

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

Trabajo

Reporte de Caso

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL

Autor: Nieva, Ramiro Gonzalo

Legajo: VCPB1224

DNI: 26.793.586

Tutor: Agustín Marquez

2020

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación	9
Descripción de la Situación	9
Análisis de Contexto	9
Análisis PESTEL	9
• Factores Políticos.....	9
• Factores Económicos	10
• Factores Socio-Culturales	11
• Factores Tecnológicos	11
• Factores Ecológicos	12
• Factores Legales	13
Cinco Fuerzas de Michael Porter	13
• La rivalidad entre competidores	13
• La amenaza de entrada de nuevos competidores.....	14
• La amenaza de ingresos de productos sustitutos	14
• El poder de negociación de los Proveedores.....	14
• El poder de negociación de los Consumidores.....	14
Análisis de la Cadena de Valor	14
• Actividades Principales.....	15
• Actividades Secundarias	15
Diagnóstico Organizacional.....	16
• Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas)	16
16	
Análisis específico del perfil profesional	17
Marco Teórico.....	19

Perspectivas del CMI:	20
Diagnóstico y discusión.....	22
Declaración del problema.	22
Justificación de la relevancia del problema.	23
Conclusión Diagnóstica.	23
Plan de Implementación	24
Objetivos.....	24
• Objetivo General	24
• Objetivos Específicos	24
Alcances.....	24
• Alcance de contenido.....	24
• Alcance Temporal.....	24
• Alcance Geográfico	24
Recursos involucrados.....	25
Plan de actividades para la implementación.....	25
Diagrama de Gantt	26
Cuadro de Mando Integral.....	27
• Perspectiva Financiera	27
• Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	28
• Perspectiva de Procesos Internos.....	28
• Perspectiva de Clientes	29
Mapa Estratégico.....	29
Bibliografía.....	34

Índice de Tablas

<i>Tabla 1:</i> Análisis FODA	16
<i>Tabla 2:</i> Recursos	25
<i>Tabla 3:</i> Diagrama de Gantt	26
<i>Tabla 4:</i> Perspectiva Financiera.....	28
<i>Tabla 6:</i> Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	28
<i>Tabla 7:</i> Perspectiva de Procesos Internos	29
<i>Tabla 5:</i> Perspectiva de Clientes.....	29
<i>Tabla 8:</i> Mapa Estratégico	30

Resumen

En el presente Reporte de Caso se lleva a cabo el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Para tal efecto, luego de realizar un análisis interno y externo de la organización, se diagnosticó que la misma presenta diversas problemáticas vinculadas a la ineficiencia de procesos, falta de tecnología de soporte para el sistema de información de la empresa, entre otros, por lo que se llegó a la conclusión de la necesidad de elaborar un Cuadro de Mando Integral que sirva como guía para dar solución a las diferentes dificultades. En éste sentido se definieron diferentes líneas de acción estratégicas, con su correspondiente objetivo e indicador, en función de las 4 perspectivas, lo que permitirá el seguimiento y cuantificación de los resultados, para la corrección de los posibles desvíos, logrando la optimización de recursos y la eficiencia en los procesos, permitiendo el desarrollo y crecimiento sustentable de la organización.

Palabras clave: control de gestión, control interno, cuadro de mando integral, eficiencia, procesos.

Abstract

In this Case Report, the design and implementation of a Balanced Scorecard for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. For this purpose, after conducting an internal and external analysis of the organization, it was diagnosed that it presents various problems related to the inefficiency of processes, lack of support technology for the company's information system, among others, therefore The conclusion was reached of the need to develop a Balanced Scorecard that serves as a guide to solve the different difficulties. In this sense, different strategic lines of action were defined, with their corresponding objective and indicator, based on the 4 perspectives, which will allow the monitoring and quantification of the results, for the correction of possible deviations, achieving the optimization of resources and the efficiency in the processes, allowing the development and sustainable growth of the organization.

Keywords: management control, internal control, balanced scorecard, efficiency, processes.

Introducción

Los negocios en el mundo actual revelan clientes exigentes, informados, conscientes del impacto que generan al medio ambiente, preocupados por temas de salud y responsabilidad social.

La Pandemia y el cambio en los hábitos de consumo, ponen en evidencia la necesidad que tienen las empresas en actualizar sus modelos de negocios e implementar herramientas de gestión en su operatoria.

El Cuadro de Mando integral es una herramienta que le permitirá a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L evaluar el funcionamiento de sus áreas, estableciendo indicadores que le posibiliten medir el resultado de sus operaciones, en pos de aumentar su participación de mercado y acrecentar su rentabilidad.

La empresa está ubicada en la localidad de James Craik, lleva 50 años de crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Comenzó su actividad en 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, y en septiembre de 1975, de común acuerdo, los hermanos se dividen. Miguel continuó con la librería y bazar, y Alonso con el desarrollo del negocio de distribución mayorista, al que se unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa.

Posteriormente en el año 1976, compran a la empresa Feres la distribución de cigarrillos para las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

En el año 1983, Massalín Particulares les ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos, desde James Craik hasta la ciudad de Río 2° inclusive. En 1987, les propone instalar una sucursal en Río 3°. Y en 1995, les ofrece la distribución de una fracción de San Francisco y de las localidades desde dicha ciudad hasta Villa María y la ciudad de Frontera, Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, y en junio del año 2001, inauguran el segundo en la ciudad de Córdoba y en el año 2003 se abre un tercer autoservicio mayorista en San Francisco.

Posteriormente, en el año 2004, realizan la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

Por último, en 2009 se inaugura otra distribuidora mayorista en Bell Ville convirtiéndose así en una empresa con más de 35 vendedores, 6.000 clientes, 130 empleados y una flota de 75 vehículos, desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Si bien la empresa expone en sus Estados Financieros bajos niveles de endeudamiento y buena proyección a futuro, se observan algunas problemáticas internas, en diferentes áreas/ sectores que necesitan ser analizadas y corregidas.

La compañía mantiene una buena relación con sus empleados, sin embargo no cuenta con un área de Recursos Humanos, y carece de un proceso de inducción, de un plan de promoción interno, y de procesos de selección.

En cuanto a los clientes, si bien los tiene identificados, no cuenta con un sistema que le brinde detalle de cada uno, por lo que no conoce sus características, ni la clasificación por volumen o comportamiento de compra. Como tampoco ofrece promociones y financiaciones especiales. Además se resta importancia a los planes de Marketing y Comunicación.

En cuanto al sector de depósito, no cuenta con un sistema informático de inventario, ni planilla de registro de existencias. Tampoco posee un soporte tecnológico para el registro de operaciones contables en el acto, por lo que no es posible obtener un registro inmediato de stock.

De acuerdo a lo planteado, se pueden observar diferentes problemáticas (no todas de índole financieras), que demuestran la necesidad de aplicar un Cuadro de Mando Integral que mediante indicadores, se midan los resultados de las operaciones, administrando las falencias y problemas para convertirlos en nuevas oportunidades de crecimiento.

En este sentido, cuando se plantea la necesidad de indicadores que permitan medir y gestionar no solo problemas del ámbito financiero, sino también pertenecientes a otros ámbitos de la empresa, se está haciendo referencia específicamente al diseño de un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) desarrollado por los autores (Norton & Kaplan, 2009) que plantean que “*si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*”.

