

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**“Diseño y análisis de cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A.
Redolfi S.R.L.”**

Autor: Fernando Javier Fuentes

Legajo: VCPB24130

DNI 23.900.409

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2020

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	4
Análisis de contexto.....	5
Diagnóstico organizacional.....	9
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	12
Marco Teórico	12
Cuadro de Mando Integral	14
Control de gestión e Indicadores.....	14
Mapas Estratégicos	14
Ventajas y desventajas	15
Diagnóstico y Discusión.....	15
Declaración del Problema.....	15
Justificación del Problema	15
Plan de Implementación	17
Alcance	17
Recursos.....	17
Conclusiones y Recomendaciones	23
Bibliografía.....	26

Resumen

En este trabajo final de grado se realizó el diseño y la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, como una herramienta de gestión para el control interno de esta empresa. Se efectuó un diagnóstico de la situación de la entidad familiar, una vez identificados los problemas en el control interno y de gestión, se realizó, un análisis FODA, un informe PESTEL y un mapa estratégico donde se detallaron los objetivos planteados por la empresa. Para la elaboración de esta herramienta se utilizaron perspectivas, indicadores, fórmulas para obtener valores, para que se pueda obtener una exacta información y así poder realizar ajustes en el mismo momento que se van realizando las operaciones. Se concluyó que esta herramienta fue muy beneficiosa para la empresa, ya que brindó información precisa y útil para el proceso de toma de decisiones de la dirección, pudiendo afrontar y llevar a cabo los objetivos propuestos en la organización.

Palabras clave: Gestión – Estrategia – CMI – Información

Abstract

In this final degree project, the design and implementation of a Balanced Scorecard for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, as a management tool for the internal control of this company. A diagnosis of the situation of the family entity was made, once the problems in internal control and management had been identified, a SWOT analysis, a PESTEL report and a strategic map were carried out where the objectives set by the company were detailed. For the elaboration of this tool, perspectives, indicators, formulas were used to obtain values, so that exact information can be obtained and thus be able to make adjustments at the same time that operations are carried out. It was concluded that this tool was very beneficial for the company, since it provided accurate and useful information for the management decision-making process, being able to face and carry out the objectives proposed in the organization.

Keywords: Management - Strategy - BSC – Information

Introducción

La intención de este Trabajo Final de Grado consiste en diseñar un CMI (Cuadro de Mando Integral) para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L., de la localidad de James Craik en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Es una empresa con cinco décadas de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Tiene 132 empleados y no cuenta con un departamento de Recursos Humanos para atender los reclamos y pedidos de todos sus empleados. De la liquidación de los sueldos se encarga la Administración. No tiene un proceso de selección de los empleados, se reciben los CV y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

La empresa tiene una buena relación con sus empleados y da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Además, es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

El CMI (*Balanced Scorecard*) es una poderosa herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos que van relacionados entre sí, que son medibles a través de unos indicadores y que están ligados con acciones empresariales cuyo objetivo principal es focalizar a todas las partes de la empresa a que trabajen en pos del desarrollo de la estrategia de manera que todo el personal hable el mismo idioma. Está basado en cuatro pilares fundamentales: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002).

A.J. & J.A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar que ha crecido en los últimos años, se propone establecer un CMI, que contemple no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento de los recursos humanos.

Se presentan a continuación, algunos trabajos de investigación que se establecen como antecedentes que sustentan y fundamentan este trabajo.

A nivel internacional, los Ing. Álvarez Corrales y Diego Fernando (2015) en su Tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, Desarrollo de un modelo de Cuadro Integral de Mando como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo adoptó el CMI como herramienta administrativa que permite al empresario monitorear cada uno de los procesos estratégicos de la empresa, y a la vez obtener una retroalimentación de la información para tomar decisiones eficientes y oportunas. Concluyendo que la aplicación del CMI como herramienta administrativa, ha ayudado a un mejor desenvolvimiento de los negocios en el mercado ya que no considera únicamente la parte financiera sino analiza la mejora de la organización como un todo.

A nivel nacional, el autor Serra (2006) en su Tesis llamada Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral, Serra S. R. L. propuso desarrollar un CMI para el seguimiento de la estrategia a fines de lograr un incremento en las utilidades del 21%, alcanzar el 95% de los clientes satisfechos con el 98% de cobertura comercial y lograr una disminución en la distribución de los productos, en el período 2006-2008. Concluyendo que en la implementación del plan estratégico junto con el módulo informático del CMI, requerirá de una inversión de \$87.700. Con la aplicación de esta herramienta se espera mejorar la situación interna de la empresa permitiendo así que la misma crezca en forma ordenada.

Tessore, Alan (2019) en su Tesis llamada Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL, propuso desarrollar un CMI justifica la importancia de dar mejoras a los posibles problemas detectados, diseñando una serie de propuestas que permitan generar soluciones y beneficios futuros a largo plazo a la organización. Concluyendo que el CMI da resultados exitosos, cuando todos los empleados conocen perfectamente la visión, misión de la organización, y entienden y comprenden las propuestas para luego poder cumplir con los objetivos estratégicos.

El autor Salazar Vázquez, Andrés Mauricio (2014) en su proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Empresarial llamado Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Distribuidora Farmacéutica C.Y., ha optado por un CMI para mejorar el diseño y toma de decisiones por parte de los directivos de manera ágil y oportuna en las estrategias de C.Y. Concluyendo en que la base fundamental del éxito del CMI es el recurso humano, nos induce a pensar de manera global y que cada perspectiva es igual de importante que su inmediata inferior o superior ya que el personal muy preparado o formal es infructífero si no saben su norte.

