca Electronica*. (4. y. PROCEDIMIENTO. Regímenes de facilidades de pago. Resoluciones Generales Nros. 4.268, Productor) Recuperado el 08 de 09 de 2020, de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004802_2020_08_27
- Aguirre Orbe, A. (2012). *Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.
- Baraybar, F. A. (2017). El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>. En F. A. Baraybar, *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>* (pág. 81). España: ESIC Editorial.
- Brandolini, A., gonzalez Frigolo, M., & Hopkins, N. (2010). *Comunicacion Interna: calves para una gestion exitosa*. Buenos Aires: La Cruja Ediciones.
- Casa Rosada, P. (01 de 01 de 2020). *Casa Rosada Presidencia*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de <https://www.casarosada.gob.ar/2AX.html>
- INDEC Argentina . (01 de 08 de 2020). *stituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. (C. Plat, Productor, & Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio) Recuperado el 09 de 09 de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>
- Kaplán, R. S., & Nortón, D. P. (2016). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Generación 2000.
- Martínez, D. P., & Gutiérrez , A. M. (2013). La elaboracion del Plan Estrategico y su Implementacion a traves del Cuadro de Mando Integral. En D. P. Martínez, & A. M. Gutiérrez, *La elaboracion del Plan Estrategico y su Implementacion a traves del Cuadro de Mando Integral* (pág. 384). España: Diaz de Santo.

- Prester, D. (2002). *Cuadro de mando integral para el control de gestión (Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires.)*. Ciudad de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de Sistema Nacional de Repositorios Digitales: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0281_PettinatoA.pdf
- Secretaria Legal y Tecnica. (14 de 08 de 2020). *Boletin Oficial de la Republica Argentina*. Recuperado el 14 de 09 de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814#>
- Tessi, M. (2012). Comunicacion Interna en la Practica (siete premisas para la comunicacion en el trabajo). En M. Tessi, *Comunicacion Interna en la Practica* (pág. 217). Buenos Aires: Granica.