

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de casos**

**Plan de Gestión de Información Interna y Externa**

**“Realización de un cuadro de mando integral para A.J. & J. A. Redolfi  
S.R.L.”**

**“Realization of a balanced scorecard for A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.”**

**Autor: Romina Cecilia Collado**

**Legajo: CPB19533**

**DNI: 32.012.623**

**Director de TFG: Favio D´Ercole**

**Villa Mercedes, San Luis, Argentina**

**Noviembre, 2020**

## Índice

Índice .....	2
Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo general y objetivos específicos .....	7
Análisis de la situación .....	8
Análisis del contexto: PESTEL y FODA .....	9
Análisis específico.....	15
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	21
Referencias .....	29
Anexos.....	31

## Resumen

En este reporte de caso se estudia a la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L., una sociedad mayorista dedicada a la comercialización y distribución de materiales de distintas marcas. En dicho reporte, se define a la herramienta del cuadro de mando integral como la más apropiada para la solución de los objetivos planteados.

Durante el desarrollo, se realiza un estudio de su historia, luego de antecedentes en donde se aplicaron la herramienta de gestión mencionada. Más adelante, se determinan los objetivos del trabajo.

Continuando, se confecciona el análisis externo e interno. En el primero de ellos para definir aquellos factores que influyen tanto positivo como negativamente en la organización. En el segundo, se analiza su misión, visión y valores organizacionales para orientar las estrategias organizacionales. Además, se estudian la estructura organizacional y el funcionamiento de cada área.

Luego, se realiza una recopilación de información teórica y empírica para poder abordar a la problemática del reporte de casos, y obtener herramientas para el plan de gestión. En esta instancia, se define al cuadro de mando integral o Balance scorecard como el principal recurso a desarrollar, para la organización en estudio.

El instrumento de gestión mencionado realiza el análisis de cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna, innovación y aprendizaje) que otorgará la definición de indicadores para realizar el mapa estratégico; el cuál define estrategias que le permitan agregar valor a la empresa en marcha.

**Palabras claves:** herramientas de gestión, estrategias organizacionales, indicadores, cuadro de mando integral, mapa estratégico.

## **Abstract**

In this case report, the company A.J. & J. A. Redolfi S.R.L., a wholesale company dedicated to the marketing and distribution of materials from different brands. In said report, the balanced scorecard tool is defined as the most appropriate for solving the objectives set.

During the development, a study of its history is carried out, after the antecedents where the mentioned management tool was applied. Later, the objectives of the work are determined.

Continuing, the external and internal analysis is made. In the first one, to define those factors that influence both positively and negatively in the organization. In the second, its mission, vision and organizational values are analyzed to guide organizational strategies. In addition, the organizational structure and the functioning of each area are studied.

Then, a collection of theoretical and empirical information is carried out to be able to address the problem of the case report, and obtain tools for the management plan. In this instance, the balanced scorecard or Balance scorecard is defined as the main resource to be developed for the organization under study.

The aforementioned management instrument performs the analysis of four perspectives (financial, customer, internal, innovation and learning) that will provide the definition of indicators to carry out the strategic map; which defines strategies that allow you to add value to the ongoing business.

**Keywords:** management tools, organizational strategies, indicators, balanced scorecard, strategic map.

## Introducción

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa ubicada en el interior de Córdoba, precisamente en la ciudad de James Craik, se dedica a la comercialización mayorista de distintos productos. Esta tiene una trayectoria de más de 50 años en el rubro, cuenta con autoservicios y distribuidoras ubicados en San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y con distribuidoras en James Craik y Córdoba Capital. Además, posee una flota de vehículos propios y una nómina de 170 empleados.

La familia Redolfi es muy reconocida en los negocios del lugar, desde 1959 cuando los hermanos Alonso y Miguel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, luego comenzaron a viajar a las localidades vecinas con ventas de tabacos, golosinas y afines. Posteriormente los hermanos se separaron y cada uno tomó un rumbo distinto para el negocio: Miguel continuó con la venta de artículos de librería y de bazar; mientras que Alonso encaró el negocio de la distribución mayorista, uniéndose con su hijo José.

En el año 1976, Alonso y José, continúan con el proceso de expansión, primero con la compra de una distribuidora de Córdoba y en 1983 adquieren la venta exclusiva de la zona de los cigarrillos Massalin Particulares. Luego en 1987 la cigarrera le ofrece la apertura de una sucursal en Río Tercero.

En 1990, se constituye una nueva sociedad: Alonso J. Redolfi y José A. Redolfi S.R.L., actual denominación de la sociedad.

En 1993 su fundador muere, pero su hijo continúa. La sociedad sigue creciendo y en los años posteriores se fueron creando distribuidoras y autoservicios mayoristas, obteniendo la distribución exclusiva de otras marcas como kodak y kraft.

Actualmente la empresa comercializa productos de grandes compañías como Arcar, Kodak, Kraft, Papelera del Plata, Unilever, Compañía General de Fósforos, Maxiconsumos, entre otras.

Redolfi es una empresa que fue diseñada en base a su experiencia y a la práctica cotidiana. Sin embargo, en una economía globalizada, es necesario

utilizar herramientas competitivas para que el crecimiento de una empresa sea sostenible y permanezca en el tiempo en un mercado cada vez más demandante. Para esto es necesario que se valga de herramientas que le permita llevar la gestión empresarial de manera óptima. Por ello, el análisis, la evaluación y el control de la gestión organizacional es relevante para crear tales instrumentos para lograr los adaptarse a la demanda progresista.

De esta manera, definir su plan de acción de estrategias permitirá el cumplimiento de su misión organizacional y los objetivos con un mayor grado de eficiencia y eficacia posible.

Como dicen Robert S. Kaplan y David P. Norton “Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura” (A. Santapau: 2009). El cuadro de mando integral o *balanced scorecard* desarrollado por Kaplan y Norton en el año 1992, es una herramienta de gestión que ayuda a la dirección a tomar decisiones mediante el análisis de los indicadores de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y de innovación y aprendizaje. Estos indicadores o variables cuantificables, brindan a la dirección la información necesaria para direccionar la gestión estratégica al cumplimiento de objetivos definidos. “El empleo de esta herramienta, posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y realizar un seguimiento respecto de los logros” (Sanchez, J.M., Elorza, V. y Araujo, 2014, p. 39).