Los autores Suarez Kimura, Elsa Beatriz, De Marco, Myriam, Prat, Miguel (2014) en su publicación en Cuadernos del CIMBAGE N°17 (2015) 19-35, Sistema de Información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada, dicen que el objetivo del trabajo, es desarrollar un modelo de implementación del CMI que permita la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, en la organización con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de las actividades desarrolladas por la misma; para ello consideran como universo de análisis la compañía Pampa Energía S.A.; que es la empresa integrada de energía más grande del país. Concluyendo que la implementación del CMI en la empresa resulta de gran utilidad y beneficio para la salud de la organización, ya que permitiría medir la actuación integral en las cuatro perspectivas estudiadas, así como alinear el rumbo estratégico de la empresa, con sus procesos operativos, indicadores e inductores de actuación en las proyecciones futuras de la empresa.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L. durante el año 2020.

Los objetivos específicos son:

- ✓ Diseñar un mapa estratégico.
- ✓ Definir la aplicación de indicadores claves para medir su desempeño y tomar decisiones oportunamente.
- ✓ Establecer metas mediante la implementación de la herramienta, que impulsen y generen retos en la organización y así poder evaluar el desempeño del personal.
- ✓ Alinear los esfuerzos para el CMI y determinar un cronograma para la implementación.

Análisis de Situación

A.J. & J.A. Redolfi S. R. L. actualmente cuenta con un centro de distribución principal de 3,5 hectáreas, ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, es decir, cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Esto se debe a su ubicación estratégica, puesto que la ruta nacional N° 9, además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

Comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

No tiene inconvenientes con respecto al nivel de endeudamiento, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación o *mark up* que aplica oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. La estrategia de la empresa es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Gracias a este volumen de compras, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las *fanpage* que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. No cuentan con una estrategia planificada de

publicidad y comunicación, patrocinan eventos y equipos deportivos. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguias de Río Cuarto. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional. Todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Su visión es ser una empresa líder en el mercado, preservando el carácter familiar de la misma, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de 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, con una contribución positiva a la comunidad.

Su misión es atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Entre sus valores se destacan:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada, valores de la familia que se trasladan a la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, para mantener el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros.
- 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.
- Orientación al cliente, teniendo siempre presente su satisfacción.

Análisis de contexto

El análisis PESTEL, es una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el

entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Se intenta comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor, ya que nos brindara mucha información de la entidad (Parada, 2013). Tiene 6 factores que se detallarán a continuación:

Factor Político: Alberto Fernández llegó al poder a la cabeza de una coalición panperonista y con Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidenta. El país está en una situación de agobio, por las negociaciones por la deuda externa con los acreedores internacionales y por las restricciones financieras heredadas, se había obligado a una gestión fiscalista y concentrada en dar una respuesta emergente, a los sectores más afectados por el ajuste del gobierno de Macri (Natanson, 2020).

El letargo de los otros poderes del Estado Argentino y las instituciones de control y vigilancia, deban ser los ciudadanos quienes presionen y exijan a los funcionarios públicos de todos los partidos políticos, se ocupen de la corrupción y la transparencia en la gestión de las instituciones. La polarización, tan nociva y poco constructiva en la historia argentina, acaso sea ahora un mal necesario (Alconada Mon, 2020).

La pandemia ha puesto a prueba el liderazgo de los gobernantes en todo el mundo. Los gobiernos han elegido caminos diferentes, en cuanto a las acciones tomadas para seguir adelante, obteniendo resultados positivos y negativos, solo algunos casos han evolucionado con el correr de las semanas (Tchintian, 2020).

Generalizada es la preocupación en el mercado argentino de que el presidente Fernández vaya contra la postura pro-mercado que había llevado acabo Macri en su mandato. Según las últimas publicaciones del FMI del mes de abril del corriente, que debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PIB caiga a valores negativos en 2020, y que puede tener un repunte en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia (Santander Trade Markets, 2020).

Desde 1950, Argentina ha pasado un largo tiempo en recesión, uno de los países con el porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial. La inflación supera 50%, y la moneda se encamina a tener los desalentadores resultados entre los mercados de emergencia por cuarto año consecutivo. Según el FMI, la tasa de inflación aumentó de 34,3% en 2018 a 53,5% en 2019. La relación de la deuda al PIB se duplicó en la presidencia de Mauricio Macri, el

nivel más alto desde año 2004, y existe mucha certeza de la poca capacidad de Argentina para pagar la deuda (Santander Trade Markets, 2020).

Factor Económico: El sector industrial ha crecido durante los últimos años y representa 23% del PIB y emplea a 22,4% de la población. La preparación industrial de los alimentos (en particular el envasado de la carne, la molienda de harina y las conservas) y la molinería constituyen las principales industrias del país. Aparte de estas mencionadas anteriormente, la industria se apoya además, en los otros sectores, los automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodoméstico (Santander Trade Markets, 2020).

La economía de Argentina se contraerá en un 12% en el corriente, debido a los efectos de la pandemia del COVID-19, la previsión que se había determinado, ascendería a un 12,5% (BCRA, 2020).

Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA, el derrumbe de la economía argentina generada por el coronavirus, sería de un 16,6% en el segundo trimestre, ya para el tercer trimestre se comenzará a incrementar la economía en un 8.7%, eso es lo esperado. Considerando que para lo que resta del año el crecimiento, tendrá un efecto transitorio (BCRA, 2020).

Factor Social: El Banco Mundial es uno de los socios a largo plazo con los que cuenta la Argentina. Esta alianza con Argentina y Grupo Banco Mundial fue durante el periodo 2019-2022, el camino para bajar la pobreza a través de lograr un crecimiento sostenible e inclusivo. Las principales áreas donde se realizó este trabajo son:

1. Apoyar la generación de fuentes de financiamiento privado de largo plazo.
2. Mejorar la administración del sector público y la prestación de servicios.
3. Reducir los impactos del cambio climático.

El Grupo Banco Mundial acompaña la consolidación fiscal y el fortalecimiento de las instituciones de mercado, el crecimiento viene impulsado por la productividad y el aumento de las exportaciones. El desarrollo de un mercado de capitales local y que tenga un fuerte movimiento la financiación para inversiones claves, son también prioridades estratégicas, junto al fortalecimiento del sistema de seguridad social (Banco Mundial, 2019).

Factor Tecnológico: Con el advenimiento de las aplicaciones digitales, para el 60% de los trabajadores la utilización de estas plataformas digitales es su principal ingreso. La gran cantidad de personas extranjeras que han escogido este tipo de empleo, están en el país hace menos de 5 años. Hoy en día es una de las salidas laborales más rápidas, funciona como un amortiguador de la crisis económica y del alto desempleo en el país. Pero es a corto plazo, por lo que debería migrar hacia las plataformas de alta calificación a través de la incorporación de conocimientos. Con una mirada al futuro ya no habrá choferes sino autos autónomos, ni habrá personas que hagan el *delivery* porque se reemplazarán por ejemplo por drones. La rápida automatización de este tipo de empleos es inevitable (Madariaga, Buenadicha, Molina y Erns, 2019).

Factor Ecológico: Este año Argentina tiene un nuevo gobierno. La nueva administración empezó su gestión atendiendo un pedido unánime de organizaciones, científicos y ambientalistas: devolverle al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de ministerio. De esta manera se podrán atender con más fuerza, las necesidades ambientales y los males que vienen aquejando a los diferentes ecosistemas del territorio argentino.

Esta es una selección de los principales desafíos ambientales que deberá afrontar el nuevo gobierno este 2020, en un año que se presenta enardecido.

➤ Desforestación, desarrollo sostenible y protección de la biodiversidad.

Si bien la totalidad de los datos finales aún no están disponibles, pero las estimaciones calculan que la tasa de deforestación de bosques nativos de 2019 no diferirá demasiado respecto a la del año anterior, que fue de 186.500 hectáreas perdidas. Cuantitativamente es una cifra, que preocupa mucho y considerando, el contexto de desinversión y caída de la actividad económica en general, será un tema para ocuparse en este año que comienza.

El gran desafío en este inicio de la década, es que, ante el aumento de la frontera productiva en el Norte Grande, tenemos que ser capaces de crear una plataforma multisectorial para trabajar en forma conjunta, con ideas, innovación e intelectualidad para alcanzar las metas propuestas. Para poder bajar las cifras de deforestación podría tomar toda la década. La correcta aplicación de la Ley de Bosques Nativos es, es lo que siempre reclamaron los grupos ambientalistas.

➤ Agro-tóxicos vs. Agroecología: una pelea desigual

Toda la producción agropecuaria siempre ha sido el pilar fuerte de la economía argentina, la principal industria que atrae divisas para el país. Durante este año, lo seguirá siendo, más allá de que el precio que se deba abonar, se mas alto todos los años.

La agroecología será la única alternativa, para aquellos lugares donde habrá que disminuir el uso de sustancias tóxicas, porque producen grandes problemas a la población humana. Es la única manera de continuar cultivando, sabiendo que se pierde rendimiento, pero a la vez está claro que tiene menor gasto en insumos (Rodolfo, 2020).

Factor Legal: El primer mandatario Dr. Alberto Fernández, decretó a través del Boletín Oficial, informando a toda la sociedad argentina, la existencia de la pandemia. Que el 30 de enero de 2020, la (O.M.S.) declaró el brote del SARS-CoV-2 como una emergencia de salud pública de importancia internacional, para que los países deban estar preparados en cuanto a la contención, vigilancia activa, detección temprana, aislamiento, manejo de casos, rastreo de contactos y prevención de la propagación de la infección (Boletín Oficial de la Republica Argentina, 2020).

Que, en virtud de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) y la constatación de la propagación de COVID-19 en nuestro país, el Decreto N° 260 de fecha 12 de marzo de 2020 amplió, por el plazo de UN (1) año, la emergencia pública en materia sanitaria establecida por ley (Boletín Oficial, 2020).

Que, en este contexto, y con el fin de proteger la salud pública, mediante el Decreto N° 297 de fecha 19 de marzo de 2020, se estableció para todas las personas que habitan en el territorio nacional o se encontrara en él en forma temporaria, la medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio desde el día 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año (Mi Argentina, 2020).

Diagnóstico organizacional

Para poder realizar un diagnóstico organizacional, se utilizará la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) o *SWOT*.