El reporte de caso sienta sus bases en publicaciones de diversos autores y especialistas sobre el tema, que se detallan a continuación:

En el plano internacional (Amat Salas, 2016), plantean la importancia del uso de ésta herramienta. En su estudio sobre la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el Grupo Alimentario Guissona de España, sostienen que cada vez más las organizaciones comienzan a enfocarse en las inversiones basadas en el conocimiento (empleados y tecnologías de información), pero para medir su desempeño siguen recurriendo sólo al sistema de contabilidad financiera, sin posibilidad de medir y gestionar el valor agregado que se logra aumentando las capacidades de los llamados activos intangibles.

El Cuadro de Mando Integral agregó a la perspectiva financiera, la de los clientes, de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento, representando esta última, los activos intangibles de las organizaciones que son los que impulsan las ventajas competitivas (las personas, los sistemas y la cultura de la empresa) de acuerdo a (Amat Salas, 2016).

En lo que se refiere a la estrategia organizacional es importante considerar lo que plantea (Casa, 2015) en su Trabajo de Grado sobre la aplicación de ésta herramienta en una importante Pyme familiar, que expone que en la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más efectivas para la implantación de la estrategia en las empresas, lo que constituye un factor de gran importancia, ya que el problema de muchas organizaciones no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito en toda la empresa.

Concepto que se acentúa con lo que establece (Oyola, 2019) en su Tesis de Grado, sobre la aplicación de ésta herramienta en una importante área de la empresa Coca Cola Andina, que dice que con el uso del Cuadro de Mando Integral es posible gestionar la estrategia a todo nivel dentro de la empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones de forma que todos los miembros de la empresa, conozcan si se cumplen los objetivos.

En función de lo anterior queda planteada la importancia de implementar un Cuadro de Mando Integral en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ya que si bien es una empresa exitosa, posee algunas carencias y problemas internos que no le permiten ser eficiente en

todas las áreas que componen su cadena de valor, y en función al gran crecimiento que se está operando en la empresa, es posible que, en el corto o mediano plazo, esa problemática complique su crecimiento. Esta herramienta le permitirá identificar los problemas, definir planes de acción y establecer indicadores para medir la evolución de las mejoras, integrando la estrategia, los objetivos y la medición para alcanzarla, logrando ser eficiente en todos los sectores de la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la Situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está bien posicionada en el mercado, y gracias a su estrategia de diferenciación a través del servicio orientado al cliente (cortos tiempos de entrega e importante mix de productos), y precios competitivos, cuenta con alta valoración de sus habituales compradores.

La empresa ha crecido año tras año, pero internamente se sigue manejando como una empresa familiar, es decir a través de la confianza y de la propia mirada de los dueños, careciendo en algunas áreas/sectores de estructura, procesos, soportes informáticos, etc., necesarios para lograr eficiencia en una empresa que continúa en desarrollo.

Su cultura organizacional se percibe como una relación paternalista entre los directivos, jefes y mandos medios característicos de empresas familiares, donde promueven las prácticas laborales informales y no se gestionan los procedimientos en relación con la comunicación interna y los recursos humanos.

Existen muchos competidores directos en la zona, que luchan por conseguir más clientes y aumentar sus ventas, y se debe tener en cuenta que no existen productos en exclusividad, por lo que el tema precios es el instrumento más sensible para competir, y conseguir mayor eficiencia interna le permitirá volverse más competitivo y ser aún más atractivo para los clientes.

Antes de comenzar con el análisis macro y micro de la empresa en cuestión, cabe destacar la situación que están atravesando las empresas en Argentina, debido a la pandemia causada por el virus COVID19, donde muchas personas no están laborando y hay alto porcentaje de empresas que no están generando ingresos.

Análisis de Contexto

Análisis PESTEL

- *Factores Políticos*

Desde el 10/12/2019 Alberto Fernández es el presidente electo de Argentina, y al poco tiempo de asumir, a raíz de la pandemia mundial de Covid-19 y por consejo del Comité interdisciplinario de asesoramiento, tomó la decisión de decretar a partir del

19/03/2020 el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (Cuarentena), situación que continúa actualmente.

En éste sentido, en septiembre de 2020 se agudiza la escalada de contagios y de personas fallecidas por Covid-19, por lo que aún continúan las restricciones en todos sectores, situación que también se plantea en la mayoría de las provincias, y el presidente le otorga potestad a cada gobernador para que gestione las diferentes fases de aislamiento por Covid-19.

Resulta importante agregar que debido a la pandemia y a las restricciones que provienen de esta situación, han cerrado gran cantidad comercios y empresas en todo el país por imposibilidad de mantener sus negocios, y se han perdido gran cantidad de puestos de trabajo. Y debido a la alta crisis imperante, aumenta la inseguridad en muchas ciudades del país.

Por otra parte, el gobierno trata de dar algún mensaje positivo, y comunica que en septiembre el Ministro de Economía logra cerrar el acuerdo de la reestructuración de la deuda con los acreedores.

- *Factores Económicos*

En el ámbito económico se profundiza la recesión. El dólar continúa en aumento y la tasa de inflación se mantiene alta.

Profundizada por las acciones tomadas contra la pandemia, la crisis económica se agudiza, muchas empresas y comercios han cerrado sus puertas por la imposibilidad de mantener el negocio. Los que todavía resisten piden ayuda al gobierno, que trata de paliar la situación otorgando créditos blandos a las empresas para el pago de sueldos.

Esta situación de crisis general ha ocasionado además, la pérdida de muchos puestos de trabajo, y el gobierno, como una forma de mitigar la situación, otorga ayudas sociales, a través de diferentes planes, a los sectores que más lo necesitan.

En éste ámbito resulta importante lo planteado por (Economis, 2020), que en su artículo sostiene que el impacto súbito y generalizado de la pandemia y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, y en ese contexto la actividad económica

en la Argentina se prevé que caerá un 7,3 % en 2020, como consecuencia de las estrictas medidas de mitigación de la pandemia aplicadas, de una menor demanda externa.

- *Factores Socio-Culturales*

En los últimos años la sociedad argentina, caracterizada por la gran homogeneidad de su clase media y la existencia de una franja relativamente pequeña de personas en niveles de pobreza, ha dado paso a una creciente segmentación al interior de la clase media y a un aumento importante de los estratos más bajos.

Respecto a la dimensión del rango ocupacional, se registra una correlación entre la proporción de personas laboralmente activas y la tasa de desocupación con la posición socioeconómica (Stagnaro, 2019).

En relación con la economía y la situación laboral en Argentina, Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5% en los próximos meses pública (Noticias ONU, 2020).

El impacto del avance de los niveles de pobreza es negativo para los supermercados, ya que la población se limita a comprar los bienes esenciales, sumado al Confinamiento Social y Obligatorio en el cual los consumidores no tienen el libre ingreso a los establecimientos.

- *Factores Tecnológicos*

La situación de aislamiento que se vive en todo el mundo, hizo repensar los modelos de negocio de la mayoría de los sectores de la economía. El COVID-19 marca un antes y un después en la dinámica social, e impacta directamente en actitudes y comportamientos, obligando a las empresas a reaccionar rápidamente ante este fenómeno sin precedentes.

