

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de caso.

Plan de gestión de información interna y externa.

“Propuesta de indicadores del cuadro de mando integral para la empresa

Redolfi S.R.L”

Autor: Estremadoiro Gabriela Yolanda

DNI: 29.735.577

Legajo: VCPB0063

Director de TFG: Nicolás Salvia

2020

Agradecimientos

Agradezco a mi mamá que me dio la vida y a mi papá que me dio todo.

A mi sobrina Gisela que siempre está presente y dispuesta a todo.

A mis primos Mariela y Ramón que me escuchan y aconsejan siempre.

A mis amigos Luciana, Verónica y Gonzalo que me incentivan a ser mejor.

Y a mi amiga y compañera de trabajo, Belén que me ayudo en momento de dudas en este trabajo.

Resumen

En el presente trabajo final de grado se plantea la importancia y los beneficios que otorga proponer la implementación de la herramienta de gestión, el cuadro de mando integral, donde se basa en la perspectivas financieras y las no financieras, en el cual facilitan el proceso de gestión necesarias para alcanzar los objetivos planteados y deseados por las empresas.

De acuerdo al análisis de la situación actual de la empresa Redolfi S.R.L., junto con su ámbito tanto interno como externo y los objetivos donde quiere llegar, se determina que está bien posicionada, por la gran trayectoria que tiene en el sector, aun así muestra algunas falencias que fueron expresados en el presente trabajo.

Con la implementación planteada, se destacan grandes cambios en los procesos internos, contar con información más global para facilitar la toma de decisiones de manera más rápida y efectiva, detectando las mejoras a realizar para alinear con los objetivos estratégicos.

Palabras clave: herramienta de gestión, implementación, indicadores, objetivos.

Abstract

In this final degree project, the importance and benefits of proposing the implementation of the management tool, the balanced scorecard, are discussed, where it is based on financial and non-financial perspectives, in which they facilitate the process of management necessary to achieve the objectives set and desired by the companies.

According to the analysis of the current situation of the company Redolfi SRL, together with its internal and external scope, and the objectives where it wants to reach, it is determined that it is well positioned, due to the great trajectory it has in the sector, even so it shows some shortcomings that were expressed in the present work.

With the proposed implementation, major changes in internal processes stand out, having more global information to facilitate decision-making in a faster and more effective way, detecting the improvements to be made to align with the strategic objectives.

Keywords: management tool, implementation, indicators, objectives.

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	2
<i>Objetivos específicos</i>	3
Análisis de situación.	3
<i>La estructura organizacional de Redolfi S.R.L.</i>	4
<i>Análisis Pestel</i>	6
<i>Análisis Foda</i>	9
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	10
Marco Teórico	12
<i>Orígenes del Cuadro de Mando Integral</i>	12
<i>Cuadro de mando como Herramienta de gestión</i>	13
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	13
<i>Mapa Estratégico e indicadores de gestión</i>	14
<i>Beneficios del Cuadro de Mando Integral</i>	15
<i>Dificultades en la implementación del CMI</i>	15
Diagnóstico y discusión	16
<i>Descripción del problema</i>	16
<i>Justificación del problema</i>	16
<i>Conclusión del diagnóstico</i>	17
Plan de Implementación	17
<i>Alcances y limitaciones.</i>	17
<i>Recursos involucrados</i>	18
<i>Actividades a realizar</i>	19
<i>Diagrama de Gantt</i>	19
Conclusión y recomendaciones	25
Bibliografía	27

Introducción.

Es muy importante para formular una excelente estrategia es la capacidad de la empresa para medirla y verificar los resultados

Las empresas para aliviar la incertidumbre y poder ser de manera más eficaz la toma de decisiones lo que mayormente necesitan es tener un control, donde es necesario un sistema de alerta para guiar las metas y objetivo a dónde quiere llegar la empresa, también saber las capacidades con la cual cuenta la misma, para saber dónde están posicionado, como ven los clientes a la empresa, cual es el grado de innovación y aprendizaje, cual es la perspectiva financiera

Todo esto facilita a la toma de decisiones y es donde muchas veces son necesarias algunas herramientas existentes como lo es el Cuadro de Mando Integral, donde Kaplan y Norton (2016) indican que el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto amplio de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para el sistema de gestión y de medición de estrategia, organizando de acuerdo a las cuatro perspectiva , la financiera, la del cliente, la interna y la innovación y formación.

Redolfi S.R.L. fue fundada en el año 1975 por el Señor Alonso Redolfi, es una empresa con 50 años de trayectoria en el sector mayorista y distribución de productos alimenticios, cuenta con autoservicios mayoristas y preventista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Los autoservicios se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La estrategia de la empresa, junto con la Misión, es hacer la diferencia con sus competidores brindando un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, siendo esto posible ya que cuenta con un mix de productos surtidos a precios bajos que le permite hacer la diferencia con sus competidores. La empresa cuenta con un continuo crecimiento, año a año van ingresando nuevos clientes y nuevos mercados en el interior de la provincia de Córdoba y del país.

Así mismo, como antecedente del ámbito internacional se cita al grupo Alimentario de Guissona, es la primera empresa de Alimentos en España que alcanzo un alto nivel de facturación anual, en escala comparativa con multinacionales ocupa el quinto

lugar como empresa alimentaria, perdurando de esa manera 55 años en el mercado. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral y técnicas de gestión han logrado la renovación de su estrategia, convertirse de productor a distribuidor y formarse como el mayor competidor en el área alimentaria. Introduciendo nuevos productos y servicios donde prevalece la idea de diversificar y complementar su oferta, dicha implementación y adaptación es necesario que la dirección de la empresa se involucre de manera necesaria para una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral. (Amat Salas, 2015).

En el Ámbito Nacional se puede citar al poder judicial de la provincia de Buenos Aires donde por su compleja gestión se vieron en la necesidad de crear un Cuadro de Mando Integral para definir las funciones de dirigir, organizar, coordinar y supervisar, brindando soluciones y respuestas eficientes y de manera profesional. El Cuadro de Mando Integral, también facilita las comunicaciones inter jurisdiccionales usando las nuevas tecnologías y la informática, en donde simplifica a todos los nivel de la empresa, a tomar con mayor facilidad las decisiones tanto rutinaria como las que no lo son, esta herramienta sirve como un instrumento de control de las actividades a realizar, siendo necesario adaptarlo a las organizaciones públicas. Donde se ponen de acuerdo los objetivos de manera perfecta, optimizando la utilización de los recursos con costos mínimos, dentro de los enfoques orientado hacia resultados satisfactorio y predominando la satisfacción de los clientes. (Tibaldo, 2018).

Como aspecto local se cita el trabajo final de grado de los supermercados de Santa Ana, se hizo un Cuadro de Mando Integral para facilitar la toma de decisiones ya que no contaban con la separación de la información tanto financiera como la que no, no contaban con una adecuado control de gestión. A partir de un análisis de la situación se realizó el diseño del Cuadro de Mando Integral donde las estrategias se hicieron objetivos concretos, se analizó fortaleciendo los aspectos positivos y minimizando los negativos, se agruparon las 4 perspectivas financieras, clientes, procesos interno, y aprendizajes, diseñando indicadores de gestión que muestran los objetivos cumplidos y a cumplir en el futuro, siendo a su vez de fácil entendimiento para todos los usuarios de la empresa. (Bogino, 2019).

Objetivo General

Proponer un mecanismo de control basado en las perspectivas del cuadro de mando integral que permite facilitar la toma de decisiones y oportunidades de la empresa

Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik en la ciudad de Córdoba, partir de Agosto del año 2020.

Objetivos específicos

- Alinear a la organización con la estrategia, por medio de un mapa estratégico que facilite la medición y el control de los objetivos establecidos.
- Establecer los objetivos y metas de la empresa, para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores de control y gestión, financieros y no financieros, para alcanzar las metas a realizar.