Un estudio realizado a empresas españolas que implementaron en distintos grados el cuadro de mando integral concluyeron que aquellas organizaciones que llevaron a niveles superiores su aplicación son más exitosas a la hora de aplicar las estrategias (Pérez, L, 2017, p. 92).

Por su parte, en el análisis que se realizó en el grupo alimentario Guisonas, los investigadores Oriol, Banchieri y Campa-Planas proponen una serie de indicadores, haciendo énfasis en la apertura de negocios de tienda; y resaltan que “para la implantación y seguimiento de un modelo de CMI es imprescindible la involucración y liderazgo de la Dirección de una Compañía” (2016, p. 12).

En otro caso, la aplicación del cuadro de mando integral aplicado en pyme de la industria hotelera, pone en manifiesto lo importante que es el análisis de factores tangibles e intangibles para crear valor a la organización.

Se pone de manifiesto la relevancia que presenta tener una [sic]enfoque de capacidades y recursos que es el Cuadro de Mando Integral como parte de una visión paradigmática, que intenta explicar cómo crea valor una organización. Con ellos se coadyuva a la comprensión del procedimiento de estrategias, consecución de objetivos, y creación de ventajas competitivas sostenibles en tiempo (Suarez Blanco, 2018, p.18).

Los antecedentes mencionados, conlleva a definir a la herramienta de cuadro de mando integral, como la más efectiva para cumplir con el crecimiento de la gestión empresarial buscado.

#### *Objetivo general y objetivos específicos*

El presente trabajo tiene como objetivo general: diseñar e implementar un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. A su vez, como objetivos específicos se espera:

- Realizar un diagnóstico organizacional interno y externo de A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- Seleccionar y diseñar indicadores para cada perspectiva y definir parámetros de medición para cada uno de ellos.
- Desarrollar un plan de acción para implantar los indicadores definidos en la empresa de estudio.

## **Análisis de la situación**

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa que comenzó su crecimiento y se fue expandiendo rápidamente.

La dirección estratégica debe direccionar sus objetivos coherentemente hacia tres conceptos claves: Visión, Misión y Valores. Estos se describen a continuación.

### **Visión:**

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

### **Misión:**

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### **Valores:**

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándose con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándose y cuidándose a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Analizada la situación actual interna de A.J. & J. A. Redolfi S.R.L se realiza un análisis del contexto mediante el análisis PESTEL y situacional utilizando la matriz FODA.

#### *Análisis del contexto: PESTEL y FODA*

El análisis PESTEL fue desarrollado por Liam Fahey y V.K. Narayana en 1986. Es un estudio que se realiza para describir la situación actual del contexto de una organización. Cuando se refiere a contexto, hace referencia a todos aquellos factores externos que influyen significativamente a cualquier empresa. Utilizando este análisis, al igual que el análisis FODA, sirven para crear estrategias a corto plazo.

PESTEL, también es conocido como PESTAL y PEST, y cómo sus siglas lo indican, define los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales, Legales. Estos dos últimos no siempre son utilizados.

## Análisis Políticos

Luego de la asunción presidencial en Argentina en el año 2019, el nuevo gobierno ingresó con un panorama bastante complejo. La fórmula opositora al gobierno de Macri que obtuvo el triunfo se encontró con un incremento generalizado de precios, un dólar frenado por una restricción de compra además del impuesto país para la adquisición de esta moneda, la disminución de reservas del BCRA, un aumento en el nivel de desocupación, un *súper* riesgo país en una economía paralizada y una deuda internacional que debía salir a negociar.

En el año 2020, debido a la aparición de nuevo virus, COVID-19, declarado por organización mundial de la salud, como pandemia (OMS, 2020). Los gobiernos de los distintos niveles solo buscan mantener de pie a la sociedad. Las políticas se direccionaron a tratar los medios necesarios para fortalecer el sistema sanitario de la Nación, atender a los sectores más vulnerables con el ingreso familiar de emergencia (IFE), el sistema de emergencia al trabajo (ATP), entre otros beneficios, dejando de lado las políticas de reactivación económicas.

En este panorama desalentador con un déficit fiscal, un dólar sin retorno, y una economía en decadencia, el gobierno Nacional consigue la renegociación de la deuda internacional obteniendo el 99 % de la reestructuración de la deuda, lo que llevaría a la salida del default y pensar en el proyecto del presupuesto nacional para el año 2021 y la negociación con el fondo monetario internacional (infobae, 31/08/2020).

## Análisis Económicos

Un factor que afecta a las empresas es la fluctuación de moneda dólar, si bien la mayoría de las empresas son Nacionales, muchos de aquellos productos, utilizan materia prima importada, o se realizan con maquinarias y herramientas del exterior. Lo que, incrementado el dólar, genera un cambio de precios constante. Esta fluctuación también limita la adquisición de inversiones. Además, genera incremento en los combustibles, debido a que los barriles de petróleo están ligados a la moneda estadounidense.

Un segundo factor es la inflación, este ha sido una constante de la historia argentina de las últimas décadas. Salvo períodos excepcionales (el más prolongado fue el de la convertibilidad), la economía argentina registró un nivel inflacionario elevado (Iprofesional, 2020).

La inflación disminuye el poder adquisitivo de todos los participantes económicos. Lo que influye en la empresa, la necesidad de ajustar las políticas de financiación de las compras y de las ventas de manera de poder cubrir los inventarios sin necesidad de recurrir a préstamos u otra manera de financiación.

### Análisis Social

Analizada la situación económica de Argentina, se puede definir que la disminución de empleo formal, ha sido un factor de crecimiento de almacenes barriales en los últimos años. Esto resultó una salida económica para aquellos desempleados. Los clientes de estos sectores se guían por los precios y calidad de los productos, siendo el primero de ellos el más importante por eso tener precios competitivos debe ser uno de los principales objetivos. Por otro lado, el nivel de ingresos y políticas aplicadas por el gobierno, adicionado al fenómeno vivido de pandemia ha producido un aumento en la adquisición de productos de consumo de primera necesidad.