Toda cambio de paradigma marca algunas tendencias, por ejemplo, lo que se conoce como la Experiencia *Contactless*, tecnología que otorga ciertos beneficios en el pago sin contacto durante la compra, transacciones u operaciones financieras.

La elaboración de nuevos procesos, la investigación de los perfiles de usuarios, el diseño de interfaces y la aplicación de los últimos avances tecnológicos son factores claves a tener en cuenta en cualquier proyecto empresarial (Minsky, 2020).

La cadena “Supermercados Día” anunció la llegada de su propuesta de *e-commerce* a la provincia de Salta, que permite comprar en cualquier punto de la provincia y retirar en su tienda física.

Amplió su radio de *delivery* en la zona norte del Gran Buenos Aires, que incluye nuevos y más barrios en las localidades de San Isidro, San Fernando, San Miguel, Tigre, Pilar, Escobar, José C. Paz y Malvinas Argentinas.

De esta forma, “Día *online*” cuenta con más de 200 tiendas pickup en CABA y el conurbano, en las cuales los clientes pueden hacer sus compras *online* y buscarlas en persona en menos de 24 horas (Velazquez, 2020).

- *Factores Ecológicos*

En éste rubro, a nivel empresarial, de acuerdo a (TN-Economía, 2020) el impacto en el medio ambiente es algo que preocupa a las empresas de consumo masivo, no solo por su objetivo de responsabilidad social, sino también porque cada vez más, los consumidores (sobre todo los jóvenes) demandan que los productos sean lo más amigables posible con el entorno. El compromiso con el cuidado del planeta es desde hace tiempo un diferencial que puede traducirse en mejores ventas. En la Argentina, apenas el 14% de los líderes así lo cree, aunque hace una década era uno de cada diez.

En éste sentido, en los últimos tiempos se fomenta cada vez más el cuidado del medioambiente, pero no son muchas las empresas que hacen grandes esfuerzos en éste sentido, y lo publicado por (Infobae, 2020), que plantea que, el parate brusco de las actividades humanas debido a la pandemia tuvo un impacto positivo en el medio ambiente, lo que se tradujo en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros, es una evidencia de las acciones nocivas del hombre en el Medio Ambiente, y permite pensar éste parate como un punto de partida para iniciar acciones en su beneficio.

En relación a lo anterior, cobra importancia lo publicado en (Infobae Ciencia, 2020), donde a raíz de una reunión de expertos, María Eugenia Di Paola, Coordinadora del Programa de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas planteó que post pandemia se tiene la oportunidad de plantear una economía para el desarrollo sostenible, combatiendo la pobreza, considerando la inclusión social, y considerando una transición justa, con bajas emisiones, creación de empleos verdes, soluciones basadas en la naturaleza, y tener en cuenta la importancia de nuestros ecosistemas.

- *Factores Legales*

El entorno legal está totalmente influenciado y responde en su gran mayoría a dar respuesta a los inconvenientes generados por el avance de la pandemia.

En éste sentido, y para dar respuesta a los avances de la pandemia se emiten diferentes Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) detallados a continuación:

DNU 297/2020 de fecha 19/03/2020, que dispone el “Aislamiento social, preventivo y obligatorio” planteando que todas las personas deberán permanecer en sus domicilios habituales, solo pudiendo realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos.

DNU 520/2020 de fecha 07/06/2020 que dispone el “Distanciamiento social, preventivo y obligatorio” que permite un mayor tránsito de personas con permisos especiales, con el uso obligatorio de barbijos, manteniendo una distancia de 2mts con otras personas, entre otros.

DNU 332/2020 de fecha 01/04/2020 para la creación del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores y trabajadores afectados por la emergencia sanitaria, que dispone la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales para empresas cuyo número de trabajadores no supere la cantidad de 60. La Asignación Compensatoria al Salario que consiste en una suma no remunerativa abonada por el Estado para todos los trabajadores de empresas de hasta 100 empleados. Y Por último, el Sistema integral de prestaciones por desempleo que otorga a los trabajadores que reúnan los requisitos a una prestación económica por desempleo que se elevarán a un mínimo de \$6.000 y un máximo de \$10.000.

Cinco Fuerzas de Michael Porter

Esta herramienta de gestión permite analizar, a través de cinco factores denominados fuerzas, una industria o sector, que permite conocer el grado de competencia presente en dicha industria.

- *La rivalidad entre competidores*

Las empresas del sector alimenticio desarrollan sus negocios en un mercado altamente competitivo, donde los competidores ofrecen productos similares (indiferenciados en sus características) y de consumo masivo.

La presión por lograr mayor posicionamiento en el mercado es muy fuerte, por lo que las empresas se esfuerzan en captar oportunidades que le permitan aumentar su participación en el mercado. Se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

- *La amenaza de entrada de nuevos competidores*

En esta industria, la amenaza de nuevos competidores es baja ya que las barreras de ingreso son elevadas, debido a la necesidad de una alta inversión de capital inicial. Además existen grandes empresas ya consolidadas dentro de la industria, con poder económico suficiente para poder realizar competencia agresiva ante la amenaza de un nuevo competidor.

- *La amenaza de ingresos de productos sustitutos*

En ésta industria, las empresas ofrecen un sin números de productos y comercializan diferentes marcas de un mismo producto, es decir que lo que se puede tomar como un producto sustituto forma parte del mix de productos que compone la oferta misma de la empresa, por lo que la amenaza de productos sustitutos es baja. Además, el mix de productos ofrecidos es otro punto sensible para los clientes, que están en permanente búsqueda de precios y alternativas de compras, por lo que en todos los casos si aparece algún producto que puede considerarse como sustituto enseguida pasa a formar parte del mix de productos ofrecidos por las empresas.

- *El poder de negociación de los Proveedores*

El número de proveedores presentes en ésta industria es importante, la cantidad de mix de mercaderías que se comercializa es extensa, con volúmenes de compra altos.

Las empresas del sector, pueden licitar a gran parte de ellos en pos de aprovechar las mejores condiciones de negociación. El poder de negociación de los proveedores es bajo.

- *El poder de negociación de los Consumidores*

Se puede decir que existen en este caso muchos consumidores y también un número relevante de empresas que proveen.

El poder de negociación de los clientes es alto ya que los productos que adquieren en las empresas del sector son indiferenciados y a precios similares.

Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la Cadena de Valor, es una herramienta que permite analizar una empresa a través del estudio de sus actividades generadoras de valor, separadas en Actividades Primarias y Actividades Secundarias.

- *Actividades Principales*

Logística de Entrada y Almacenamiento

- Sin soporte informático para control de mercaderías en la recepción, tampoco para control de existencias, y control de stock.
- Daño en mercaderías en depósito, debido al escaso espacio de movimiento.