Los gerentes pueden formular las estrategias apropiadas, luego de completar el análisis *SWOT*. Las estrategias apropiadas se sustentan, según Robbins y Coultner (2010) en explotar las fortalezas internas de la organización con las oportunidades externas,

proteger a la organización de las amenazas externas o corregir debilidades internas (Robbins y Coutler, 2010).

Schermerhorn y Bachrach (2015) exponen que el análisis FODA o SWOT comienza con una evaluación sistemática de los recursos y capacidades de la organización. Una de las metas principales del análisis FODA o SWOT es identificar las competencias principales de la organización. Las competencias principales pueden incluir conocimiento especial o peritaje, tecnologías, cadenas de suministros eficientes y/o sistemas de distribución (Contabilidad 360, 2016).

Análisis FODA de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Fortalezas

- Contar con la estructura edilicia de forma propia, galpones, oficinas, salones, etc.
- Mucha cantidad de años en el rubro alimenticio, hacen de la empresa que sea de mucha experiencia.
- La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.
- Una gran trayectoria en el mercado, genera una reputación muy buena, a nivel de clientes y proveedores.
- Inversión de capitales, para poder lograr un crecimiento de la empresa.
- Buena forma a través de las redes sociales, para atraer nuevos clientes, en este tiempo de Covid.
- Marcar un camino y una forma de trabajo, al momento de competir con el resto de las distribuidoras.
- Buena ubicación geográfica, porque tiene acceso a dos rutas importantes
- Buena distribución de pedidos a nivel del comercio minorista, por disponer de las unidades utilitarios destinadas a tal fin.
- El buen trato con el empleado, genera una buena relación y se beneficia el clima laboral dentro de la empresa.
- La confianza en la dotación del personal que se ha dispensado con el transcurrir del tiempo, permite ocupar las vacantes que se van generando, con las del personal con más años dentro de la institución.

Debilidades

- No contar con una gerencia de recursos humanos, para dar atención a las necesidades de los empleados.
- La falta de comunicación interna causa muchos inconvenientes al momento de toma de decisiones.
- La posibilidad de contar con un sistema digital para el control de stock de las mercaderías.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.
- La falta de seguimiento de los clientes, sin tener una base de datos detallada que permita tener individualizado a los de mayores compras.
- No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.
- No tiene un proceso de selección de los empleados, cada sector se encarga del reclutamiento de nuevos empleados.
- Al no estar creado el sector de Seguridad e Higiene laboral, se deja librado al azar y a la suerte, la posibilidad de incidentes con los empleados, en el ámbito interno y externo.

Oportunidades

- La nueva tecnología innovadora, internet y software de gestión, plataformas de ventas digitales.
- Nuevas medidas económicas, que beneficien al sector Pyme.
- Incremento de clientes por difusión y publicidad.
- Crecimiento constante, con una variedad de créditos y financiación bancaria ayudando al sector.
- Generar una nueva llegada de clientes por la apertura de nuevas sucursales.

Amenazas

- Incremento del precio de los combustibles, debido al mal momento que está pasando el sector petrolífero, con la baja extracción del petróleo crudo. Ya se estaba visualizando una escasez del crudo y se intensificó

más aún, con la llegada de la pandemia, que hizo paralizar el sector, dejando solo prestando servicio a guardias mínimas.

- Se ha generado en todo el país, un entorno de recesión, con el bajo consumo de productos de rubro alimenticio.
- Aumento del consumo de productos de desinfección, para los depósitos y para la entrega de los pedidos de mercaderías a nuestros clientes. Al momento del manipuleo de la mercadería a la venta.
- La competencia de nuevos distribuidores que se generen en el mercado, siendo que este rubro alimenticio, son en su totalidad productos de primera necesidad en la gente.
- Todos los incrementos de los impuestos ya sean nacionales, provinciales y municipales.
- Poca ayuda al sector empresario, a nivel crediticio y de financiación.
- Mucha inestabilidad económica en el país, provoca incertidumbre al momento de la toma de decisiones.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Los cambios de la emergente situación, direccionan a los profesionales a una rápida adaptación al entorno, la figura del contador como asesor externo estratégico, es de gran ayuda a la dirección de la empresa, al tener conocimientos sobre las variables internas de la empresa, las puede relacionar con las externas, permitiendo asesorar de la manera más conveniente a la cúpula gerencial para una buena toma de decisiones. Estará a su cargo implementar el CMI, realizando la vinculación de las cuatro perspectivas, siempre teniendo presente las metas y estrategias de la dirección de la organización, y a la vez, trabajará para que los equipos y departamentos se esfuercen cada día, en pos de lograr maximizar los beneficios y minimizar los costos de cada sector.

Marco Teórico

Es de suma importancia implementar una herramienta estratégica que permita dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa, aplicando cambios a en todos los departamentos de la organización, estos cambios implican mejorar aspectos que apunten a trabajar todos en concordancia, en una misma sintonía, afín de lograr los objetivos de la entidad. La visión de la empresa se enmarca como una imagen al futuro, que indica la

dirección que debe tomar y ayuda a los empleados a entender el cómo y por qué deben apoyar a la empresa; de la mano de una estrategia que se desarrolla y evoluciona en el tiempo adaptándose a los cambios del entorno y a los que se generan internamente (Martínez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012).

El *BSC* es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton (2016) y ha sido utilizada por muchas entidades a lo largo de estos años. De esta forma, y sabiendo que toda organización tiene un número limitado de factores en los que conseguir unos resultados satisfactorios, contando con esta herramienta, se asegurará un funcionamiento competitivo y exitoso, posibilitando 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 (Sánchez Vázquez, Velez Elorza y Araújo Pinzón, Pedro, 2016).