Otro fenómeno de importancia es la inclinación por una vida más saludable, de aquí la importancia actual de productos naturales, orgánicos, de baja calorías o light. Del mismo modo, otro de los factores relevantes es la disminución del consumo de cigarrillos: El Centro de Investigaciones de Enfermedades No Trasmisibles (CIENTA) expresó: “la introducción de productos alternativos al cigarrillo a combustión (el tradicional), como por ejemplo el cigarrillo electrónico o los sustitutos farmacológicos, ha demostrado ser una buena estrategia para aquellas personas que no pueden dejar de fumar, o quieren disminuir su consumo” (<https://misionescuatro.com/salud/proponen-que-argentina-sea-libre-de-humo-de-tabaco-en-el-ano-2040/>).

### Análisis Tecnológico

En una economía de escala y globalizada, la tecnología cumple una función fundamental en todos los negocios. Acceder a las nuevas técnicas es imprescindible para no quedar obsoletos en los nuevos mercados. Además, la aplicación de software de gestión que permita la integración de los procesos agrega valor a cualquier organización, sin importar el sector.

### Análisis Ambiental

Este se ha convertido en un factor importante a tener en cuenta por todas las organizaciones y el aporte que se realice de ella, trae muchos beneficios tanto a nivel ambiental como a nivel organizacional, como unos de los objetivos de la visión empresarial, como a nivel de imagen social.

Se puede afirmar que el Desarrollo Sustentable es un desarrollo holístico y ello implica que debe considerar todas las dimensiones del bienestar humano: la social; la económica; la ecológica; la política; la cultural y la espiritual (La argentina sustentable, 2019).

### Análisis Legal

En un país donde la complejidad de las leyes que son aplicadas a los distintos sectores es tan amplia es necesario el asesoramiento de profesionales que cumplan con las funciones de análisis y aplicación de las leyes que impone el sistema:

El conocimiento de la legislación laboral, los convenios colectivos de trabajo. Las ordenanzas sobre higiene y seguridad, las leyes tributarias con aspectos que deben considerarse al momento de analizar cualquier decisión dentro de la empresa.

Luego de haber desarrollado el análisis externo, PESTEL, mencionar a otra herramienta fundamental para cualquier organización, es el estudio situacional FODA, creado por Albert S. Humphrey, cuyas siglas corresponden a cuatro variables: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analiza aspectos externos e internos presentes mediante una matriz.

Si bien fue desarrollada por su autor en los años sesenta, el mismo sigue vigente y se utiliza como una herramienta de análisis en la mayoría de las empresas del mundo.

Toda organización necesita de estrategias para lograr sus objetivos, para esto se elabora un plan de acción mediante el conocimiento de la situación en la que se encuentra la organización. FODA “es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica” (Rojas, 2017, p.57).

Tabla N° 1: factores FODA.

<p><b>F</b>ortalezas: Se refiere a cualidades y atributos que posee una organización que le agregan valor. Se trata de aspectos que debe aprovechar y explotar.</p>	<p><b>O</b>portunidades: Son aquellas condiciones externas que benefician o podrían beneficiar a la organización.</p>
<p><b>D</b>ebilidades: Son aquellos factores desfavorables que perjudican a la obtención de objetivos. Estos deben prestarse mayor atención para poder modificarlos.</p>	<p><b>A</b>menazas: Son todas aquellas condiciones externas que perjudican o podrían perjudicar a una organización.</p>

*Fuente: elaboración propia*

A continuación, se define el FODA para la organización en estudio:

Fortalezas:

- Es una empresa con muchos años de trayectorias, fue reconocida por la población desde hace más de 50 años.
- Posee la distribución exclusiva de marcas reconocidas.
- Tiene una amplia gama de productos lo que le permite a los clientes no tener que recurrir a otros proveedores.
- La ubicación de la casa central y del centro de distribución es estratégica.
- Posee vendedores orientados a los clientes lo que le permite asesorarlos en las compras como cuando se realiza una apertura del comercio.

- Una flota de utilitarios que les permite cumplir con una distribución rápida de lo comercializado.
- Precios competitivos.

Debilidades:

- Plazos de pagos con proveedores acotados.
- Falta del área de recursos humanos, la selección del personal se realiza por la solicitud del departamento que lo necesita y es quien lo evalúa y contrata. Además, no hay procesos de inducción de empleados ni capacitaciones periódicas. El personal asciende de puesto por la antigüedad, y no por la capacidad que posea para el puesto recibido.
  - Falta de desarrollo del área de higiene y seguridad, si bien posee asesores externos, por el tamaño del negocio y el personal afectado, debería contar con un servicio de asesoramiento de apoyo constante en la empresa.
  - Falta de software de gestión para el circuito de compras de mercadería, stock, y ventas. Para la gran variedad de mercadería, es necesario contratar un sistema de gestión integral que le permita llevar un registro exacto de niveles de venta, inventario de mercadería, y determinación de volúmenes de compras de manera de optimizar compras, stock, y una correcta rotación del inventario.
  - La empresa no cuenta con un servicio de asesoramiento en marketing. Cuenta con publicidades distintas en radios, patrocinios y festivales sin embargo no ha explotado herramientas como el e-commerce.
  - Falta de políticas de créditos, en la actualidad no hay un procedimiento definido de cómo se pueden otorgar crédito a los clientes, ni cuáles son los plazos de pagos. Tampoco hay análisis de solvencia. Se realizan de acuerdo a la antigüedad del cliente, el *visto bueno* de la gerencia.
  - No hay un presupuesto de compras.
  - No existe un departamento previo a los pagos, todos los pagos los realiza la tesorería con un cotejo de las facturas de compras.
  - Los cheques son firmados solamente por la gerente de administración, que además realiza la facturación, la cobranza y los pagos.
  - No lleva registro de lo abonado.

- Área de depósito de mercaderías en general con variación de deficiencias, falta de jerarquización de los puestos. Falta de control, No se lleva inventarios de insumos, ni control de acceso.

#### Oportunidades:

- Utilización de nuevos canales de ventas. E-commerce (venta mediante medios electrónicos)
- Aumento en el consumo de alimentos.
- Tendencia de los clientes a comprar marcas reconocidas en el mercado.