Análisis de situación.

A.J & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa con una trayectoria de 50 años en el mercado mayorista en la cual se dedica a la distribución y comercialización de productos alimenticios, refrigerados, perfumería, limpieza y cigarrillos, está ubicada en la localidad de James Craik en la ciudad de Córdoba.

La empresa cuenta con centros de distribución en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba capital y Rio Cuarto, cuenta también con cuatros supermercados mayoristas en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Villa María. Para su perfecta distribución, posee una flota de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 140 empleados, de lo cual son 35 vendedores, donde asesoran y realizan las visitas periódicas cada 15 días para mantener la relación de compra-venta.

Actualmente cuentan una totalidad de 6000 mil clientes, entre ellos se destacan, mini mercados, quioscos, despensas de barrio, farmacias, donde cuentan con muy pocos mts² y mayormente no cuentan con medios para transportar sus mercaderías.

Los principales proveedores de la empresa son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. Donde permite una

amplia gama de productos y calidad donde le permite ser mayor competidor en cuanto a precios.

La estructura organizacional de Redolfi S.R.L.

En la figura 1 se muestra como es la estructura organizacional de la empresa, donde tiene el Gerente General, y los departamentos de Gerente de ventas, Gerente de Administración y finanzas, de donde salen los sub-departamentos de Logística y distribución y el área administrativa, la empresa también cuenta con servicios de contadores, asesores legales, y asesores de higiene y seguridad.

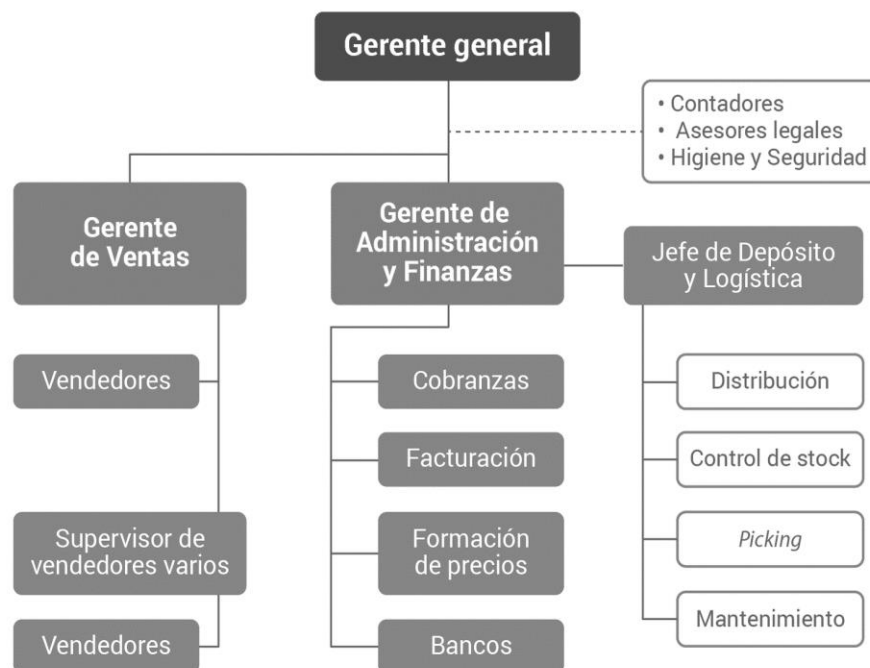


Figura 1: Organigrama Centro de James Craik. Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2 muestra las sucursales de distribución con los respectivos autoservicios y las ventas con distribución, la sucursal de Córdoba no cuenta con autoservicio mayorista, porque es el canal de distribución de productos Kodak.

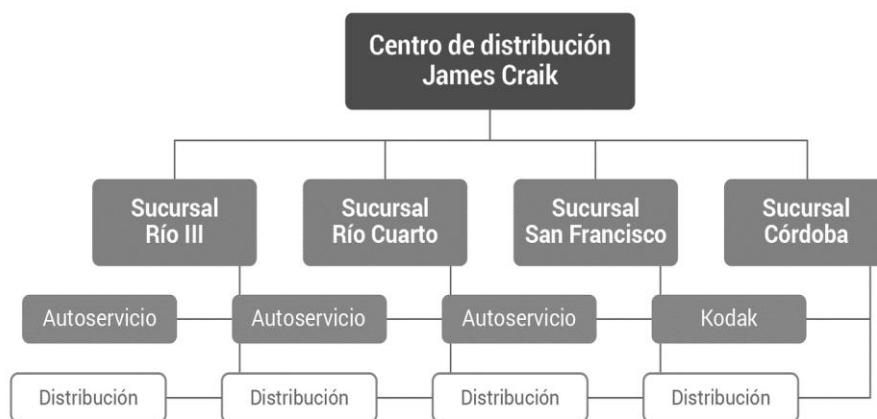


Figura 2: Organigrama de sucursales Río Tercero, Río cuarto, San Francisco y Córdoba Capital de la empresa Redolfi S.R.L. Fuente: Datos brindados por la Empresa

De acuerdo a la información analizada, actualmente la empresa no cuenta con un área de Recursos humanos para el manejo de 132 empleados, el área de administración se ocupa de liquidar los sueldos y realizar la selección del personal. Esta falta puede presentar una dificultad al escoger mal un empleado que no sea acorde a las tareas a realizar puede ser dañino para la empresa. Se analiza que los empleados no cuentan con un proceso de capacitación e inducción para las distintas actividades y puestos jerárquicos. La empresa tiene un baja rotación de empleados, cuentan con una promoción interna, basado en la confianza, es decir, por antigüedad van ascendiendo responsabilidades, generando así algunos inconvenientes, como demoras en los plazos de entregas de productos a los clientes, choferes no apto para el trabajo de transporte de mercaderías, algunas falencias en el departamento de logística.

Se analiza que no cuentan con una fuerte publicidad masiva, ya que captan clientes por medio de las redes sociales, de boca en boca o por la promoción que ofrecen los vendedores. Sin embargo, utiliza la imagen de la empresa, patrocinando equipos deportivos, radios locales y publican en las infoguias de la localidad de Río Cuarto.

Si bien no tuvieron inconvenientes con las inspecciones de Seguridad e Higiene, la empresa no cuenta con un departamento propio, en el cual esta falta podría tener algunos inconvenientes, si se desconoce la acción a realizar en futuras inspecciones.

En cuanto a la falta de sistemas de gestión, se detecta que no se realiza registro de operaciones contable en el momento, se realiza por medio de planillas de Excel. La falta de sistemas de costeos, ocasiona una falta de información organizada, dificultades en el

control interno, con respecto a rotura, robo, vencimiento y stock de los productos. Esto genera a su vez, incumplimiento y demoras en la entrega de productos a los clientes y en la recepción de mercadería.

Actualmente la empresa se maneja de manera intuitiva, si bien, cuenta con una buena posición en el mercado por su amplia trayectoria podría surgir alguna inconvenientes de manera competitiva. Es importante la implementación de una herramienta de gestión para la facilitar toda la información de diferentes departamentos para unirla a una información global de la empresa. Uno de los objetivos del Cuadro de Mando Integral es ordenar, simplificar la información por sectores de los financieros con los que no, esto facilitaría la toma de decisiones tanto en el corto y largo plazo, ayuda a detectar desvíos o errores en la gestión, con el fin de alinearlos para el alcance de manera eficiente de los objetivos que establece la empresa.

Análisis Pestel

Es una herramienta de planificación que ayuda a medir el impacto que tiene los aspecto externos que pueden surgir a favor o en contra de la organización para ello se analiza los aspecto Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (Cervantes, 2015).