De acuerdo con el enfoque del *BSC*, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa: financiera, del cliente, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento (Sánchez Vázquez, Velez Elorza y Araújo Pinzón, Pedro, 2016).

Perspectiva Financiera: Aquí se incluyen los procesos y aspectos económicos y financieros de la empresa, como los beneficios o un retorno de una inversión.

Perspectiva del Cliente: las empresas deben conocer a su cliente, definir su perfil y saber si está satisfecho con los productos y servicios de la empresa.

Perspectiva Procesos Internos La optimización de estos procesos internos mejorará los resultados obtenidos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Los recursos de la empresa. Una empresa debe analizar cuáles son los recursos internos necesarios para cumplir con los objetivos. mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y evolucionando para conseguir lograr su misión (Neolan, 2019).

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es la herramienta gerencial propuesta para solucionar lo antes mencionado que permite la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas. Para cada perspectiva se determinan objetivos e indicadores de resultado que ayudan a tener un panorama más detallado de la realidad de la empresa (Mendoza Mamani, 2017).

Control de gestión e Indicadores

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito, al alcanzar lo definido en la planeación estratégica. Los indicadores claves de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la organización, mientras que los *KPI* de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: atención al cliente, finanzas o gestión del talento humano.

La herramienta cuenta con varios de los indicadores como para llevar un control de gestión, dentro de los cuales se menciona una clasificación genérica, internos y externos, de corto y largo plazo, cuantitativos y cualitativos (Roncancio, 2019).

Las variantes dentro de los CMI son algo más que un conjunto de indicadores críticos o factores claves de éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido, deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes (Caceres, 2012).

Mapas Estratégicos

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores, así como una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. La mayor preocupación de los ejecutivos tiene que ver con el desafío que representa para ellos asegurar la generación de valor para la empresa, los empleados que trabajan en ella, los accionistas y la comunidad en general; la “propuesta de valor” es el componente fundamental a ser analizado en el mapa estratégico y representa gran parte del valor agregado de un producto o servicio (Berrios Arroyo y Flores Santillana, 2017).

Ventajas y desventajas

Como grandes ventajas se menciona que, lo más importante quizás, es que un CMI permite tener una visión global de la situación de la empresa. Permite tener conocimientos detallados sobre procesos concretos internos. Tan importante como la visión global es la visión sobre elementos específicos de la empresa. Permitirá que la empresa tenga una visión sobre la evolución de la empresa. Permite un conocimiento de la situación actual y analiza tendencias y evolución. Esto permite reducir los riesgos.

Dentro de las desventajas, las empresas son dinámicas, cuando es implementado un CMI debemos pensar que necesitará adaptarse, si las circunstancias de la empresa cambian. Elegir el CMI inadecuado creará problemas a largo plazo (Neolan, 2019).

En la actualidad, existen muchas empresas que han iniciado la revisión de su estrategia empresarial, enfocándose en un objetivo claro, que es sobrevivir. En este contexto, hoy más que nunca es el momento de implantar, en unos casos, y de revisar, en otros, el cuadro de mando integral (Ombuena, 2010).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

De todo lo enunciado en el presente trabajo, se puede emitir un diagnóstico sobre los varios problemas que tiene la empresa. Uno de los principales temas a resolver fue la poca formalidad de la administración, el poco control de gestión operativa y no aprovechar la tecnología, con un programa de gestión contable y administrativa, el cual brinda buena información medible para a toma de decisiones. Toda esta problemática relatada genera muchas inconsistencias al momento de requerir rendimientos económicos y resultados a corto y largo plazo.

Justificación del Problema

La empresa A. J. & J. A. Rodolfi S. R. L, tiene una buena trayectoria, está reconocida en 3 provincias Cordoba, San Luis y Santa Fe, este reconocimiento es más que favorable para seguir estando en el mercado, pero no debe estar ajena, a que la tendencia de compra de los consumidores está cambiando.

Al ser una empresa familiar, tiene incluidos los problemas de la falta de flexibilidad, exceso de personalismo en la dirección y la confusión de roles en la responsabilidad de las funciones.

Los temas a resolver son la baja participación de los empleados o miembros en la estrategia y planificación por desconocimiento, la comunicación de los objetivos por cumplir y los que se van cumpliendo, la falta de medición de la gestión operativa y los incentivos a seguir creciendo, formando y capacitando al personal de la empresa.

El dinamismo del mercado exige que se deba trabajar cada vez más encima de las necesidades de nuestros clientes. La cantidad de productos para ofrecer deja abierta las puertas a más y nuevos consumidores, y es la mejor manera de incrementar el porcentaje de ventas.

Hay que destacar, que en la actualidad existen sistemas informatizados, que se pueden adquirir y hacer de la compañía, una entidad que sea gestionada de manera efectiva y eficiente, con buenas herramientas para la formación de los empleados de todos los sectores.

Conclusión diagnóstica

La crisis económica-social que atraviesa la Argentina, la está sufriendo el país, y la conducción política, está dejando una inflación muy alta, una recesión muy fuerte y hoy en día, el consumidor está muy cauteloso al momento de salir a realizar las compras.

Demás está decirlo que, para las empresas, al momento de la toma de decisiones, hay que estar con mucha información, porque una decisión mal tomada, permite a la competencia ganar un espacio dentro del mercado.