Logística de Salida

- Entrega directa a clientes y sucursales
- Servicio de entrega a clientes dentro de las 24 – 48hs

Marketing y Ventas

- Ausencia de estrategia de publicidad y comunicación. Participa en algunos eventos locales. Canal de venta por internet sin desarrollo
- Posibilidad de nuevos negocios a partir del proyecto del nuevo centro de distribución.
- Importante estrategia de diferenciación valorada por los clientes a través de precios competitivo, rápida entrega y completo mix de productos.
- Importante fuerza de ventas, con servicio de asesoramiento personalizado a nuevos clientes.
- Presencia a través de sucursales en diferentes puntos importantes de la provincia. Importante mix de productos ofrecidos
- Servicio de entrega propia al cliente
- Escaso conocimiento de los clientes (sin soporte informático)

- *Actividades Secundarias*

Compras (Gestión de Proveedores y suministro)

- Ausencia de soporte informático de control de recepción de mercadería (se realiza manual). Tampoco para control y revisión inmediata de stock.
- Excelente relación con proveedores. Poder de negociación por volumen de compra.

- Bajo nivel de endeudamiento con proveedores debido a que el 80% de las ventas son al contado.

Tecnología

- Soporte tecnológico ineficiente en la mayoría de las áreas/ procesos.
- Sin aprovechamiento de la tecnología para mejoras de procesos y lograr mayor eficiencia en tiempo trabajo.
- Sin innovación tecnológica.

Gestión de Recursos Humanos

- Ausencia de un área específica de RRHH
- Ausencia de las principales herramientas y procesos de RRHH: Gestión de remuneraciones, Desarrollo del personal, Capacitación
- Ineficiente proceso de selección de personal
- Ineficiente proceso de promoción interna.

Infraestructura

- Importante infraestructura de depósitos centrales y sucursales.
- Importante proyecto de construcción de nuevo Centro de Distribución, con ubicación estratégica. (genera nuevos negocios y ahorros)
- Excelente operatoria financiera que la hace fuerte confiable frente a proveedores y entidades financieras.
- Estrategias y planificación poco claras, sin definición y no comunicadas

Diagnóstico Organizacional

- *Análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas)*

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno detallando sus Fortalezas y Debilidades, y uno externo a través de las Oportunidades y Amenazas que pueden afectar a la empresa en el entorno en el que se encuentra. Es fundamental para la toma de decisiones.

Tabla 1: Análisis FODA

Análisis interno

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte imagen vinculada a la importante trayectoria, que brinda confianza y la hace elegible por sus clientes. • Excelente operatoria financiera que la hace fuerte confiable frente a proveedores y entidades financieras. • Buena relación con proveedores. • Por volumen de compra, poder de negociación frente a sus proveedores. • Ofrece precios bajos y competitivos. • Importante fuerza de venta y asesoramiento a nuevos clientes. • Sucursales en puntos importantes de la provincia. • Bajo nivel de endeudamiento con proveedores. • Estrategia de diferenciación en aspectos altamente valorados por el cliente (precios bajos, entrega, mix). • Más organización y beneficios con el nuevo proyecto. • Buena relación y confianza con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin seguimiento detallado de la cartera de clientes. • Estrategias y planificación poco claras y definidas • Ausencia de un departamento de RRHH (ausencia de herramientas y procesos principales) • Ineficiente proceso de selección de personal • Ineficiente proceso de promoción de personal • Marketing, manejo de redes sociales y publicidad insuficientes (participa en eventos locales) • Ausencia de soporte informático de inventarios y control de existencias • Sin de soporte informático contable y de stock. • Mercadería dañada por escaso espacio en depósito. • Insuficiente vigilancia en depósitos de mercadería • Planes de pago poco atractivos para clientes • Canal de ventas on-line no desarrollado
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de mayor diferenciación debido a la ubicación estratégica del nuevo centro de distribución. • Generación de nuevas alternativas de negocio con la nueva infraestructura por la exclusividad de la comercialización de Molinos y Cepas. • Ahorro de aproximadamente un 80% en mercadería de baja por vencimiento, rotura o para devolución con la nueva infraestructura. • Ahorro por quiebre de stock, exenciones impositivas y tasa de descuento con el nuevo proyecto. • Posibilidad de nuevos clientes por la ubicación del nuevo centro de distribución. • Aparición de nuevos segmentos y productos inherentes a la actividad. • Desarrollo del canal de ventas por internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia. • Posibilidad que el cliente cambie fácilmente de proveedor debido a la altísima competencia en la industria. • Posibilidad que competidores más importantes instalen sucursales en Córdoba (Rosental y Micropack de Rosario). • Economía en recesión. Altos niveles de inflación y caída del consumo. • Alta presión tributaria.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico del perfil profesional

En lo que respecta a la perspectiva financiera, la empresa mantiene mínimo nivel de endeudamiento, y desarrolla una excelente operatoria financiera, lo que le otorga una alta confiabilidad frente a sus proveedores y entidades financieras

Teniendo en cuenta la información recabada, se puede observar que la empresa tiene identificados a sus clientes, pero no realiza un seguimiento detallado, por lo que no cuenta con clasificación sobre comportamiento o volumen de compra.

Cuenta una estrategia de diferenciación coherente y orientada al cliente, básicamente a través de velocidad de entrega y precio, siendo éste último un factor sensible y altamente valorado por los compradores.

En cuanto a los procesos internos, se pueden observar algunas carencias y problemáticas. En lo concerniente a los procesos correspondientes al depósito, no posee un correcto control de inventario, ni de existencia de mercadería. Como también es ineficiente la vigilancia en ésta área.

Además, debido a que no posee un sistema informático para registro contable inmediato, no es posible contar con información permanente del stock. Por otra parte, también es ineficiente a lo que respecta a marketing, redes sociales y publicidad.

Se evidencia que, resulta de gran utilidad contar con soporte informático que permita hacer más eficientes los procesos planteados.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, resalta el hecho que la empresa no cuenta con un área específica de Recursos Humanos, por lo que no cuenta con los principales procesos como selección de personal, promoción interna, capacitación, gestión de compensaciones, estadísticas propias del área, entre otros.

Marco Teórico

En la actualidad, las empresas están inmersas en entornos muy complejos, y a sus directivos les resulta cada vez más complicado administrar las actividades de todas las áreas de la organización, planteando una estrategia que sea conocida y comprendida por todos, y que permita lograr los objetivos organizacionales. En éste sentido, es muy común que no todos los miembros tengan en claro los objetivos o metas de su área, y cómo su propio trabajo influye en la consecución de esos objetivos, lo que ocasiona pérdidas de tiempo, esfuerzos y sobre todo recursos.

La cantidad de variables a considerar en los planes estratégicos elaborados por las organizaciones, en conjunto con la revisión sus indicadores correspondientes, para lograr los objetivos que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa, hace necesario pensar en nuevas formas de administración, con herramientas que permitan una fácil y ordenada lectura sobre el avance de cada uno de los indicadores claves establecidos para el control de la gestión empresarial.

En éste sentido, el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición integral y estratégica (Norton & Kaplan, 2009).

Por otra parte, como lo plantea en su artículo (Fernandez, 2011), a través de un sistema coherente de elementos como son los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a integrar y alinear piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Por otra parte también explica que, su utilidad no depende del tamaño, ni del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta, ya que el Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas.

El cambio depende del grado de comprensión que demuestran las personas de la organización con el actual modelo de gestión y con la estrategia de la empresa.

Además, los factores no financieros son relevantes al momento de considerar los aspectos que agregan valor a la empresa, como lo plantea (Baraybar, 2010) en su libro, los entornos en los que se deben desenvolver las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos, y ésta evolución permite apreciar que los factores críticos de éxito no solo están ligados a la optimización de los costos, sino también a variables como satisfacción y servicio al cliente, innovación, desempeño de los empleados, etc.