#### Amenazas:

- Economía en recesión.
- Fluctuación de precios de los materiales a comprar.
- Variabilidad de la moneda dólar, como se explicó en el análisis PESTEL, si bien las empresas son nacionales. Afectan a la compra de herramientas, maquinarias, rodados. En el caso del proveedor al aumentar el costo de estructura, incrementando de esta manera los precios.
- Crecimiento del sector de ventas al por mayor. Ampliación de competidores en el rubro. Lo que le permite al cliente cambiar de proveedor libremente y conseguir los mismos o similares productos.
- Tendencia de disminuir el consumo de cigarrillos (<https://misionescuatro.com/salud/proponen-que-argentina-sea-libre-de-humo-de-tabaco-en-el-ano-2040/>)
- Reducida cantidad de proveedores, esto conlleva a no poder aplicar herramientas de negociación y tener que ajustar las compras como lo determinan ellos mismos.

#### *Análisis específico*

En base a lo analizado mediante PESTEL y FODA, se determina que, ante la situación actual de Argentina, una crisis económica constante, inestabilidad de precios y un dólar fluctuando y como detonante una situación de

pandemia, la cual no tiene referencia alguna. Además de otros factores, como el avance de empresas en el mismo rubro, los cambios alimenticios y la falta de poder de negociación con los proveedores. La empresa estudiada debe actuar con la mayor cautela posible para poder sortear las amenazas del mercado y poder enfrentar y reducir las debilidades poseída. Debe utilizar a máximos sus esfuerzos, aprovechando sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el contexto y orientar su planeamiento estratégico para el crecimiento, mejorando los procesos, reduciendo sus costos fijos y operativos y buscando incrementar las utilidades mediante la obtención de eficiencia operativa.

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una organización que puede desarrollar su estrategia de crecimiento efectivo a través de la aplicación de herramientas de gestión como las mencionadas, teniendo en cuenta los análisis externo e interno. El estudio de indicadores permitirá ajustar el plan del negocio para la obtención de mejores resultados lo que conlleva al objetivo principal de sus accionistas: el incremento de utilidades.

Obteniendo estos instrumentos, controlándolos y realizando la retroalimentación correspondiente para la revisión de los procesos implementados, la empresa obtendrá explotar al máximo sus recursos. Además, contará con información para poder prever posibles fluctuaciones del contexto, y tendrá mayores herramientas para enfrentar el ambiente cambiante y poco pronosticable el cual se encuentra la sociedad actual.

## Marco teórico

Toda organización busca alcanzar sus objetivos plasmado en su misión, visión y valores. Las organizaciones dirigirán sus estrategias para el cumplimiento de estos postulados.

Con el transcurso de los años y con el avance de globalización, las competencias fueron mayores, y el análisis de la organización debió acrecentarse. El estudio de los procesos fue esencial para este cambio.

Como dice Frederick Taylor, en su monografía realizada, en el siglo XIX, quien le da el nombre de administración científica y que le da la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas de la administración empresarial, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en la producción industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición de resultados. (Editorial etecé, Administración científica, 2021).

Este reconocido autor, hacia hincapié en los siguientes factores: Reorganización del trabajo, selección adecuada del trabajador, cooperación entre directivos y plantel, división de trabajo entre responsables y colaboradores y motivación de los trabajadores.

Por otro lado, el entorno competitivo donde se desenvuelven las empresas obliga a estas a establecer marcadas diferencias con respecto a su desempeño en el mercado, las cuales deben ir más allá de ofrecer precios bajos, un servicio de calidad o utilizar tecnología de punta. La competencia de hoy se basa en el conocimiento, utilizado como fuente para generar valor al aplicar sus experiencias y nuevos saberes al interior de las organizaciones (Briñez, González, Romero, 2016).

En la infinidad de herramientas de gestión para las organizaciones, el balanced Scorecard es una de la más elegida a nivel mundial, esto se debe a que, utilizado correctamente, constituye al éxito de cualquier organización con o sin fines de lucro. (C Orosco Huallpayunca, 2013, snp).

Las organizaciones en general pensaban exclusivamente en el factor financiero, acrecentando la riqueza de los propietarios, sin pensar que había

factores tan importantes que podían aportar a este objetivo e inclusive maximizarlo. Sin embargo, hasta las empresas con mayor crisis, un cuadro de mando integral ajustado a las necesidades de cada sociedad, es un instrumento que mejora de muchas maneras la estructura en la que se gerencia y planifica una compañía y sirve para amortiguar los procesos de crisis y predecirlos, por lo que es de gran utilidad en un periodo de crisis (Quintero-Beltrán, 2018).

El cuadro de mando integral brinda a la organización los instrumentos necesarios para alcanzar el éxito. Traduce a la estrategia y a la misión en términos operativos, realizando el análisis de actuación de cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento. Activos intangibles que permiten agregar valor a la organización. Estas variables a su vez detallan indicadores que cuantificados nos dan un panorama de donde está parada la organización. Una vez definidos estos indicadores, se definirán estrategias para el cumplimiento de cada uno de ellos.

El resultado del cuadro de mando, culmina la creación del mapa estratégico el cuál resumen lo detallado en el mismo, realizando la relación de las variables estudiadas.

Sin embargo, esta herramienta tiene sus desventajas, muchas veces es muy amplio el análisis lo que genera un costo de oportunidad importante, además de que estos activos no financieros o intangibles, muchas veces son difíciles de cuantificar. Otra desventaja, es que muchas veces al tratarse de un proceso general, es importante el compromiso del grupo y esto no siempre sucede.

## **Diagnóstico y discusión**

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ha ido creciendo durante los años por sus utilidades basadas en las ventas y conocimiento adquirido de la experiencia de sus propietarios. Sin embargo, este crecimiento podría ser aún mayor dándole relevancia a sus procesos, prestando atención al entorno y a la estructura, física e intelectual.

El inconveniente de la mayoría de las organizaciones, y de este caso en estudio es que visión, misión y valores son simples postulados, los cuales no se concretan en su práctica diaria. El objetivo de esta herramienta de gestión es que toda la organización y todos los que forman parte de ella, incluyendo a los clientes, colaboradores y proveedores, sean direccionados de manera tal que le permita la concreción de los postulados mencionados y específicamente la concreción de las metas de la empresa.

En el análisis FODA y PESTEL, se mencionan aspectos relevantes a tratar de los cuales podemos identificar: necesidad de reestructuración de áreas, estudio de procesos internos; desarrollo de áreas no explotadas como el área de recursos humanos y marketing, que permita definir nuevos mercados como e-commerce; definición de sectores, como es el departamento de compras, tesorería, logística; responsabilidad y tareas a realizar por cada puesto; afianzamiento del vínculo con clientes, obteniendo nuevas políticas de ventas y expansión de mercado como incluir nuevas zonas de distribución. Expansión de proveedores, en búsqueda de nuevas marcas y alternativas de compras.