Aspecto político

El presidente de la Nación el 28 de marzo dicto un aislamiento obligatorio y preventivo para atenuar la propagación del virus COVID-19, obligando a varias empresas a cerrar sus puertas generando así una paralización económica, ya que no se podrá producir, habrá menores ingresos y falta de liquidez. En el caso de la empresa Redolfi no se vio afectada en su totalidad, ya que su rubro es uno de los que se encuentran en las actividades comerciales esenciales, acompañando entre otras actividades como la salud, farmacias, estaciones de servicio, ferreterías, etc (argentina.gob.ar, 2020).

El gobierno, estableció una medidas para atenuar el impacto de la crisis económicas, unas de las más relevantes son: prohibir los despido sin justa causa, y por falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por 60 días, se implementó el (ATP) programa de asistencia de emergencia al Trabajo y la Producción, que consiste en la reducción del 95% del pago de contribuciones patronales; el pago por parte del estado de hasta el 50% del salario de los trabajadores del sector privado, un sistema integral de prestaciones por desempleo, con un seguro de desempleo de entre \$6.000 y \$10.000 y

para los trabajadores monotributistas, se estableció un programa de créditos a tasa del 0% con un límite máximo de \$150.000 (ONU, 2020).

Análisis Económico

Como consecuencias de las medidas de prevención para atenuar la pandemia COVID-19 se vio afectada varios aspecto económicos en todos los países, en donde se produjo en Argentina una disminución del PIB 4,8% en comparación al mismo periodo el año anterior cayó 5,4%, donde negativamente incidieron el sector de Industria manufacturera (-0,97 p.p.), Comercio mayorista, minorista y reparaciones (-0,79 p.p.) y Construcción (-0,68 p.p.). En el análisis de la demanda se observan reducciones en todo sus componentes: Consumo privado (-6,6% i.a.), Consumo público (-0,7% i.a.), Formación bruta de capital fijo (-18,3% i.a.) y Exportaciones (-4,7 i.a.).El nivel de actividad del sector electricidad, gas y agua creció 3,8% durante el primer trimestre de 2020 con respecto al mismo trimestre de 2019, el transporte, almacenamiento y comunicaciones tuvo una caída del 5,4%. (INDEC, 2020).

El consumo masivo, confirma una baja de ventas en los supermercados, una caída del 2,5% con respecto al mes anterior, donde los más afectados son los productos básicos (alimentos, bebidas, artículos de limpieza) .Atreves de un decreto informado en el Boletín Oficial autoriza el aumento de precio que van desde el 2 al 6% en 2300 artículos que integran los Precios Máximos. Los más alcanzados por ese decreto son para yerba y vinos de una aumento del 6% y de harinas y aceite de girasol del 5%. (La Nación, 2020).

Análisis Social

El ministerio de Educación , Nicolás Trotta, para facilitar el acceso a la tecnología y reducir la brecha digital, está realizando entregas de netbooks, tablets y computadoras a alumnos de educación secundaria , priorizando, las escuela de mayor vulnerabilidad, de acuerdo al índice de población ajustada por necesidades básicas insatisfecha, el objetivo de esto es para garantizar la continuidad de la enseñanza y trascender con esta herramienta para que en estos tiempos de aislamiento no sufran una gran pérdida en la educación, en apoyo al ministro, el presidente de la Nación declaro a su vez que los servicios de telefonía fija, móvil, internet y Tv paga sean servicios esenciales (argentina.gob.ar, 2020).

El patrón de consumo también se vio modificado por estos tiempos de cambios de hábitos, los consumidores al mantener la distancia por la pandemia, prefieren las compras en comercios más cercanos, donde priorizan los productos de limpieza y desinfectantes, y los alimentos no perecederos. La mayoría de los consumidores para evitar ir a los

supermercados o comercios, opta por la compras a través de internet, en donde tiene la posibilidad de ofertas, ahorro de tiempo y recibirlos en su hogar. El comercio electrónico está avanzando en la mayoría de las actividades, en donde se espera que las grandes empresas puedan aportar las facilidades para el alcance de los consumidores en cuanto a la misma calidad y sin aumentos de precios. (Infobae, 2020).

Aspecto Tecnológico

Los estilos de vida cambiaron mucho por el aislamiento y gracias a la tecnología se pudo mantener algunos puestos de trabajo, los dispositivos fueron de gran ayuda para las compras de internet, pagar cuentas, mantenernos informados, nueva creación de empleos ya sea también por el entretenimiento y nuevas plataformas de series, películas, descarga de libros, cursos online y lo último creado por operadores de video cables por internet. El nivel de la tecnología sigue avanzando, para poder contribuir en tantos ámbitos, como de salud, educación, ciencia, comercio, etc. (El cronista, 2020).

Aspecto Ecológico

En cuanto, al aspecto ecológico se detectó una baja de residuo domiciliario en esta cuarentena, se cree que fueron por los motivos que las personas estando en casa, consumen menos o están aprovechando y reutilizando mejor lo que compra que eso genera menos desperdicio, al comienzo del aislamiento fue una baja del 29% y en el mes de mayo hubo una baja del 35% si se compara con el mismo periodo del año anterior, esto no es solo de domicilio, ya que los residuos comerciales también disminuyeron, al cerrar bares, confitería, restaurantes, etc, se redujo en el mes de mayo un 39% en relación al año pasado. Lo que si se vio afectada, al estar prohibida la actividad de los cartoneros la separación y reciclaje, ya que todo se deposita en contenedores y se carga en el camión, lo dificulta la separación y reciclaje. (Clarín, 2020).

Aspecto Legal

De en este último tiempo debido a la pandemia se han modificado leyes y creados nuevos decretos, como el Decreto 332/200 donde destaca, el beneficio del ATP (asistencia de Emergencia del trabajo y la producción) en donde el Estado Nacional abonará por medio de ANSES el 50% del sueldo de los trabajadores de empresas del sector privado, en el cual se depositara en la mayoría, directamente en las cuentas sueldo de cada trabajador, por otro lado se analiza la posibilidad de reducir el pago hasta el 95% de las contribuciones patronales, así también se pondrá a disposición para el Régimen simplificado, para pequeños contribuyentes, un crédito a Tasa Cero, siempre y cuando se cumplan con la condición que establezcan la Jefatura del Gabinete del Ministro y el Banco

Central de la República Argentina, esto en beneficio de la empresas y trabajadores para mantener y preservar la salud de la población, el empleo y las unidades de producción. (argentina.gob.ar, 2020).

El decreto 329/2020, también hace mención al no despido y suspensión por falta de trabajo o disminución y fuerza mayor por 60 días, en donde comenzó su vigencia con la publicación del Boletín Oficial, rige por el 31 de marzo al 29 de mayo, fue prorrogado por 60 días más que será hasta el 29 de julio. (Grisolia, 2020).

Análisis Foda

El análisis Foda es un herramienta que permite el diagnóstico de cómo esta una empresa actualmente, y al mismo tiempo permite identificar posibles situación eventuales que pueden comprometer el desarrollo del futuro de la empresa, para ello es importante analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden presentar. (Ramírez Rojas, 2017).

Tabla 1 Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
Ambiente Interno	Liquidez. Reconocimiento público. Competitividad en cuanto a precios y calidad de productos. Fidelidad de los clientes. Crecimiento en los últimos tiempos. Buena relación con los proveedores.	No cuenta con sistemas de gestión. Falta de Departamento de Recursos Humanos y de Seguridad e higiene. No utiliza medios de pagos electrónicos Falta de inducción y capacitación a los empleados. Poca publicidad y promoción. No cuenta con sistema de control de gestión.
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Ambiente Externo	Comercio electrónico. Leyes que benefician a las Pymes. Utilización de nuevos canales de ventas. Mayor tendencia al consumo.	Inflación. Crisis post pandemia. Descenso del consumo. Cambio de hábitos de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Si bien la empresa cuenta con varios puntos positivos, en donde la trayectoria, los recursos y elementos con los que cuenta, ayudan a diferenciarse de la competencia, prevaleciendo la buena relación con los proveedores y la fidelidad de los clientes. Sin dejar de lado los aspectos que carece, como se muestra en debilidades, al modificarlas y aprender de ellas, le permitirá tener un crecimiento más elevado y un ordenamiento de la información interna, implementado mejoras en especial tanto en sistemas de gestión y stock, como la inducción y capacitación del personal e implementando la estrategia de publicidad y marketing de la empresa.