De ésta manera los activos intangibles han cobrado una gran importancia como base para valorar y asegurar el crecimiento de las empresas. Ante ésta situación el Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión ideal, que permite integrar y gestionar todas las variables que dan valor a la organización.

En éste sentido como lo plantea (Castañedo, 2015) los activos intangibles son la parte de valor de una empresa que no es posible contabilizar y se conoce como capital intelectual.

En las condiciones económicas actuales donde el uso de la información y de los conocimientos se revelan como aspectos indispensables para alcanzar el éxito competitivo, la capacidad que tengan las empresas para gestionar, desarrollar y controlar su capital intelectual es tan importante como la gestión de los activos tangibles, ya que todos los resultados económicos sostenibles en la actualidad están muy ligados al desarrollo de los conocimientos.

Y además agrega, el Cuadro de Mando Integral logra poner la estrategia en acción integrando indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) que tratan de describir la relación causal y lógica, que tiene lugar en la organización y de cuya interacción se obtienen los resultados empresariales.

Perspectivas del CMI:

Las autoras Cardenas Gonzales y Villamizar Peñaloza (2016), sostienen que el Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas que son claves para diseñar las estrategias para el logro de los objetivos:

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva es relevante, ya que gracias a los indicadores financieros resulta fácil medir los resultados de las acciones obtenidos

por la empresa. Si se lograron los objetivos propuestos, estos pueden medirse de acuerdo a la rentabilidad obtenida por la empresa en un periodo a corto plazo.

- Perspectiva del cliente: se tienen en cuenta los clientes y mercados potenciales en lo que la organización puede competir y las medidas que se llevarán a cabo para poder lograrlo. Esta perspectiva bien aplicada muestra sus resultados en la satisfacción de los consumidores.
- Perspectiva del proceso interno: constituye revisión de procesos internos que se deben tener en cuenta para lograr posicionarse en los mercados de manera competitiva y alcanzar satisfacer las necesidades de los clientes.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: El desarrollo de la misma y su consecución impulsarán los objetivos estratégicos establecidos en las demás perspectivas de acuerdo al autor (Niven, 2003).

Santillana (2017), plantea que el Cuadro de Mando Integral logra ampliar la visión de gestión basada en indicadores financieros que consideraban sólo los activos tangibles, cambiando el eje de perspectiva, considerando que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva. Así los indicadores financieros pasan a ser concebidos como la expresión de la calidad y aceptación de la propuesta de valor a los clientes. A su vez la materialización de esta propuesta de valor dependería de algunos procesos en los cuales la empresa debe ser altamente eficiente. Por último, para poder realizar dichos procesos que darían vida a la propuesta de valor y de esta forma alcanzar los resultados financieros esperados, se requiere de personal dotado de adecuadas competencias, trabajando en un clima organizacional que facilite su desarrollo, con tecnologías e infraestructura adecuadas.

Como se puede apreciar, de acuerdo a lo planteado por los diferentes autores citados, el Cuadro de Mando Integral es una importante herramienta del control de gestión que parte de la estrategia organizacional e integra diferentes perspectivas tangibles e intangibles, permitiendo una trazabilidad entre la estrategia definida por la Dirección, los objetivos propuestos para alcanzarla, y la medición de éstos a través de sus correspondientes indicadores, permitiendo a los directivos accionar los mecanismos necesarios para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema.

Como se planteó anteriormente, es claro que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es exitosa y se encuentra en permanente desarrollo, pero también resulta evidente que ese constante crecimiento hizo que sus directivos se enfocaran en gestionar los asuntos más urgentes y cotidianos, vinculados directamente al movimiento diario de la empresa, lo que dio como resultado que el crecimiento se llevara a cabo de manera desordenada y dejara sin resolver algunas carencias y problemas en diferentes áreas y sectores de la organización que, si bien no afectan en gran medida al principal negocio de la empresa, si tienen importante incidencia sobre la eficiencia a lo largo de la cadena de valor de la empresa.

En éste sentido, y en función a lo planteado en el punto de análisis de situación, la problemática más importante se evidencia en ausencias de procesos y soporte informático en áreas como Depósito y Almacenamiento, Contabilidad y Ventas en lo referido a seguimiento de clientes, lo que no permite generar y obtener información fidedigna en el momento que se lo requiere,

Además, no se encuentra desarrollado el canal de ventas, factor importante en una industria tan competitiva y en un entorno en los que se han modificado los hábitos de compra.

Por último, no existe un área de Recursos Humanos, que les permita llevar adelante con eficiencia los principales procesos de la misma, como selección, capacitación, etc.

La empresa debe resolver ésta problemática utilizando una herramienta que le permita plantear indicadores, definir planes de acción y realizar el seguimiento para confirmar el logro de los objetivos planteados, y de acuerdo a lo analizado en el Marco Teórico a través del planteo de los diferentes autores citados, el CMI es la herramienta ideal para ser utilizada como un mapa de ruta que, a través de un análisis sistémico integral, muestre el mejor camino a seguir para lograr los objetivos organizacionales, que le permita a la empresa continuar su desarrollo y crecimiento de una manera más ordenada y eficiente.

Justificación de la relevancia del problema.

Ante ésta problemática planteada, la gerencia ignora aspectos importantes relacionados al giro habitual del negocio, no cuenta al momento que la necesita con información eficaz y valiosa como materia prima para la toma de decisiones, tanto como para corregir desvíos como para incrementar y explotar los aspectos positivos de la misma.

En este sentido es importante puntualizar que, si bien la problemática no tiene efecto directo sobre el negocio principal de la empresa, sí afecta en gran medida a la eficiencia interna que incide directamente en los costos, los que si no son tenidos en cuenta, afectarán negativamente en el funcionamiento general de la empresa, afectando en el mediano o largo plazo al negocio principal de la misma.

Conclusión Diagnóstica.

Considerando la problemática planteada, se propone diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral, que le permitirá a la empresa, lograr una trazabilidad a partir del diseño de diferentes estrategias que, con el seguimiento a través de indicadores, facilitará un análisis integral y sistémico de los problemas identificados, con la posibilidad de establecer convenientes planes de acción, que creen bases firmes para hacer frente a las amenazas del entorno, minimizando las debilidades, y potenciando las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el contexto, garantizando el éxito de las acciones tomadas.

La posibilidad de integrar estrategia, objetivos y medición, gestionando las variables que dan valor a la organización, permite a la empresa clarificar los objetivos y encontrar el mejor camino para lograr el desarrollo y la eficiencia necesaria en todos los sectores, alcanzando de la mejor manera el éxito en toda la organización.

Plan de Implementación

Objetivos

- *Objetivo General*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión, para lograr una administración más eficiente de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para el período 2020-2021 permitiendo incrementar un 10% la rentabilidad.

- *Objetivos Específicos*

- Diseñar y elaborar un mapa estratégico que muestre las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI.
- Establecer indicadores de gestión financieros y no financieros para cada perspectiva del CMI, de forma de medir el resultado de los objetivos estratégicos propuestos.
- Efectuar el seguimiento del proceso para evaluar la efectividad de la herramienta empleada.