Las entidades tienen partes negativas en los procesos internos, estos se deben a la falta de control y gestión, esto dificulta la toma de decisiones de la gerencia, en conjunto esto afecta a la producción y a las ventas directamente.

Considerando la implementación de CMI, este sistema de gestión organizado con las cuatro perspectivas, permitirá mejorar las tareas del equipo de trabajo y en consecuencia, mejorarán también los procesos internos de la organización, en su defecto se mejora la prestación al cliente, mejoran las ventas y los resultados positivos, la clave en el éxito de este periodo de implementación, estaría dado con el serio compromiso de parte de la dirección.

Plan de Implementación

Alcance

De contenido: Estará aplicado a los factores que brinda la herramienta, se analizarán los procesos internos de cada sector, puntualmente la gestión y la comunicación entre ellos, no se tendrá en cuenta la parte tributaria fiscal, ni lo que respecta a inversiones, ni la formalidad contable, si la información que se brinda.

Temporal: durante el segundo semestre del corriente año, se comienza con la implementación y diseño del CMI, durante la primera etapa se realizarán las acciones propuestas y de manera siguiente se podrán medir los objetivos propuestos.

Geográfico: dado que la casa central se encontrará en James Craik, es su centro de distribución, abarcará la misma y el resto de las sucursales de la provincia.

Recursos

Dentro de los recursos tangibles se van a utilizar: equipos informáticos y mobiliarios: escritorios, computadoras, sillas, impresora, que permitan dar un lugar de trabajo agradable a los nuevos equipos de trabajo.

Recursos intangibles: Estos recursos generan valor a la empresa y permiten la posibilidad de progresar y ganar confianza de sus clientes.

- Encuestas de satisfacción del cliente y de clima laboral
- Software y hardware que ayuda a hacer el control de gestión de las unidades creadas, mayor control del ingreso del personal y tener la posibilidad de liquidar los sueldos dentro de la empresa.
- Contratación de un Contador Público para la implementación.
- La inclusión de cursos y contratación de un sistema de gestión de ventas y de control de inventarios y almacenamiento, dará una mejora significativa en las mermas, pérdidas por roturas y mal manejo de los depósitos.

Se contratará a un Contador Público para la implementación y se ocupará de armar un grupo de trabajo, que permita tener dentro de la empresa un orden que no había hasta el momento, se ahorran recursos y tiempo, si se logra esta estructura.

De acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba el valor módulo asciende a \$1.860 a partir del 20 de agosto del 2020. A continuación, se procede a calcular los honorarios profesionales anualmente.

Tabla 1

Presupuesto para la implementación

Profesión	Actividades / Tareas	Tiempo de Duración (Módulos)	Valor Unitario	Total
Contador Público	Relevamiento Datos	30	\$1.860	\$55.800
	Preparación Herramienta	20	\$1.860	\$37.200
	Implementar Herramienta	30	\$1.860	\$55.800
	Verificación de Resultados	15	\$1.860	\$27.900
	Presentación de Informe final	10	\$1.860	\$18.600
Software de gestión	Aplicaciones de Gestión – Capacitaciones	20	\$1.000	\$20.000
Totales		125		\$215.300

Fuente: Elaboración Propia obtenida del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba

Acciones

En este CMI se realizarán las siguientes actividades:

1. Realizar reunión con los directivos para determinar la situación actual de la empresa y para dar una breve introducción del proyecto a iniciar en la compañía. Esta acción se desarrollará con cuestionarios para obtener información acerca del manejo de la empresa.
2. Relevamiento dentro de la empresa y entrevista con los empleados, para conocer, informarse y reconocer los distintos procesos de los varios sectores a verificar.
3. Preparar la información recabada en cada uno de los sectores y armar el borrador del cuadro de mando integral. Con la información recopilada se visualizará junto a los directivos todos los objetivos que quieren lograrse con la implementación de la herramienta.
4. Presentación del proyecto a la dirección y esperar por si se sugieren modificaciones que se pudieran realizar y llegar a un consenso para su aplicación.

5. Presentar y demostrar los distintos indicadores para poder contar con buena información, al momento de la toma de decisiones y así cumplimentar los objetivos planificados. Se determinan junto a los directivos para poder medir el cumplimiento de los objetivos.
6. Planificar la forma de llegar al empleado, capacitándolo hacia la estrategia para lograr los objetivos. Es importante que cada uno en su sector, tenga bien claro el punto de partida y la meta donde arribar.
7. Realizar la implementación del cuadro de mando integral, en cada uno de los sectores como se había planificado. Se expondrá frente a todos los miembros de la empresa para que puedan conocer los objetivos y metas, haciéndolos partícipes en la implementación.
8. Realizar las mediciones del desempeño, obteniendo la mejor información de cada uno de los indicadores implementados. Se analizará mediante encuestas, mediciones y visualizaciones para que el CMI cumpla las expectativas.
9. Hacer modificaciones en caso de necesitarlo, analizando ajustes posibles producto de la demostración del modelo de la organización.
10. Presentación de la información final a la dirección, luego de haber realizado el CMI, y los cambios pertinentes.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

AÑO 2020 Meses		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°	15°	16°
1	Reunión con Dirección	■															
2	Relevamiento en empresa		■	■	■												
3	Preparar información					■											
4	Presentar proyecto						■										
5	Demostrar indicadores							■									
6	Capacitación del Personal								■	■							
7	Implementar CMI									■	■	■	■				
8	Medir desempeño													■			
9	Realizar ajustes														■	■	
10	Informe final a Dirección																■

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, mediante un mapa estratégico se desarrolla las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto entre los mismos.