Con respecto a las Oportunidades se está descuidando nuevas formas de ventas, ya que hay una necesidad inmediata de productos y cuenta con la posibilidad de ampliar la distribución. Por otro lado no hay descuidar las amenazas, que ejercen del mercado cambiante como ser la inflación y los cambio de hábitos de los consumidores, es importante general un plan de acción de los posibles riesgos que pueden desviar los resultados.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este análisis, es un modelo estratégico donde nos permite analizar los niveles de competencias de una empresa dentro del sector al que pertenece, donde facilita a su vez, determinar la rentabilidad, con el objetivo de evaluar el valor y la proyección futura de unidades de negocios. Porter, (2017).

Poder de negociación de los consumidores

La primera fuerza, destaca la capacidad que tienen los clientes de poder influenciar, exigir o tener condiciones en cuanto a la relación con los precios de los productos, esto generalmente ocurre cuando los clientes son pocos y pueden ponerse de acuerdo, al precio que están dispuestos a abonar por un producto determinado. El análisis para esta empresa, el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que los consumidores aceptan el precio, los volúmenes de compra, las formas de pago y entrega de productos. La empresa cuenta con una importante fidelidad de los clientes, es un factor importante, ya que la hace más fuerte en con respecto a sus competidores, un cliente satisfecho comenta la buena experiencia de compra, a la vez comunica falencia de la atención o productos, donde ayuda a mejorar y posiciona a la empresa de la mejor manera en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

La segunda fuerza, hace referencia a la capacidad que tiene los proveedores en cuanto a las condiciones de precio, al tamaño de compra, plazos de entregas y formas de pago de los productos que comercializan. Redolfi S.R.L. cuenta con un poder de negociación alto ya que cuenta con una gran liquidez en donde puede mejorar las condiciones y volúmenes de compras, cuenta con una buena relación con los proveedores en el largo plazo, donde realiza alianzas estratégicas para que tanto proveedor como empresa tengan mayores beneficios en el crecimiento de ambos. Es recomendable, también, que la empresa cuente con varios proveedores para así de esa manera, reducir el poder de negociación que tienen los proveedores.

Amenaza de competidores potenciales

La tercera fuerza, hace referencia a la facilidad o dificultad que existe para ingresar un nuevo competidor o negocio, a operar en la industria. La amenaza se da cuando otras empresas cuentan con los mismos productos y nuevas estrategias permiten que se adueñen del mercado. Las barreras de ingreso al sector son altas, ya que la inversión es costosa, se debe invertir en infraestructura, en stock de mercadería, instalaciones, rodados, posicionamiento de la marca, contar con canales de ventas y de distribución, mejorar la calidad de productos y precios de los productos circulando, aumentar la publicidad y marketing de los competidores ya existentes. En cuanto a las habilitaciones municipales, las condiciones de apertura de un negocio pueden ser costosas, dependiendo del lugar de instalación, como así el tratamiento de residuos que genera la empresa.

Amenaza de productos sustitutos

La cuarta Fuerza, muestra como algunos productos de una industria son reemplazables por otros y el consumidor sabe que puede reemplazarlo por otros a un costo más bajo, preferirá aquellos que le ofrezcan mejor relación de calidad y precio, aunque no son exactamente iguales con los productos que desean comprar. La amenaza de productos sustitutos es de media intensidad ya que al tratarse de productos de consumo masivo, la empresa cuenta con un mix de productos que les permite a los consumidores una variedad en la elección en cuanto a calidad y precio. Se puede tener en cuenta el contexto socioeconómico que puede afectar a la empresa, adelantarse a las innovaciones

de nuevos productos, aportar un valor agregados a los productos que tiene, para la fidelización con los clientes existentes que eligen las marcas que comercializan.

Rivalidades entre competidores del sector

La fuerza número cinco, es el resultado de las cuatro anteriores que brinda la información necesaria para establecer estrategias de posicionamiento en el mercado, la gran rivalidades entre los competidores del sector limitara los rendimientos, si son muchos y si se encuentran bien posicionados en el mercado será menos rentables económicamente.

La rivalidad entre los competidores del sector es alta, si bien existen dos competidores potenciales que comercializan productos similares, el nivel de precio ofrecido por productos es competitivo, las técnicas que utiliza la empresa para diferenciarse de los competidores, lo hacen en cuanto el tiempo de entrega de productos, financiación a 30 días, descuento por pago en efectivo, asesoramiento comercial y mix de productos.

La empresa se encuentra muy bien posicionada en el sector, la posibilidad que ingresen nuevas empresas es alto debido a las inversiones iniciales son muy costosas. Lo mismo que las barreras de salidas donde existe un alto valor de salida, por los elevados costos fijos, como ser alquileres, manipulación de mercaderías, pago de indemnizaciones, etc. El poder de negociación de los clientes es bajo ya que acepten los precios, las formas de pagos y entregas. La empresa al comercializar productos de consumo masivo, con respecto a los sustitutos, es conveniente contar con importantes promociones y descuentos, otorgando valores agregados a los productos y el nivel de competencia es alto, por la capacidad que existe de ofrecer los mismos productos a precios que son competitivos. En cuando al poder de negociación con los proveedores es muy buena ya que cuenta con una muy buena relación y una importante liquidez para hacer frente a las futuras negociaciones.

Marco Teórico

Para comenzar se desarrolla los elementos teóricos que sirven de base para el trabajo final de la implementación de un sistema de gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando para la empresa Redolfi S.R.L.

Orígenes del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral fue creado y desarrollado por los economistas Roberto Kaplan y David Norton a principio de los años 90, esta herramienta de gestión fue creada con el objetivo de tener una visión más global de la empresa teniendo en cuenta no solo los aspectos financieros sino también los aspectos intangibles, de contar con una información más unificada y balanceada para que gerentes o responsable de cada área puede tener con mayor facilidad la toma de decisiones, traducir la estrategia en términos operativos, y medir la capacidad de organización Kaplan y Norton (2016).

Cuadro de mando como Herramienta de gestión

Los autores Berríos y Flores, (2017) sostienen que el cuadro de mando integral o también conocido como Balanced Scorecard, es un modelo de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización, destacando la existencia de indicadores de gestión y planes de acción, que permite alinear la estrategia como un proceso continuo, hacia los objetivos estratégicos donde quiere llegar la empresa.

Igualmente, Sánchez Vázquez, (2016) indica que el Cuadro de mando es una herramienta de gestión estratégica, en donde permite tener todas las variables que son necesarias para dirigir el funcionamiento de la empresa, de manera relacionadas y bajo control, otorgando una visión completa del rendimiento de la empresa. Al emplear el Cuadro de Mando Integral, permite a la empresa conseguir resultados satisfactorios asegurando el funcionamiento de manera competitiva y exitosa, donde directores pueden determinar objetivos, identificar y definir variables importantes relacionadas con la estrategia, junto con el proceso de implementación y seguimiento para alcanzar las metas que la empresa desea. De acuerdo a los objetivos, factores e indicadores se estructuran con las 4 perspectivas que ayudara a las empresas saber en qué situación se encuentran actualmente y adonde quiere llegar (Sánchez Vázquez, 2016).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Es indispensable que cada perspectiva se alinea con los objetivos estratégicos, para poder visualizar la empresa en su totalidad. Cada perspectiva son sectores de cada ámbito de la organización, que forman parte de la implementación del cuadro de mando integral para diseñar la estructura y la estrategia de la organización. Las perspectivas son cuatro, de finanzas, de clientes, de procesos internos, y de formación y crecimiento, habitualmente son las que más se utilizan y las más conocidas, se puede contar con más

o menos perspectiva de acuerdo a la necesidad de la empresa, ya que el modelo es adaptable de acuerdo a las circunstancias de la organización (Berríos y Flores, 2017).