Alcances

- *Alcance de contenido*

La propuesta a llevar a cabo se centra en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a través del cual se definirán objetivos, indicadores, metas y responsables para cada una de las cuatro perspectivas, de manera de utilizar ésta herramienta como una guía para lograr el desarrollo y la eficiencia necesaria que permita, a través del diseño de un plan de implementación, alcanzar el objetivo final de incrementar la rentabilidad neta en un 10%.

- *Alcance Temporal*

El Cuadro de Mando diseñado para la empresa tendrá un horizonte temporal que comprenderá el último trimestre desde el año 2020 y el primer trimestre del año 2021.

- *Alcance Geográfico*

La herramienta se aplicará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Limitaciones

No se evidencian aspectos que limiten la ejecución del presente proyecto.

Recursos involucrados

La organización pone a disposición todos los recursos con que cuenta, ya que es fundamental que la empresa en su conjunto esté abocada a lograr los objetivos.

Todo el personal debe ser involucrado por lo que, tanto Directivos, como Gerentes y Empleados, deben conocer los objetivos, y entender cómo impactan sus propias actividades en el logro de las metas finales.

Si bien se utilizarán las instalaciones, Pc's, mobiliario, etc, con que cuenta la empresa en función a las necesidades, es importante tener en cuenta que para el desarrollo del presente proyecto resulta inevitable la adquisición y contratación de recursos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Recursos

RECURSO	TIPO	DETALLE	COSTO
Coordinador de RRHH	Recurso Humano	Se contratará una persona para coordinar e implementar los procesos del área. Basico cat "Adm. F".....\$44.569,83	\$76.000 (Incluye aportes, contribuciones y otros ctos)
Contratación del Coordinador de RRHH	Servicio	Se contratará el servicio de reclutamiento y selección del Coordinador de RRHH	\$67.000
Software gestión facturación, stock, control de existencias.	Recurso Técnico de soporte	Es necesaria la adquisición de un software que permita la facturación al momento, vinculada con el stock para un correcto e inmediato control de existencias.	- Compra...\$180.000 - Licencia + Mantenimiento Mensual...\$20.000
Capacitación uso software	Recurso intangible	Incluido en el importe de adquisición del producto.	-
COSTO POR UNICA VEZ			\$247.000
COSTO MENSUAL			\$96.000

Fuente: Elaboración propia

Plan de actividades para la implementación

Diagrama de Gantt

Para efectivizar la puesta en marcha del proyecto es necesario llevar adelante, en conjunto con Directivos, Gerentes y todo el personal de la empresa, una serie de actividades que se detallan en la siguiente tabla a modo de Diagrama de Gantt:

Tabla 3: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES		SEMANAS																								SECTOR
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	INVOLUCRADO
Diagnostico Organizacional	Relevamiento operativa de la empresa en su totalidad.	■	■																							Dirección/ Gerencias
	Análisis del contexto INTERNO/ EXTERNO			■	■																					Dirección/ Gerencias
	Diagnostico y conclusión					■	■																			Dirección/ Gerencias
Definición Plan Estratégico. Diseño de CMI	Definición de metas y objetivos. Elaboración del plan					■	■																		Dirección/ Gerencias	
	Diseñar indicadores y establecer planes de acción e implementación							■	■	■															Dirección/ Gerencias	
Presentación Directivos y Gerentes	Presentación del diagnóstico y propuesta identificando responsables										■														Dirección/ Gerencias	
Comunicación a todo el personal	Reuniones por sector para comunicación al personal.											■													Dirección/ Gerencias/ Coordinadores	
Nuevo Software gestión facturación, stock, control de existencias	Adquisición nuevo software, instalación e integración a la empresa												■												Area de Compras	
	Capacitación del personal involucrado en el uso del programa													■											Personal de Facturación/ Depósitos/ Compras	
	Puesta en marcha y control de resultados														■										Personal de Facturación/ Depósitos/ Compras	
Contratación del Coordinador de RRHH	Publicación del puesto y recepción de Cv's													■											Dirección/ Consultora	
	Selección de los postulantes y entrevistas														■	■									Dirección/ Consultora	
	Contratación del nuevo personal. Inducción en empresa y proyecto																■	■							Dirección/ Consultora	
Implementación Plan de Acción	Implementación plan de acción de acuerdo a los planes fijados.																			■	■	■	■	■	Dirección/ Gerencias/ Empleados	
Reuniones semanales con la Dirección y Gerentes	Reuniones semanales con la dirección y Gtes para revisar resultados y realizar ajustes necesarios																			■	■	■	■	■	Dirección/ Gerencias	

Fuente: Elaboración propia

El plan comienza con un análisis y diagnóstico organizacional donde se realizará un relevamiento sobre actividades, procesos, responsabilidades de la empresa.

Posteriormente se elaborará un análisis del contexto externo de la empresa, utilizando diversas herramientas de soporte. Finalmente, se elaborará un diagnóstico general que serán presentadas a la Dirección, y servirán de base para el inicio de la próxima etapa.

Posteriormente se inicia la etapa del plan estratégico y se elabora el Cuadro de Mando Integral donde, se determinan las metas y objetivos a lograr, y se diseñan los indicadores que permitirán el control de avance del proyecto.

La etapa siguiente es la de comunicación e involucramiento de todo el personal. En primer lugar se realizará la presentación a directivos y gerentes, donde se delineará la mejor forma de comunicar e involucrar al resto del personal en el proyecto. Cabe aclarar que es fundamental la participación de todos en el proyecto, ya que es la única manera de asegurar el éxito del mismo.

Una vez finalizada la comunicación, se llevarán adelante dos actividades en simultáneo. En primer lugar se realizará la adquisición de un nuevo software de gestión de facturación, control de stock y existencias, que demandará tiempo para su instalación, capacitación al personal y posterior puesta en marcha y control.

La segunda actividad está relacionada con el reclutamiento y selección del especialista de Recursos Humanos, y una vez contratado se realizará la correspondiente inducción a la empresa, y posterior involucramiento en el proyecto.

Por último se llevan adelante las actividades planificadas orientadas a lograr los objetivos establecidos, obteniendo información sobre los respectivos avances, y realizando reuniones habituales con Directores y Gerentes para revisar indicadores y realizar los ajustes que sean necesarios.

Cuadro de Mando Integral

- *Perspectiva Financiera*

Tabla 4: Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Incremento de la Rentabilidad	Margen bruto de Utilidad (Ut. Bruta / Ventas)*100	%	Incremento 10% (actual 21,63%)	Mensual	>=32%	32% < =27%	< 27%	Gte de Administración y Finanzas
Financiera	Incremento de la Rentabilidad	ROA (Rentabilidad del Activo) (Ut. Bruta / Activo Total Bruto)*100	%	Incremento 10% (actual 29,83%)	Mensual	>=40%	40% < = 35%	< 35%	Gte de Administración y Finanzas
Financiera	Incremento de Ventas	% incremento de ventas por período ((Vtas período n/ Vtas período n-1)-1)*100	%	Incremento 10% (actual 15,81%)	Mensual	> =26%	26% < = 21%	< 21%	Gte de Ventas
Financiera	Reducción de Costos Operativos	Margen de Costos Operativos (Ctos operativos/ Ventas)*100	%	Disminuir 2% (actual 5,97%)	Mensual	< = 4%	4,1% > = 5%	> 5%	Gte de Administración y Finanzas

Fuente: Elaboración propia

- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

El objetivo es contratar una persona especializada que realice la gestión integral del área de RRHH, planificando e implementando adecuadamente los procesos y actividades correspondientes.