El cuadro de mando integral les permitirá, analizar las perspectivas mencionadas, haciendo un estudio de cada una de las variables, utilizando indicadores cuantificables y evaluando los resultados de los mismos que proveerán a la gerencia de información necesaria para el luego convertirlas en estrategias para el crecimiento. Además, les proporcionará una visión prospectiva de la organización.

El conocimiento de estos factores crearía valor a la organización y lograría la optimización de los resultados organizacionales.

Por otro lado, el mapa estratégico permitirá conocer el vínculo de estas variables, y a partir de la utilización de los óptimos planteados, logrará obtener la maximización de los objetivos organizacionales.

Luego podrán ser utilizados estos resultados para evaluar el sistema y retroalimentarlo de información en busca de ajuste a aquellos puntos débiles.

Esta herramienta y otras relacionadas a los procesos de gestión que serán implementadas le darán la propuesta final para la organización en estudio.

## **Plan de implementación**

En base a lo analizado y desarrollado, se define el siguiente plan de implementación cuyo objetivo general es determinar para el año 2021 un sistema de gestión integral para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada en el interior de Argentina, que permita establecer circuitos de trabajo claros, ágiles y ordenados. Para tal objetivo se definen los siguientes objetivos específicos: Realizar un análisis interno y externo de la organización en estudio, presentar un cuadro de mando integral con el análisis de cada perspectiva e indicadores y presentar las estrategias que permitan el desarrollo de un plan de acción para lograr los objetivos y metas planteados.

Como toda organización, el cambio debe comenzar desde adentro, es decir desde la estructura organizacional, los procesos y el personal. Comenzando desde un sistema informático integral, hasta la creación de un departamento de Recursos humanos que pueda generar valor a la organización desde el punto de vista Capital Humano. Por otro lado, la reestructuración de puesto y ordenamiento de cada sector son esenciales para lograr los objetivos mencionados.

Se diseña a continuación el cuadro de mando integral para identificar los indicadores relevantes a alcanzar para planificar las herramientas de medición necesarias para el desarrollo de estrategias luego el mapa estratégico correspondiente, el mismo indicará la conexión de cada uno de los indicadores analizados.

La medición del plan de implementación se realiza al finalizar el mismo, mediante la concreción de los porcentajes estimados en el cuadro de mando integral, obteniendo los porcentajes óptimos, los tolerables y los no aptos. A la vez cada uno de los procesos tendrá a cargo a una persona que se ocupará de la ejecución y control de proceso.

Una vez puesto en marcha y luego la retroalimentación de los resultados obtenidos otorga a la gerencia la información necesaria para la producción de nuevos indicadores y de ajustes de los actuales.

Ver el anexo N° 1, que muestra el cuadro de mando integral realizado para la empresa Redolfi. Cuya explicación, se detalla a continuación:

### **Perspectiva financiera**

Se busca aumentar los ingresos de la unidad de negocio, comparando con la utilidad neta del periodo anterior y buscando obtener un resultado mayor al de la inflación real.

### Perspectiva Cliente

En la misma se busca incrementar la satisfacción del cliente, mejorar la calidad de atención e incremento de ventas; en los dos primeros mediante encuestas post ventas utilizando la vía de mensajería y por ultimo comparando de aquellos compradores habituales los importes de las compras actuales con las anteriores y así poder evaluar el afianzamiento del consumidor.

### Perspectiva del aprendizaje:

En estos indicadores se busca medir el factor humano, en búsqueda de la satisfacción del personal, la reducción del ausentismo y la capacitación laboral. Considerando que en conjunto potencian las habilidades de este capital. Las herramientas para la medición de estos indicadores, serán encuestas, promedios de ausencias mensuales, y horas de capacitación periódicas.

### Perspectiva de procesos

Uno de los puntos más débiles, como se mencionó, es el stock. En el mismo se busca atender los quiebres como las mermas mediante los índices descritos en el cuadro de mando integral, el encargado del depósito será quien esté a cargo de reducir al máximo dichos indicadores.

Además en esta perspectiva, se analizará otro de los indicadores, quizás el ms relevante por parte de la gerencia, la reducción de los costos operativos, busca la eficiente utilización de los recursos, a través de la mejora de los procesos. En el mismo se busca, lograr la reducción mensual del 1% mensual sobre la inflación.

Como se mencionó en el párrafo precedente, se debe contar con un software de gestión que permita integrar desde la compra de mercadería hasta la venta y posterior pago. Por lo que se propone un sistema integrado de gestión: Flexxus®: Las características del sistema son:

- Módulo de compras: permite una planificación mediante la cantidad demandada y el nivel de stock. Además, permite calcular el stock óptimo, máximo y mínimos además de poseer una alarma para determinado nivel. Al permitir esto, se pueden calcular los quiebres de stock, y el costo de oportunidad que dejó la empresa por no poseer la mercadería.
- Logística y Reparto: modulo que permite gestionar el envío de mercadería. Genera remito e inclusive hoja de rutas.

- Gestión de precio por proveedor: permite actualizar de manera inmediata mediante una planilla Excel.
- Resultado por tenencia: permite calcular el dinero ganado por compras anticipadas.
- Comisiones y premios para vendedores: permite distintas maneras de liquidación de comisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Plataforma web para clientes
- Mesa de ayuda: para las necesidades de consulta del sistema.
- App para vendedores de calle: le permite, revisar stock, cargar ventas, facturar y consultar cuenta corriente del cliente.
- Plataforma web y herramientas para e-commerce

La ventaja de este sistema es que se puede comprar o alquilar mediante un abono mensual, además del costo de implementación. Por otro lado, se puede contratar de acuerdo a las necesidades y por módulos. Es decir, que se contratan licencias de compras, vendedores, pagos, etc. Lo que permite realizar el ajuste justo a cada puesto de trabajo y ventas. Otro de los beneficios es que es de rápida implementación, se brindan capacitaciones de grupos y se incluye una mesa de ayuda gratuita por un año.