Kaplan y Norton, (2016) señalan en primer lugar, que la Perspectiva de finanzas, se encuentran los objetivos relacionado con la contabilidad y datos económicos de la organización, aprovechando al máximo los beneficios y minimizando los costos. Se encuentra también la rentabilidad que brinda los productos a la venta. En segundo lugar, la perspectiva de clientes, se relaciona con las satisfacciones y fidelidades de los clientes, como los clientes logran vernos. Se destaca la segmentación del mercado, la rentabilidad que nos brindan los clientes y la manera de atraer más clientes.

En tercer lugar, Kaplan y Norton, (2016) establecen que la perspectiva de procesos internos, se destacan los procesos internos que son fundamentales para la atención a la necesidad de los clientes y marcar un posicionamiento en el mercado. Se basa en la distribución, y control de procesos internos que ayudan a la función de la empresa. Y por último, en la perspectiva de formación y desempeño, se basa a las capacidades y herramientas que facilita con los empleados para cumplir con los trabajos propuestos para el alcance de los objetivos, generan también un conocimiento de la tecnología que usa la empresa, se destaca el área de recursos humanos y el entrenamiento que tiene los empleado.

Mapa Estratégico e indicadores de gestión

Por otra parte, el mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la organización, muestra el desempeño de la organización, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional, a su vez, permite que cada persona pueda ver como su trabajo impacta en los objetivos estratégicos de la organización. Sirve también como una herramienta de comunicación para con los empleados, donde se relaciona con los resultados a alcanzar por la organización. Los cargos gerenciales pueden visualizar cuales aspecto tienen resultados exitosos y cuáles son los que faltan para optimizarlos (Berríos y Flores, 2017).

Kaplan y Norton, (2016) indican que el mapa estratégico, permite una amplia visión de la estrategia de una organización, y ayuda para describir la estrategia, antes de seleccionar los indicadores para evaluar el desempeño. Los mapas son fundamentales para la implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que propone describir la estrategia de manera uniforme y coherente, es un hoja de ruta que facilita el control del desempeño, y muestras las desviaciones al proceso. A la vez agrupa los objetivos

estratégicos, ordenándolos en las diferentes perspectivas, para que se interrelacionen entre sí.

A su vez, los indicadores de gestión pueden ser financieros y no financieros lo cual ambos facilitan la medición de los resultados de las acciones que realiza la empresa, permiten evaluar si la empresa cumplen con las metas de acuerdo a su planeación estratégica (Sánchez Vázquez, 2016).

Por otra parte, Berríos y Flores, (2017) destacan que los objetivos estratégicos deben ser coherente con la estrategia de la empresa ya que son el fin que la empresa desea alcanzar, es importante que los objetivos estratégicos, sean medibles, que puedan re expresarse en caso de circunstancias no esperadas, que forman parte de la cultura corporativa y de la estrategia principal, que sea alcanzable de acuerdo a las habilidades y conocimientos disponibles de la empresa. Es importante que estén relacionados entre sí, donde surge la relación causa-efecto, esto facilita que los objetivos no se encuentren aislado, ya que al cumplir unos de los objetivos lleven al siguiente objetivo, hasta llegar al objetivo principal de la organización.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Acerca de los beneficios del Cuadro de Mando Integral, son alineamiento de la estrategia, integración entre los diversos sectores, herramientas de comunicación incentivo y motivación, seguimiento y control de planes de acción (Jerónimo, Flores López, y Domínguez Lario, 2018).

Existen varios beneficios de la implementación de Cuadro de Mando Integral, algunos de ellos, proporciona definir la razón de la empresa y hacia dónde quiere llegar, una amplia visión de la evolución del negocio, más allá de la perspectiva financiera, informar la relación que tiene las metas a alcanzar, encontrar los indicadores correctos para cada empresa, diseño de la estrategia de medio y largo plazo, permite la innovación y la mejora continua, acompaña de un aprendizaje constante, y logra mejorar las propuestas hacia los clientes (Llivipuma, 2019).

Dificultades en la implementación del CMI

Si bien el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que facilita muchas gestiones para el éxito de la empresa, se detectan algunas dificultades y complicaciones en el tiempo de creación, planeación e implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que cambia la manera de medir los resultado y como se maneja el

negocio en cuanto a clientes, productos y sistemas de gestión, genera un gran involucramiento de los directivos, desde su creación hasta su implementación, todos están implicados en el plan estratégico, de acuerdo a cada función de la empresa para el logro de los objetivos. En el caso que cambien las circunstancias de la empresa el Cuadro de Mando debe adaptarse al nuevo cambio para no quedar obsoleto (Berrios y Flores, 2017).

Otra dificultad que presenta el Cuadro de Mando Integral, se da en el momento de aplicar y comunicar a toda la empresa los objetivos que se desea alcanzar junto con la visión y la misión, es importante saber comunicar y transmitir, para que los objetivos, la estrategia se relacionen entre sí, y se logre un compromiso con todos los miembros de la organización (Llivipuma, 2019).

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

Redolfi S.R.L es una empresa con una trayectoria de 50 años, dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, a lo largo de su vida empresarial siempre se guio de manera intuitiva, acarreado fallas para cumplir con los objetivos estratégicos, tomando solo como referencia las perspectivas financieras y no contemplando la importancia de las perspectivas no financieras, como ser en el área de clientes, cuenta con problemas en los plazos de entrega de mercadería, así también como la recepción de la misma, creando disconformidad con los clientes que afectan al éxito de la empresa.

El desempeño de las funciones de los empleados se ve afectada por la falta de capacitación e inducción al puesto laboral que ocupan, generando inconvenientes en las funciones diarias de la empresa, no cuenta con una política de ascenso ni de comunicación interna entre las diferentes áreas. Al no contar con sistema de gestión, cuenta con una gran cantidad de información que no se puede utilizar velozmente a la toma de decisiones, no muestra la información necesaria que se podría utilizar, generando así pérdidas en el incremento de clientes o no apreciando nuevas oportunidades de crecimiento. La empresa tampoco cuenta con un sistema de control de stock, que le permita saber los vencimientos, stocks, y movimiento de los productos que comercializa.

Justificación del problema

El entorno cambiante y la incertidumbre del hoy, le exige a la empresa estar alerta de los cambios que se vienen dando, la empresa necesita una información más generalizada en un todo, para saber que decisiones tomar en los momentos de cambios, o posibles problemas que puedan presentarse, contar con un parámetro de gestión más elevado para facilitar a la toma de decisiones como así también hacer relevancia las áreas que necesitan más atención para el éxito de la empresa, permitiendo anticiparse a los posibles problemas, donde facilite la comprensión de los objetivos y como hacerlos de la mejor manera.

Conclusión del diagnostico

Se espera que de acuerdo a la implementación del Cuadro de Mando Integral, Redolfi S.R.L cuente con una información más global de la empresa, permitirá que la información estén en condiciones para comunicar su estrategia a todos los niveles de empresa, integrar los objetivos estratégicos con los respectivos indicadores de cada área, en donde la empresa podrá saber el desempeño que va alcanzando, a su vez puede detectar los desvíos de las metas, en donde podrá tomar los planes de acciones correspondientes para regresar al camino de la metas, optimizando de esa manera el esfuerzo de las gestiones de cada área. Le permitirá la facilidad para la toma de decisiones de manera más rápida y efectiva, de acuerdo a los resultados de los indicadores de gestión, a su vez, facilitara la comunicación interna y se podrá adquirir la capacidad de mejorar en los procesos internos, otorgando habilidades y capacidades a todos los miembros de la organización para mejorar las falencias actuales hacia los clientes.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones.