Tabla 5: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Motivación y compromiso del empleado	Encuesta de Clima interno (Medida de niveles de satisfacción: Muy - Algo - Poco - Nada)	%	75% Muy satisfecho (sin datos actuales)	Anual	> = 75%	75% < = 65%	< 65%	Coordinador de RRHH
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar conocimientos, habilidades y conductas del personal	Programa de Capacitación al personal (Plan de acuerdo a necesidades, en lo posible 2 x área)	%	100% s/ Plan (sin datos actuales)	Anual	100%	100% < = 90%	< 90%	Coordinador de RRHH
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Evaluar/ mejorar el desempeño de los empleados	Diseño y Aplicación Evaluación de Desempeño (Implementar para todo el personal)	%	100% s/ Plan (sin datos actuales)	Anual	100%	100% < = 95%	< 95%	Coordinador de RRHH

Fuente: Elaboración propia

- *Perspectiva de Procesos Internos*

Tabla 6: Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Procesos Internos	Disminuir el costo por quiebre de Stock en un 50%	Costo por quiebre de stock	\$	Reducir un 40% (actual \$55.000 mensual)	Mensual	< = \$33.000	\$33.100 > = \$38.000	> \$38.000	Encargado de Compras
Procesos Internos	Disminución % daños/ vencimiento de mercaderías	Daños en la mercadería (\$ por Roturas + Vto / Ventas)*100	%	Reducir a 20% (actual 0,15%)	Mensual	< = 0,12%	0,12% > = 0,14%	> 0,14%	Jefe de Logística/ Encargado Depósito
Procesos Internos	Mejora en la calidad de los pedidos	Eficiencia en la preparación/envío de pedidos (N° de envíos con error/Total de envíos)*100	%	Lograr 0,2% (no existen datos actuales)	Mensual	< = 0,2%	0,2% > = 0,3%	> 0,3%	Jefe de Logística/ Encargado Depósito

Fuente: Elaboración propia

- *Perspectiva de Clientes*

Tabla 7: Perspectiva de Clientes

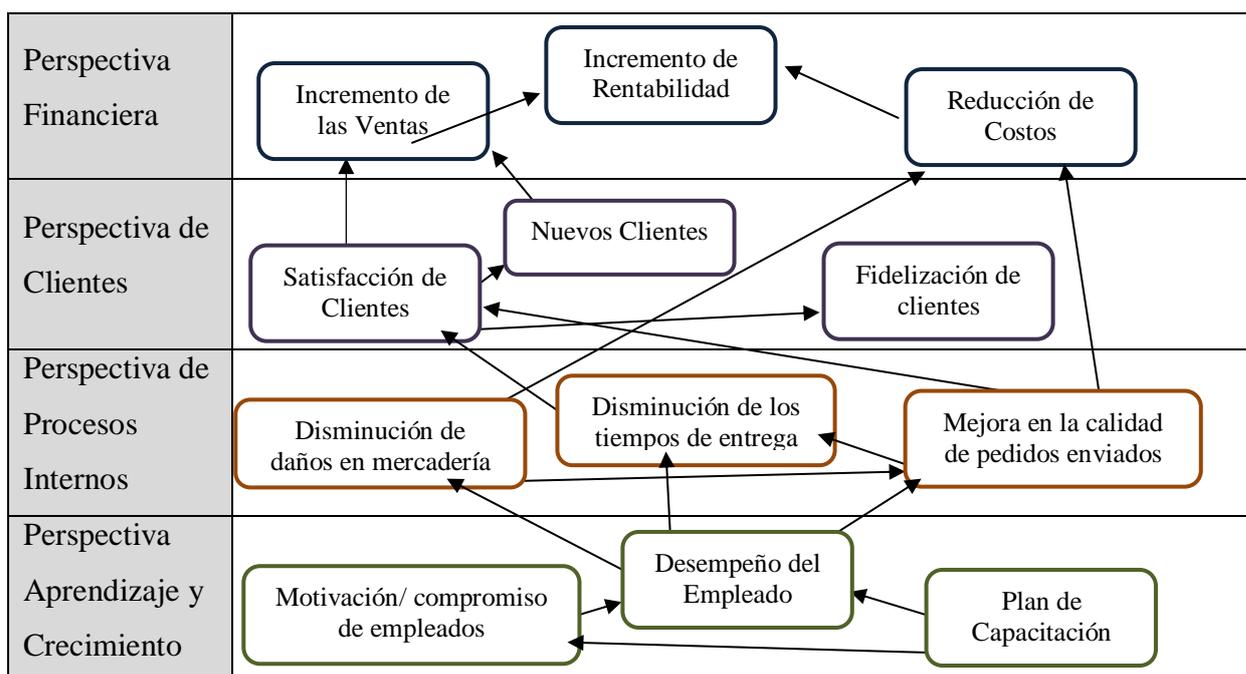
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva Clientes	Atracción de nuevos clientes	% de atracción y fidelidad de Clientes ((N° clientes actuales - N° clientes anteriores)/ N° clientes anteriores)* 100	%	Incrementar 5% (actual 6000. Incremento 300 clientes)	Mensual	> = 5%	5% < = 4%	< 4%	Gte de Ventas
Perspectiva Clientes	Incrementar la satisfacción del cliente conociendo sus necesidades	Encuesta de Satisfacción	%	85% satisfacción (ultima encuesta 65%)	Mensual	> = 85%	85% < = 75%	< 75%	Gte de Ventas

Fuente: Elaboración propia

Mapa Estratégico

Como una forma de expresar de una manera más comprensible y gráfica, se presenta a continuación un esquema del mapa estratégico elaborado, involucrando las 4 perspectivas del cuadro de mando integral con sus respectivos objetivos y relaciones de causa-efecto entre los mismos.

Tabla 8: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

A modo de síntesis, en el esquema de Mapa Estratégico se evidencian las interrelaciones de causa y efecto, y los impactos entre las acciones estratégicas de cada perspectiva. En éste sentido es importante observar que, las acciones llevadas a cabo en cada perspectiva sirven de base y potencian los resultados de la perspectiva siguiente.

Desde el punto de vista de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, resulta fundamental llevar a cabo un incremento en la productividad del personal, basada en la motivación y capacitación necesaria de cada empleado, lo que impactará positivamente en la mejora de los procesos internos, permitiendo mayor eficiencia y productividad, que a su vez resultará en beneficios para los clientes generando mayor satisfacción y fidelización, con la posibilidad de captar y atraer nuevos.

De ésta manera, todas las acciones llevan a conseguir el objetivo final de reducir costos, incrementar las ventas, con el consiguiente incremento de rentabilidad.

Análisis ROI

A continuación se utilizará el Índice de Retorno de la Inversión (ROI), como una forma de evaluar la rentabilidad de la propuesta, evaluando el impacto financiero de la misma, a través de la relación entre el resultado obtenido y la inversión realizada:

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{RESULTADO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \right) * 100$$

$$\text{ROI} = \left(\frac{1.806.432,43 - 343.000}{343.000} \right) * 100 = 426,65\%$$

El resultado expresa que, a partir de la implementación de las actividades definidas en el Cuadro de Mando Integral, se prevé una ganancia del 426,65% sobre la inversión realizada, lo que evidencia que el proyecto es viable y beneficioso para la organización.