El costo se desprejará con los beneficios que brinda una herramienta de gestión integral que apoya y relaciona a todos los puestos y unidades de trabajo. A continuación, se presenta la cotización del mismo:

Tabla N<sup>a</sup> 3: Presupuesto nuevo software de gestión

FLEXXUS	Importe	Forma de pago
Implementación: incluye instalación y visitas para capacitaciones	\$ 250.000,00	Cheques a 0-30-60-90-120-150 y 180
Alquiler Mensual para 3 usuarios gerenciales, 10 puestos de ventas, 10 logísticas, 1 RRHH	\$ 25.000,00	transferencia día 20 de cada mes
Total:	\$ 275.000,00	
Usuarios vendedores de calle: app fuerza de ventas (precio por descarga)	\$ 2.500,00	transferencia día 20 de cada mes
Total sin impuestos	\$ 50.000,00	
Alquiler mensual más app fuerzas de ventas \$75000 - primeros 6 meses bonificados al 50 %		

Fuente: Elaboración propia

El segundo punto relevante es la incorporación de un nuevo departamento, como se pudo analizar y por la información recabada, no cuenta con un departamento de recursos humanos, lo cual es primordial para el desarrollo de cada puesto de trabajo y la correcta selección del personal.

Las cualidades que debe cumplir esta persona deben ser las siguientes: Profesional en Ciencias económicas, preferentemente de la licenciatura en Recursos humanos, proactivo y con disponibilidad de capacitación.

Para la contratación de este profesional, se deben tener en cuenta costos físicos como laborales. Respecto a este punto, estará contratado bajo el convenio Comercial: Escala Salarial Empleados de Comercio CCT 130/75 Año 2020, con el último acuerdo de sumas no remunerativas para el período septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero. Se muestra a continuación:

Tabla N<sup>o</sup> 4: Recibo de sueldo para Administrativo F

Personal de Recursos Humanos: Categoría F-Básico \$44569,83					
	Unidades	Bases	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Básico	30		\$ 44.569,83		
Antigüedad			\$ 0,00		
Asistencia y puntualidad			\$ 3.714,15		
Asig. Extraordinaria NR Acuerdo 2020				\$ 5.000,00	
Asistencia y Puntualidad				\$ 416,67	
Jubilación	11%	\$ 48.283,98			\$ 5.311,24
Ley 19032	3%	\$ 48.283,98			\$ 1.448,52
Obra Social	3%	\$ 53.700,65			\$ 1.611,02
S.E.C. ART 100 CCT 130/75	2%	\$ 53.700,65			\$ 1.074,01
F.A.E.C. y S. art. 100 CCT130/75	0,50%	\$ 53.700,65			\$ 268,50
S.E.C. art. 101 C:C:T 130/75	2%	\$ 53.700,65			\$ 0,00
Aporte fijo OSECAC					\$ 100,00
Totales			\$ 48.283,98	\$ 5.416,67	\$ 9.813,29
A pagar					\$43887,36

Fuente: Elaboración Propia. Fuente Federación Argentina de empleados de comercio y servicios

Se acompaña además el resumen de cargas sociales, contribuciones, proporcional de SAC para calcular el costo total del colaborador

Tabla N<sup>o</sup> 5: Costos indirectos de contratación

Costo total por puesto	
Faecys	\$ 222,95

Gremio	\$ 891,79
A.R.T.	\$ 1.016,66
Obra social (aporte y contribuciones)	\$ 3.544,88
Seguridad social (aportes y contribuciones)	\$ 14.491,63
Seguros obligatorios	\$ 60,43
Total de aportes y contribuciones	\$ 20.228,34
Recibo	\$ 43.887,36
Proporcional SAC (incluye cargas sociales)	\$ 5.668,78
Costo total del colaborador mensual	\$ 69.784,48

Fuente: Elaboración Propia. Fuente Federación Argentina de empleados de comercio y servicios

Tabla N° 6: Inversión en infraestructura para nuevo puesto de trabajo

Costo de estructura de apertura de puesto RRHH	
Escritorio	\$ 17.400
Silla de oficina	\$ 15.200
Computadora	\$ 42.000
Teléfono de escritorio	\$ 4.200
Impresora	\$ 15.999
Insumos de librería varios	\$ 2.100
Total sin Iva	\$ 96.899

Fuente: elaboración propia. Precios obtenidos de entrevistas.

Otra de las tareas a realizar es el ordenamiento de los puestos y tareas. A continuación, se realiza una tabla de KAMBAN, Este se podría utilizar en varios sectores de la organización, en un pizarrón general para que cada participante de depósito realice el movimiento de tareas mediante un simple cartel de cada una de las tareas, moviéndolos de tareas pendientes, en curso o finalizadas. Esta es una buena herramienta para el ordenamiento de sectores. Para ejemplificarlo, se presenta a continuación el circuito del sector de compras.

Figura N° 3

Tarea	Pendiente	Curso	Finalizada
1)Recepcion del pedido-cotejo de stock en sistema			
2)Verificacion del pedido fisico			
3)Envio a armado de pedido			
4)Emisión de remito y factura correspondiente			
5) Carga a camion de entrega			

Fuente: Elaboración propia

En el anexo N°2, se aplica el Mapa estratégico para A.J. & J. A. Redolfi S.R.L., que surge luego del cuadro de mando integral que detalla la aplicación de la optimización de los indicadores mencionados en el cuadro de mando integral.

En el mismo se puede ver la influencia que cada uno de los indicadores ejerce sobre otros: En el aprendizaje, la satisfacción del personal, reduce el ausentismo, reduciendo en los procesos los gastos operativos. A la vez la capacitación, influencia directamente en la disminución de mermas y quiebres de stock, logrando reducir las quejas fundadas de los clientes, aumentando la satisfacción de los clientes, trayendo aparejado el incremento de ventas y la utilidad de la organización, el principal objetivo de los inversionistas.

En el anexo N°3, se presenta el diagrama de GANTT, en el cual se puede ver un detalle de las tareas a realizar durante las 24 semanas, con el inicio y finalización de cada una de ellas, una planificación en tiempos preciso, el cuál debe ser cumplido rigurosamente para poder llegar a la eficiencia de la planificación realizada.

## Conclusión

Como finalización del trabajo realizado, queda manifestado el cumplimiento de los objetivos de este reporte de caso realizando en el plan de implementación el cuadro de mando integral y su mapa estratégico para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.

De acuerdo al análisis situacional de la empresa ha puesto en manifiesto la falta de claridad de los objetivos, metas, estrategias, estructuración organizacional e inclusive comunicación.