Alcance Geográfico

El presente trabajo final de grado se propone los indicadores del Cuadro de mando Integral para realizar en la empresa Redolfi S.A, en todas las áreas y con todos los miembros de la empresa, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, en el cual se dedica a la comercialización y distribución de alimentos, cigarrillos, artículos de perfumería, librería, etc.

Alcance Temporal

La implementación de la propuesta ha de comprender en el periodo de Agosto del 2020 a Enero del año 2021.

Alcance en relación a Universo

El presente trabajo de grado comprende a todos los miembros de la empresa, desde los directivos hasta los empleados.

Limitaciones

En el proceso de realizar el trabajo se presenta solo a la limitación del proyecto con respecto a la implementación del cuadro de mando integral no así incluyendo algunos aspectos como ser, la resistencia al cambio de empleados, como así también a aspectos en donde la empresa pueda mejorar fuera del plan de la implementación.

Recursos involucrados

Los recursos involucrados son los necesarios por poder llevar a cabo el proyecto que se propone, se dividen en dos en Tangibles e Intangibles.

Tabla 2: Presupuesto de recursos tangibles.

Recursos tangibles	Cantidad	Costo unitario
Mobiliario (escritorio y silla)	1	21.000
Computadora	1	40.000
Calculadoras	1	700
Útiles varios	-	3.000
Lista de clientes	-	(disp. en la empresa)
Nóminas de empleados y puestos.	-	(disp. en la empresa)
Total		64.700

Fuente: Elaboración propia

Los recursos tangibles necesarios para la elaboración del proyecto se presupuestaron de acuerdo a los precios publicados en internet, en la página de Musimundo de acuerdo al catálogo de compra del mes de Octubre 2020.

Recursos Intangibles

- Capacitación para la implementación del Cuadro de mando Integral a toda la empresa.
- Software y hardware de sistema de gestión que sirven para la recolección de datos.

Tabla 3: Presupuesto de implementación.

Detalle	Módulos	Total
Diseño de la Herramienta de gestión con sus perspectivas, objetivos e indicadores	35	65.100
Implementación y puesta en marcha	30	55.800
Capacitación de directores y empleados	25	46.500
Evaluación, control, mejora y correcciones de desvíos	20	37.200
Mantenimiento y seguimiento	25	46.500
Total		251.100

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de los honorarios profesionales se presupuestaron según lo estipulado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, donde especifica el valor del módulo en la resolución 78/08 (t.o.20.08.2020) siendo el valor de \$1.860.

El total presupuestado por los recursos tangibles en el caso de que la empresa no cuente con la disponibilidad es de \$64.700. El total para los recursos intangibles es el valor de \$ 251.100.

Ambos recursos hacen un total del proyecto presupuestado para la implementación del Cuadro de Mando Integral de \$269.300.

Actividades a realizar

Para lograr la propuesta e implementación del Cuadro de Mando Integral, se proponen las siguientes actividades a realizar con el objetivo de poner en marcha de manera exitosa, la herramienta de gestión:

Actividad N° 1: Reunión con directivos, se verificaran las necesidades y falencias que tiene la empresa y que aspectos desean mejorar.

Actividad N° 2: Establecer los objetivos estratégicos, donde permite a todos los miembros de la empresa ponerse de acuerdo que es lo que se quiere lograr en un periodo de tiempo.

Actividad N° 3: Establecer indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, ofreciendo las formas más concreta posible para saber si se alcanzó a las metas propuestas.

Actividad N° 4: Elaborar el mapa estratégico, para tener una visión en conjunto de las acciones y objetivos, facilitando el control para el cumplimiento de los objetivos

Actividad N° 5: Comunicar lo que se llevara a cabo, se logra explicar y mostrar lo que se hará con la implementación, lo que se obtendrá y como se evaluará.

Actividad N° 6: Capacitar a directivos y superiores de área, comprometiéndolo a la implementación.

Actividad N° 7: Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Actividad N° 8: Evaluación de resultados, control y proponer acciones correctivas a mejorar en caso de desvíos del plan determinado.

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se muestra la distribución de tiempos en el cual incurrirá las actividades a desarrollar en el proyecto.

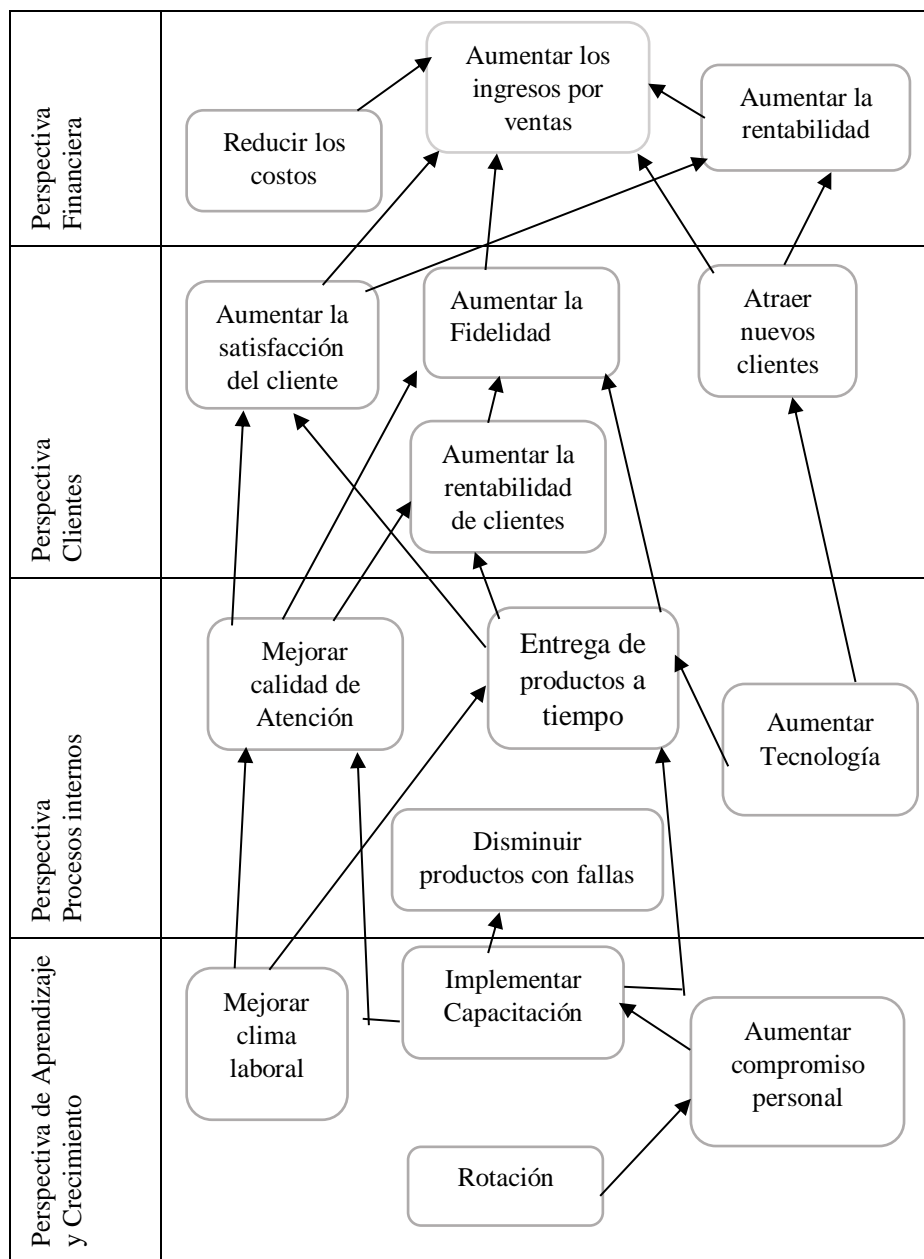
Tabla 4: Diagrama de Gantt

Actividades	Meses/ Semanas																							
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con directivos	■	■																						
Establecer los objetivos			■	■																				
Establecer los indicadores de cada perspectiva del CMI					■	■																		
Elaborar el Mapa Estratégico							■	■	■	■														
Comunicar lo que se implementara										■	■													
Capacitar a directivos y superiores de área													■	■	■	■								
Implementación del CMI																	■	■						
Evaluación de resultados, control y proponer acciones correctivas																			■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el mapa estratégico, donde se detalla con más claridad la estrategia de cada una de las perspectivas con los correspondientes objetivos y la relación que tienen entre ellos para el alcance de las metas.