Mapa estratégico

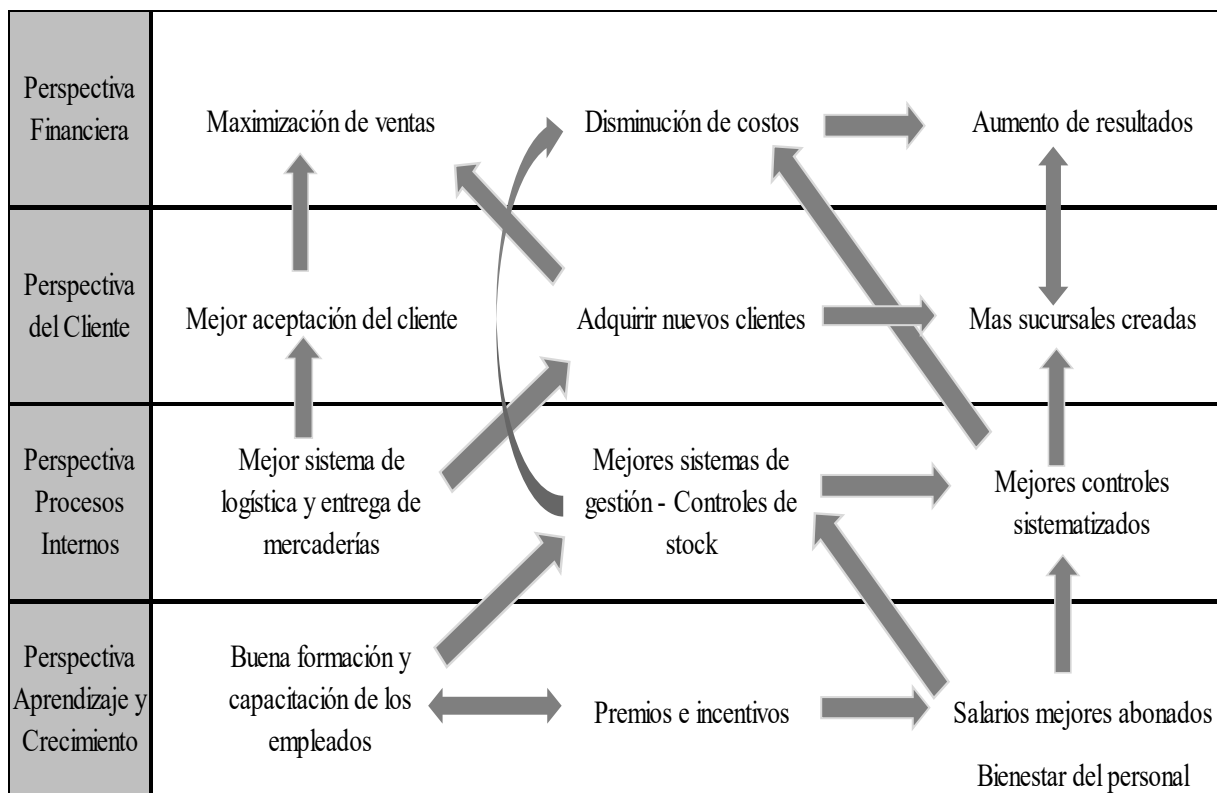


Figura 1-Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

Tabla 3

Perspectiva financiera

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Cálculo	Cálculo	Sector Responsable
Financiera	Incrementar Rentabilidad	Rentabilidad Activo	$(\text{Utilidad neta}/\text{Total de activos})-1 * 100$	28%	Ventas
	Incrementar Ventas	Incremento Ventas	$(\text{Utilidad bruta}/\text{Total ventas})-1 * 100$	16%	Ventas
	Disminuir Costos	Disminución Costos Operativos	$(\text{Gastos fijos período}/\text{Gastos fijos anterior período})*100$	6%	Gerencia - Ventas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Perspectivas de Clientes y Procesos Internos

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Cálculo	Sector Responsable
--------------	-----------	-------------	---------	--------------------

Clientes	Incrementar Clientes	Incremento Clientes	$(\text{Cantidad clientes período}/\text{Cantidad clientes período anterior}) * 100$	Ventas - Gerencia
	Control Satisfacción	Conformidad Clientes	$((\text{Encuestas positivas} - \text{Encuestas negativas})/\text{Total encuestas del período}) * 100$	Ventas
	Entrega de Mercaderías	Satisfacción Clientes	$(\text{Pedidos del período por zona}/\text{Total de entregas}) * 100$	Ventas
	Control de Reclamos	Bienestar del Cliente	$(\text{Total de reclamos del mes}/\text{Total de ventas}) * 100$	Ventas
Procesos Internos	Minimizar Incidentes	Siniestralidad	$(\text{Números de accidente} \times 1.000.000/\text{Número de horas trabajadas}) * 100$	QHSE
	Minimizar Reclamos	Porcentaje Reclamos	$(\text{Reclamos período} / \text{Total visitas clientes}) * 100$	Ventas / Operaciones / Producción
	Disminuir Mermas del Stock	Pérdidas por Stock	$\text{Importe total pérdidas por depósitos}/\text{Total stock} * 100$	Depósitos
	Reducción Mantenimiento	Porcentaje Reparaciones	$(\text{Reparaciones del período por zonas}/\text{Total de reparaciones período}) * 100$	Producción / Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Perspectiva de Aprendizaje y Formación