En el plan desarrollado, se concluye que la herramienta del cuadro de mando integral le otorga lo necesario para replantear las estrategias mediante los indicadores mencionados. Esta, permitirá definir aquellas cuestiones relevantes a ser observadas y aplicadas para la definición de estrategias claras.

Luego una correcta aplicación y la correspondiente retroalimentación de los resultados obtenidos otorgarán a la gerencia un reajuste en los planes para su mejoramiento y posterior desarrollo de nuevas políticas organizacionales que se ajusten para el cumplimiento de la misión organizacional.

Además, mediante una planificación de tiempos, el diagrama de GANTT, le otorgará la precisión de tiempos que deben cumplir cada uno de los procesos de implementación.

Además, el desarrollo de sectores claves como recursos humanos, permitirá el desarrollo del factor humano, otorgando a la organización una correcta selección de personal, recalificación de puestos, y mejorando el desempeño laboral, un factor primordial para el crecimiento.

Por otro lado, la implementación de un sistema de gestión que permita integrar actividades, desde la compra hasta la entrega y posterior pago, le otorgará a Redolfi una correcta registración y ordenamiento administrativo y comercial en general.

Sin embargo, todo el proceso mencionado debe ser cumplido con todo el equipo de trabajo por eso es necesario el desarrollo de los procesos administrativos y mejoramiento de la comunicación de las estrategias para que toda la organización se comprometa y así alcanzar con los objetivos planteados.

## Recomendaciones

Lo primordial para cualquier organización empresarial, es la definición clara de toda la organización, desde la misión y visión hasta los puestos de cada sector con la definición precisa de ellos, y para esto se necesita un líder gerencial que dirija cada encargado de los distintos departamentos y la retroalimentación sea constante para el crecimiento de la empresa.

Además de la propuesta de implementación realizada en el presente trabajo, se recomienda a la gerencia de A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. una reestructuración organizacional, un cambio en el organigrama. Una empresa de tal envergadura como Redolfi, necesita la definición de cada sector, con el detalle de cada puesto. Hay puestos claves que no existen o no están definidos, lo que genera inconvenientes como la falta de jerarquías y de mandos.

Por otro lado, se le recomienda, que se desarrolle el sector de marketing o la contratación de empresas que se ocupen del sector. E-commerce como se mencionó en el reporte, es un área que hoy en día es primordial para cualquier empresa, sin embargo A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. no lo ha desarrollado. Las ventas por redes sociales, internet, y mercados virtuales son elevadores potenciales de ventas.

Otro punto primordial es una mejora en la comunicación de toda la empresa, como la mayoría de las empresas, no le dan la importancia que se merece este factor, la comunicación es restringida a los sectores de alto mando, sin ser comunicada a los demás sectores o a la totalidad de ellos, lo que produce que los planes organizacionales no sean formalizados correctamente, generando que cada puesto realice las tareas a su manera y con inconsistencia.

Otra de las recomendaciones, es el desarrollo de la participación del equipo de trabajo, escuchar el factor psicológico de cada uno de los integrantes es primordial para realizar políticas de recursos humanos para mejorar la calidad de vida laboral, un empleado contento en su puesto rinde mejor. Esto se puede lograr mediante encuestas, reuniones extra-laborales, técnicas de coaching, etc.

## Referencias

- Santapau, Unidad de conocimiento: *el cuadro de mando integral*. Fundación per a la motivación de los recursos humanos.
- Sanchez J.M.Elorza, V. y Araujo, José Manuel Sanchez, (2014) Balance Scorecard para emprendedores desde el modelo de canvas al cuadro de mando integral Universidad de Cadíz, España. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Pérez, L M. G.-G. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*. Volumen 20. N° 1
- Salas, O.A., Banchieri L. Campa-Plana, F. (2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El Caso del grupo Guissona. Universitat Pompeu Fabra (España). Universidad Nacional del Sur (Argentina). Universitat RoviraI Virgili (España). *rev.fac.cienc.econ.*, Volumen XXIV (1), Junio 2016.
- Blanco, M. S. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*. Volumen 6, No. 2, pp. 2-21.
- Organización Mundial de la Salud (OMG) (10 de 03 de 2020). Recuperado de <https://www.who.int/es>
- Desde Perón hasta Macri: Así evolucionó la inflación en Argentina. *Iprofesional*. (04 de 02 de 2020). Recuperado de <https://www.iprofesional.com/actualidad/308971-desde-peron-hasta-macri-asi-evoluciono-la-inflacion-en->

[laargentina#:~:text=Esta%20es%20una%20de%20las,hist%C3%B3rico%20de'203.079%25%20en%201989](#)

Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. P. 57.

Argentina libre de Humo de tabaco en el año 2040. (2020) Recuperado de <https://misionescuatro.com/salud/proponen-que-argentina-sea-libre-de-humo-de-tabaco-en-el-ano-2040/>. (s.f.).

La Argentina sustentable (2019). Recuperado de <http://argentinaambiental.com/notas/informes/la-argentina-sustentable>. (2019).

Etecé, E. (16 de julio de 2021). *Administración científica*. Recuperado de <https://conceptos.de/administración-científica/últimaedición>

Briñez, M., González, A. y Romero, V. (2016). Prospectiva del capital intelectual: Cuadro de mando. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*. Vol. 2 N° 1.

C Orosco Huallpayunca, 2013. Propuesta de un modelo de control de gestión en base a la metodología Ballance Scorecard y Gestión por procesos en la OGE de la UNC. Repositorio.unc.edu.pe.