Tabla 5: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Luego, diseñado el mapa estratégico y con la información obtenida, se prosigue a realizar el cuadro de mando integral mostrando los objetivos que se desean alcanzar, los indicadores, en el cual definen las metas, y los responsables de cada indicador para las futuras correcciones que puedan surgir por el entorno cambiante.

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo (Verde)	Tolerable (Amarillo)	Deficiente (Rojo)	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar los ingresos en unidades	Índice de ventas	%	25	Anual	≥ 25	20 a 10	≤ 10	18%	Gerente Administra.
	Reducir los costos	Costo de Ventas	%	15	Semestral	≤ 15	5 a 14	≥ 5		Gerente Adm
	Aumentar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	%	30	Semestral	≥ 30	20 a 30	≤ 20	23%	Gerente Adm
Cliente	Aumentar la satisfacción	Satisfacción del cliente	%	70	Anual	≥ 70	40a 70	≤ 40	S/D	Gerente
	Incremento de clientes	Nuevos clientes	%	20	Anual	≥ 20	15 a 20	≤ 15	S/D	Gerente Adm
	Fidelización	Mantener clientes	%	70	Bimestral	≥ 70	60 a 70	≤ 60	S/D	Gerente Adm
	Aumentar la rentabilidad de clientes	Tasa de rentabilidad	%	70	Mensual	≥ 70	60 a 70	≤ 60	S/D	Gerente Adm
Procesos	Mejorar calidad de atención	Quejas fundadas	%	80	Mensual	80	60 a 80	≤ 60	S/D	Gerente
	Reducir los plazo de entrega	Garantizar plazos cortos	Meses	≤ 2	Trimestral	≤ 2	3 meses	≥ 3 meses	S/D	Gerente Adm
	Aumento de Tecnología	Inversión en tecnología	%	60	Anual	≥ 60	50 a 60	≤ 50	S/D	Gerente
	Disminuir fallas y desperfecto de productos	Incremento de fallas y desperfecto	%	25	Anual	≥ 25	20 a 25	≤ 20	S/D	Gerente Logística
Aprendizaje	Facilitar la gestión de capital humano	Satisfacción laboral	%	80	Anual	80	75 a 80	65	S/D	RRHH
	Capacitación de empleados	Hs de capacitación	Hs	20	Anual	20	15	10	S/D	Gerente RRHH
	Rotación	Índice de rotación	%	35	Anual	≥ 35	20 a 35	≤ 20	S/D	Gerente RRHH
	Aumentar el compromiso	Ausentismo	%	5	Semestral	≤ 5	5 a 8	≥ 8	S/D	RRHH

Diseñado el Cuadro de Mando Integral se crea la propuesta de evaluación, control y medición, para tener una mirada más global de los indicadores que se encuentran cumpliendo con los objetivos propuestos, si falta reforzar el plan, o si es necesario realizar una revisión o cambios al plan en caso que no se estén llegando a los objetivos propuestos.

Tabla 7: Evaluación, control y medición

Actividades	Objetivo a alcanzar	Evaluación	Responsable
Mejorar los ingresos de las ventas Valor objetivo: 10%	Mayor a 10% Verde	Continuar con el plan de ventas.	Gerente. Área comercial. Ventas
	Entre 5 a 10% Amarillo	Reforzar el plan, para mejorar el objetivo.	Gerente. Área comercial. Ventas
	Menor a 5 Rojo	Revisar el plan, si es necesario realizar los cambios para mejorar.	Gerente. Área comercial. Ventas
Aumentar la rentabilidad Valor objetivo: 30%	Mayor a 30 % Verde	Continuar con el plan.	Gerente. Área Administración
	Entre 20 a 30 Amarillo	Controlar que se siga con el plan establecido.	Gerente. Área Administración
	Menor a 20% Rojo	Revisar el plan, si es necesario realizar los cambios para mejorar.	Gerente. Área Administración
Aumentar la satisfacción de clientes Valor objetivo: 70%	Mayor a 70% Verde	Continuar con el plan.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
	Entre 60 % a 70% Amarillo	Controlar que se continúe con el plan propuesto.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
	Menor a 60% Rojo	Revisar el plan, si es necesario realizar los cambios para mejorar.	Gerente. Área administración. Logística Ventas

Incrementar clientes Valor objetivo: 20%	Mayor a 20% Verde	Continuar con el plan.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
	entre 10% a 20% Amarillo	Controlar que se continúe con el plan propuesto.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
	menor a 10% Rojo	Revisar el plan, si es necesario realizar los cambios para mejorar.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
Mantener la fidelización de clientes Valor objetivo: 70%	Mayor a 70% Verde	Continuar con el plan.	Gerente. Área administración. Ventas
	Entre 60% a 70% Amarillo	Controlar que se siga con el plan establecido.	Gerente. Área administración. Ventas
	Menor 60% Rojo	Reforzar el plan, para mejorar el objetivo.	Gerente. Área administración. Ventas
Reducir plazo de entrega Valor objetivo: menos de 2 meses	Menor a 2 meses Verde	Continuar con el plan.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
	Mayor o igual a 3 meses. Amarillo	Controlar que se siga con el plan establecido.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
	Más de 3 meses Rojo	Revisar el plan, si es necesario realizar los cambios para mejorar.	Gerente. Área administración. Logística Ventas
Capacitación de empleados Valor objetivo: 20 horas	Mayor a 20 hs. Verde	Continuar con el plan.	Gerente RRHH
	Entre 10 a 20 hs. Amarillo	Controlar que se siga con el plan establecido.	Gerente RRHH
	Menor a 10 hs. Rojo	Revisar el plan, para mejorar el objetivo.	Gerente RRHH
Aumentar el compromiso.	Menor a 5 % Verde	Continuar con el plan.	Gerente RRHH

Valor objetivo: 5 %	Entre 5% a 10 % Amarillo	Controlar que se siga con el plan establecido.	Gerente RRHH
	Mayor a 10 % Rojo	Reforzar las políticas con lazos internos.	Gerente RRHH

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Con el presente trabajo final de grado y en base al análisis y al diagnóstico de la empresa Redolfi S.R.L, se detectan las falencias de la empresa, en donde nace la necesidad de implementar una herramienta de gestión para tener un mayor control, basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, donde facilita poder contar con una información global de la empresa de manera ordenada y efectiva para la toma de decisiones.

Se concluye que la implementación del cuadro de mando integral, es un proceso efectivo para expresar la estrategia y la visión de la empresa, al establecer los objetivos y metas para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se establece una gran importancia en los indicadores tanto financieros y no financieros en donde facilita mejorar el desempeño de la empresa con los respectivos controles, mediciones y evaluaciones, y en el caso de desvíos de los objetivos, son de gran utilidad los planes de acciones para regresar al camino de las metas.

Se comprueba, que es importante para la empresa realizar los controles periódicamente para verificar el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto para alcanzar hacia dónde quiere llegar la empresa, la implementación permite que se puede visualizar en diferentes etapas del proceso, en donde los empleados pueden visualizar, sin dificultad y de fácil entendimiento su aporte laboral y como forman gran parte del cumplimiento de los objetivos que la empresa desea alcanzar.