Conclusiones

Actualmente, el mundo de los negocios demanda, en contraposición a la visión tradicional, una empresa totalmente distinta. Es en este contexto que exige abordar no solo procesos productivos organizacionales que logren excelentes resultados a través de la optimización de los recursos, sino que también pretende que aparezcan factores no financieros que permitan tener en cuenta los activos intangibles de las instituciones.

Es en éste sentido que se elaboró el presente trabajo, analizando a la empresa desde diferentes perspectivas, para lograr consolidar una visión integral, que permita identificar y priorizar la problemática, y definir el mejor camino para lograr la solución y el crecimiento sustentable de la organización.

De ésta manera, en el proceso de diagnóstico se identificaron diferentes carencias y problemáticas presentes en la operativa diaria de la empresa, que no poseen incidencia directa en los resultados, pero le impide un mayor crecimiento debido a la falta de organización y eficiencia en la implementación de diferentes procesos.

Posteriormente con la información obtenida y el análisis realizado, se llegó a la conclusión de la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral, considerado una de las herramientas de gestión más importantes y efectivas, a través del cual se logró organizar la problemática, definir las soluciones y delinear los objetivos y líneas de acción para alcanzarlos.

En éste sentido desde la Perspectiva Financiera se plantea el objetivo de incrementar la rentabilidad, a través de diferentes acciones estratégicas que permitirán incrementar los volúmenes de ventas, y otras que se dirigirán a la reducción de costos operativos.

En cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos, se implementará un nuevo software de gestión de facturación, ventas y control de stock, haciendo más eficiente los procesos con el objetivo de reducir los costos por quiebre de stock, vencimiento y daño de mercadería.

En lo referido a la Perspectiva de Clientes, se definieron diferentes líneas estratégicas que permitirán incrementar la cantidad de clientes. Al respecto, como punto

más importante se desarrollará el canal de ventas a través de internet, lo que permitirá aumentar el volumen de clientes, y en consecuencia también las ventas.

Por último, en cuanto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la estrategia se centra en mejorar el desempeño y compromiso de los empleados, para lo cual se contratará un especialista que tendrá a su cargo el área de RRHH, y será el responsable de llevar adelante los procesos correspondientes, y lograr el desarrollo y la motivación de los empleados, implementando en una primera etapa, una Encuesta de satisfacción y un Plan de Capacitación para todo el personal.

Es a través de las cuatros perspectivas que ofrece el Cuadro de Mando Integral, que se logra tener una visión sistémica e integral de la empresa, que permite hacer frente a las diferentes problemáticas, trazando el mejor camino de solución.

Recomendaciones

En éste sentido es importante plantear un tema que, si bien excede al presente TFG, se torna cada vez más importante, y requiere mayor sensibilización e involucramiento por parte de las empresas, como lo es la protección del Medio Ambiente

En éste sentido se puede plantear que, así como las empresas afrontan sus problemas, y tratan de solucionarlos para lograr mayor crecimiento, de la misma manera deben enfrentar éste tema como un problema propio, e incluirlo como un objetivo a solucionar dentro de un Cuadro de Mando Integral.

Este tema es importante no solo por la propia protección del medio ambiente, sino también como beneficio de las empresas, ya que cada vez más personas prefieren comprar productos a empresas involucradas con éste tema.

En éste sentido es sencillo apreciar un doble beneficio, por un lado el compromiso de las empresas con el cuidado del planeta es desde hace tiempo, un diferencial que puede traducirse en mejores ventas, y por otro lado el beneficio ecológico que sus acciones traen aparejadas.

Bibliografía

- Amat Salas, B. y. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del Grupo Alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión (Universidad Militar Nueva Granada)*, 12.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bravo, R. (07 de 09 de 2020). *El Cronista - Apertura de Negocios*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de El Cronista - Apertura de Negocios:
<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/La-tecnologia-como-socorrista-del-sistema-sanitario-20200907-0001.html>
- Casa, J. A. (2015). *REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO - Centro Regional Universitario Córdoba - Universidad de la Defensa Nacional*. Recuperado el 06 de 09 de 2020, de REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO - Centro Regional Universitario Córdoba - Universidad de la Defensa Nacional:
<https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/930>
- Castañedo, M. F. (14 de 04 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de 09 de 2020, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/capital-intelectual-cuadro-mando-integral/>
- Diario El Dia. (21 de 08 de 2020). *El Dia*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de El Dia:
<https://www.eldia.com/nota/2020-8-21-2-37-6-una-familia-necesito-44-500-para-no-ser-pobre-politica-y-economia>
- Economis. (08 de 06 de 2020). *Economis*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de Economis: <https://economis.com.ar/informe-preve-que-la-actividad-economica-en-la-argentina-caera-un-73-en-2020/>
- Fernandez, A. (2011). El Balanced Scorecard - Ayudando a implantar la estrategia. *IESE - Revista de antiguos alumnos*, 31-42.

- Infobae. (22 de 04 de 2020). *Infobae*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/04/22/2020-el-ano-en-el-que-la-tierra-respiro/>
- Infobae Ciencia. (05 de 06 de 2020). *Infobae*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/salud/ciencia/2020/06/05/cual-sera-el-impacto-de-la-pandemia-sobre-el-medio-ambiente-en-los-proximos-anos/>
- Irrazábal, G. (16 de 08 de 2020). *La Nación*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/los-ricos-pobres-todos-demasnid2421400>
- Minsky, J. (10 de 10 de 2020). *ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/tecnologia/las-dos-s-que-se-abren-paso-los-nuevos-modelos-negocios-n5139212>
- Niven, P. R. (2003). *Cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000.
- Norton, R. K. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Norton, R., & Kaplan, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Noticias ONU. (25 de 06 de 2020). *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20econom%C3%ADa,%25%20al%2032%2C5%25>.
- Oyola, M. A. (2019). *Producción académica uccb - biblioteca digital*. Recuperado el 06 de 09 de 2020, de Producción académica uccb - biblioteca digital: <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/id/eprint/1685>
- Robert Kaplan - David Norton. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.
- Santillana, R. L. (2017). *Cuadro de Mando Integral. Serie creación n°27*. Santiago: Universidad San Sebastian.

- Stagnaro, R. (30 de 06 de 2019). *Tiempoar*. Obtenido de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/la-argentina-un-pais-donde-se-acentua-la-desigualdad-social>
- TN-Economía. (17 de 02 de 2020). *TN*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de TN: https://tn.com.ar/economia/marcas-sustentables-por-que-las-empresas-verdes-venden-mas_1035072/
- Torres, A. (05 de 09 de 2020). *La Nación*. Recuperado el 07 de 09 de 2020, de LA Nación: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/efecto-pandemia-las-grandes-tecnologicas-duenas-del-mundonota-de-tapa-nid2439800>
- Velazquez, J. (23 de 09 de 2020). *ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/dia/supermercados-inicio-la-segunda-fase-su-transformacion-digital-n5135024>