Quintero-Beltrán, L. &.-M. (2018). Balance scorecard como Herramienta para empresas en Estado de Crisis, CEA, 81

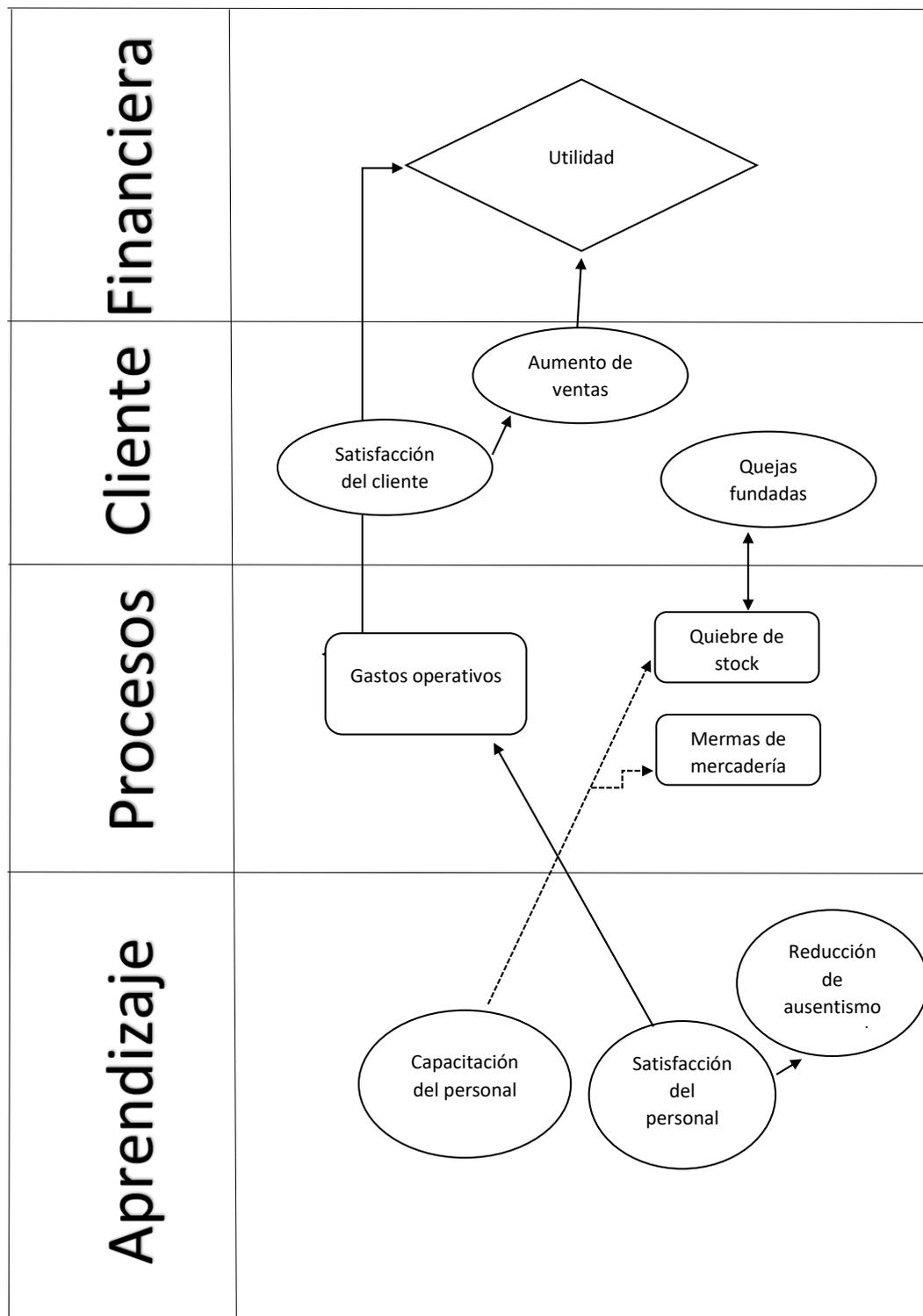
## Anexos

Anexo N° 1:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Herramienta	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de os negocios	Participación de la ventas	Porcentaje	(Unidad Neta periodo anterior/Unidad neta periodo actual)-1 x 100	15% sup IPC	Semestral	15% sup IPC	10%	5%		Gerente Financiero
	Incremento de satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	Porcentaje	Cuestionarios post venta online (Importe última venta/Importe venta actual)-1x100	90%	Semestral	90%	75%	50%		Gerente Comercial
Clientes	Incremento de ventas	Aumento ventas por ticket	Porcentaje	Cuestionarios online post venta (Importe última venta/Importe venta actual)-1x100	10% sup a IPC	Mensual	10% sup a IPC	5%	3%		Gerente Comercial
	Mejora de la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	Cuestionarios online post venta (Faltante de mercadería/(valorizada)/total de ventas realizadas)-1x100	5%	Mensual	5%	6%	7%		Gerente comercial
Procesos	Optimización de procesos internos	Quiebre de stock	Porcentaje	Mercadería deficiente a del periodo (valorizada)/total de ventas realizadas)-1x100	3%	Mensual	3,00%	4%	5%		Enviado de compras
	Optimización de procesos internos	Costos operativos	Porcentaje	(Costo mes anterior / costo mes actual)-1x100	0,05%	Mensual	0,05%	0,07%	1,00%		Enviado de depósito
Aprendizaje	Facilitar la gestión del capital Humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	Encuesta de satisfacción mediante cuestionarios mensuales	80%	Mensual	80%	60%	50%		Enviado de RRHH
	Facilitar la gestión del capital Humano	Promedio de horas de capacitaciones laborales	Días x empleados	(Días de ausencia promedio del total de empleados /días laborales al año) x 100	1%	Anual	1%	1,2%	2%		Enviado de RRHH
				Cálculo de unidades mensuales	2	Mensual	2	1,5	0		Enviado de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N° 2



Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 3

Diagrama de Gantt		Semanas																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Diagnóstico organizacional	Actividades																									
	Reconocimiento organizacional (Misión, Visión, Valores, estrategias actuales): se realizará el estudio de los mismo																									
	Estudio de departamentos, estructura organizacional, capacidades de cada uno de los actores de la organización. Procesos: FODA																									
	Análisis externo: PES, TEL																									
	Análisis de ventas: Se analizarán ventas pasadas																									
Comunicación del plan y acciones a realizar	Definir objetivos organizacionales																									
	Presentar cuadro de mando integral con el análisis detallado de cada una de las perspectivas con sus indicaciones.																									
	Definir actividades para la optimización de los indicadores seleccionados																									
Implementación del plan	Comunicación de plan estratégico a los niveles generales																									
	Comunicación de planes estratégicos a los niveles operativos																									
	Contratación e implementación de software																									
	Creación del departamento de RRHH																									
Análisis de resultados	Reestructuración de puestos de trabajo																									
	Capacitación de sectores de compras, ventas y de posito																									
	Reuniones semanales con cada sector para verificar la estrategia definida de cada uno de ellos y realización de ajustes																									
Presentación de resultado obtenido																										

Fuente: Elaboración propia