Cabe destacar, que es muy beneficioso la comunicación de acuerdo a lo planificado y lo que se quiere lograr, para poder alinear a todos los miembros de la empresa para un exitoso proceso, ya que todos deben formar parte del mismo. Se debe generar un ambiente agradable para crear un compromiso importante con la misión, visión y objetivos de la empresa.

A su vez, para un crecimiento a largo plazo y continuar con los objetivos propuestos, tomar en cuenta la gestión interna de la empresa y considerar las mejoras en todos sus aspectos, lo cual genera un alto profesionalismo en la empresa para garantizar la continuidad de los futuros éxitos.

Por otro lado, se recomienda mejorar las estrategias de marketing de manera innovadora para mejorar la captación de nuevos clientes y mantener los clientes ya existentes, como ser, crear publicidad en redes sociales para tener un público más amplio y estar al tanto de las nuevas ofertas que la empresa puede ofrecer. A su vez, crear un punto de venta online, en donde se podrá visualizar las últimas ofertas de los productos y se podría utilizar también medios de pagos electrónicos ya que la empresa, en la actualidad cuenta solo con una página informativa de la organización.

Crear un departamento de RRHH que facilitaría el reclutamiento de personal idóneo para los puestos laborales vacantes que necesita la empresa, y el relevamiento de puestos de trabajo de acuerdo a las capacidades, habilidades y méritos alcanzados, así como también, las capacitaciones e inducciones al personal ya contratado y los futuros empleados que ingresen a la empresa.

A su vez, es aconsejable con la ayuda de un software a elección de la empresa, implementar un sistema de gestión contable, que ayudaría para tener una información más ordenada y eficaz, así como también contar con un sistema de stock, para facilitar la interconexión interna y contar con un mayor control de mercadería, así como su ingreso, salida a la empresa y sus respectivas fecha de caducidad.

Para finalizar, se recomienda la creación de un flujograma para conocer la ubicación de cada trabajo de determinados departamentos o áreas y quienes son los superiores de gestión y los respectivos responsables o controladores, esto facilitaría la comprensión de cualquier procedimiento de mejora que desea implementar la empresa.

Bibliografía

- Amat Salas, O. B. (2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*,, 25-36.
- argentina.gob.ar. (2020). *El Ministerio de Educación de la Nación ya entrega netbooks a chicas y chicos de los sectores más vulnerables*. Buenos Aires: Argentina.gob.ar. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020, de www.argentina.gob.ar
- Berríos, R. y. (2017). *Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27*. Santiago: Facultad de Economía y Negocio.
- Bogino, M. C. (2019). *Confección de cuadro de mando integral para supermercado Santa Ana de la localidad de Berrotaran*. Córdoba: Bachelor's thesis.
- Cervantes, O. A. (2015). Administración Estratégica. *Análisis PEST*.
- Clarín. (2020). *En el Área Metropolitana*. Buenos Aires: Clarín. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de www.clarin.com
- El cronista. (24 de Abril de 2020). *La tecnología en tiempos de pandemia y post pandemia*. Buenos Aires. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de www.elcronista.com
- Grisolia, J. (28 de Abril de 2020). **NORMAS LABORALES COMO CONSECUENCIA DEL COVID 19: DNU 329/2020 (BO 31/3/2020), DNU 332/2020 (BO 1/4/2020), RES. MTESS 279/2020 (BO 1/4/2020), DNU 367/2020 (BO 14/4/2020), DA 591/2020 (BO 22/4/2020) y RES. MTESS 344/20 MTESS (BO 23/4/2020). NORMAS LABORALES COMO CONSECUENCIA DEL COVID 19: DNU 329/2020 (BO 31/3/2020), DNU 332/2020 (BO 1/4/2020), RES. MTESS 279/2020 (BO 1/4/2020), DNU 367/2020 (BO 14/4/2020), DA 591/2020 (BO 22/4/2020) y RES. MTESS 344/20 MTESS (BO 23/4/2020)**. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Revista Ideides. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de www.revista-ideides.com
- INDEC. (23 de Junio de 2020). *Informe de avance del nivel de actividad*. Indec, Censos. Buenos Aires: Instituto Nacional de censos. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de indec.gob.ar: www.indec.gob.ar
- Infobae. (2020). *Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia*. Buenos Aires: Infobae. Recuperado el 08 de septiembre de 2020, de www.infobae.com
- Jerónimo, R., Flores López, J. M., & Domínguez Lario, R. (2018). *Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. Impacto sobre la motivación de la persona*.
- La Nación. (2020). *Recesión en la Góndolas. Suben los precios, bajan las ventas*. Bs As: La nación. Recuperado el 2020 de Octubre de 08, de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/tormenta-perfecta-gondolas-suben-precios-bajan-ventas-nid2472701>

- Llivipuma, M. R. (2019). *Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo*. Visionario Digital.
- ONU. (19 de 06 de 2020). *onu.org.ar*. Recuperado el 03 de 09 de 2020, de [onu.org.ar: http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf](http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf)
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. México. Recuperado el 04 de Septiembre de 2020, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Robert S. Kaplan, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. Grupo Planeta.
- Sánchez Vázquez, J. M. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Tibaldo, M. T. (2018). *Análisis de aplicación de un cuadro de mando integral a los poderes judiciales de Argentina*. CABA: In XVIII Simposio Argentino de Informática y Derecho.
- Amat Salas, O. B. (2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*,, 25-36.
- argentina.gob.ar. (2020). *El Ministerio de Educación de la Nación ya entrega netbooks a chicas y chicos de los sectores más vulnerables*. Buenos Aires: Argentina.gob.ar. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020, de www.argentina.gob.ar
- Bogino, M. C. (2019). *Confección de cuadro de mando integral para supermercado Santa Ana de la localidad de Berrotaran*. Córdoba: Bachelor's thesis.
- Cervantes, O. A. (2015). Administración Estratégica. *Análisis PEST*.
- Clarín. (2020). *En el Área Metropolitana*. Buenos Aires: Clarín. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de www.clarin.com
- El cronista. (24 de Abril de 2020). *La tecnología en tiempos de pandemia y post pandemia*. Buenos Aires. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de www.elcronista.com
- Grisolia, J. (28 de Abril de 2020). NORMAS LABORALES COMO CONSECUENCIA DEL COVID 19: DNU 329/2020 (BO 31/3/2020), DNU 332/2020 (BO

- 1/4/2020), RES. MTESS 279/2020 (BO 1/4/2020), DNU 367/2020 (BO 14/4/2020), DA 591/2020 (BO 22/4/2020) y RES. MTESS 344/20 MTESS (BO 23/4/2020). *NORMAS LABORALES COMO CONSECUENCIA DEL COVID 19: DNU 329/2020 (BO 31/3/2020), DNU 332/2020 (BO 1/4/2020), RES. MTESS 279/2020 (BO 1/4/2020), DNU 367/2020 (BO 14/4/2020), DA 591/2020 (BO 22/4/2020) y RES. MTESS 344/20 MTESS (BO 23/4/2020)*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Revista Ideides. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de www.revista-ideides.com
- INDEC. (23 de Junio de 2020). *Informe de avance del nivel de actividad*. Indec, Censos. Buenos Aires: Instituto Nacional de censos. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de indec.gob.ar: www.indec.gob.ar
- Infobae. (2020). *Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia*. Buenos Aires: Infobae. Recuperado el 08 de septiembre de 2020, de www.infobae.com
- ONU. (19 de 06 de 2020). *onu.org.ar*. Recuperado el 03 de 09 de 2020, de onu.org.ar: <http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. México. Recuperado el 04 de Septiembre de 2020, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Robert S. Kaplan, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. Grupo Planeta.
- Tibaldo, M. T. (2018). *Análisis de aplicación de un cuadro de mando integral a los poderes judiciales de Argentina*. CABA: In XVIII Simposio Argentino de Informática y Derecho.