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Cálculo	Sector Responsable
Aprendizaje y Formación	Nivel efectividad Personal	Porcentaje Efectividad	$(\text{Ventas período por vendedor}/\text{Total objetivos de ventas}) * 100$	Ventas
	Presentismo Personal	Porcentaje Presentismo	$(\text{Número total de horas ausentismo}/\text{Número total de horas trabajadas}) * 100$	Recursos Humanos
	Nivel Capacitaciones	Porcentaje Capacitaciones	$(\text{Horas Capacitación período}/\text{Total horas según plan capacitaciones}) * 100$	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Cuadro de Mando Integral – Indicadores

Perspectiva	Indicador	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Valor objetivo	Valor actual	Objetivo Óptimo	Objetivo Aceptado	Objetivo Crítico
Financiera	Rentabilidad Activo	Mes	Porcentaje	30%	28%	< 27%	23%	15%
	Incremento Ventas	Mes	Porcentaje	20%	16%	<18%	10%	<5%
	Disminución Costos Operativos	Mes	Porcentaje	10%	6%	<7%	5%	>2%
Cliente	Incremento Clientes	Trimestre	Porcentaje	22%		<20%	15%	>5%
	Conformidad Cliente	Mes	Porcentaje	90%		<85%	75%	>50%
	Satisfacción Cliente	Mes	Porcentaje	92%		<90%	85%	<60%
	Bienestar del Cliente	Mes	Porcentaje	15%		<10%	8%	>5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Cuadro de Mando Integral – Indicadores

Perspectiva	Indicador	Frecuencia de Medición	Unidad de Medida	Valor objetivo	Valor actual	Objetivo Óptimo	Objetivo Aceptado	Objetivo Crítico
Procesos Internos	Siniestralidad	Mes	Porcentaje	1%		<2%	0%	>2%
	Porcentaje Reclamos	Mes	Porcentaje	5%		<5%	15%	>30%
	Pérdidas por Stock	Mes	Porcentaje	5%		<5%	10%	>20%
	Porcentaje Reparaciones	Mes	Porcentaje	8%		<10%	10%	>15%
Formación y Aprendizaje	Porcentaje Efectividad	Trimestral	Porcentaje	92%		>90%	90%	<85%
	Índice de Presentismo	Mes	Porcentaje	8%		<5%	3%	>5%
	Porcentaje Capacitaciones	Mes	Porcentaje	92%		>95%	90%	<75%
	Satisfacción del Empleado	Trimestral	Porcentaje	95%		<90%	90%	60%

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

En la última etapa de la implementación, mediante la medición de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados, se detectaron los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos y así encaminarlos al plan.

La implementación para lograr la disminución de los desvíos se llevará a cabo durante los meses de enero y febrero del año 2021 y consistirá en:

- Para los operadores con antigüedad inferior a un año, en la etapa de inducción y capacitación, definir claramente este concepto y mostrar a los recursos la gran cantidad de errores cometidos. En el seguimiento que se realiza en la etapa inicial, los capacitadores estarán enfocados en remarcar estas variables. No implicará mayor tiempo de horas promedio ya que será dentro del tiempo que los capacitadores les asignan a los recursos iniciales. Bastando solo con mostrar a los capacitadores los desvíos y solicitándoles que hagan hincapié en estas dos variables, ya que es un error muy común y muy fácil cometer.
- Para los recursos con antigüedad superior a un año, se agregarán algunos minutos promedio por operador en las horas de supervisión, donde se reforzará el concepto de estas variables, se solicitará que midan diariamente las mismas en el transcurso del mes y se realizará una charla con los recursos dos veces en la semana en los dos turnos, dando a conocer los desvíos de los días anteriores (solo en números para todo el equipo, no marcando errores por persona).

Se considera que la medición de esta propuesta de mejora debería realizarse durante el mes de enero y febrero, y a partir de los resultados arrojados ir revisando y mejorando las acciones que se propusieron.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente reporte de caso queda bien en claro el cumplimiento de su objetivo general, para llevar a cabo el mismo se realizó un trabajo detallado de la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L, se resaltan los aspectos sobre los cuales la empresa debe realizar un seguimiento profundo, según la problemática de cada sector.

La implementación de un cuadro de mando integral permite organizar esos aspectos, con indicadores medibles, donde el resultado de las mediciones sirve para que

realizar correcciones y llegar a una buena toma de decisiones. En la implementación se debe contar con el apoyo de la dirección de la empresa.

El diseño e implementación de un CMI como herramienta de gestión para la toma de decisiones se considera interesante para la empresa, debido a los beneficios que se obtienen de su aplicación, como la de disminuir los costos operativos, un control de Gestión más pormenorizado. Contar con información precisa y rápida, ayuda en la planificación, comunicación interna, control, motivación del personal y es muy recomendable ya que contribuye en la mejora en la gestión de la empresa y en su productividad.

Para poder otorgar valor agregado a la presente propuesta, se recomienda a la empresa, que se evalúe la posibilidad de la implementación de un software de control de gestión de depósitos, el cual brindará información a fines de que automáticamente se registren las operaciones. Las mismas serán plasmadas en gráficos y estadísticas que darán conocer la realidad de la empresa y en base a las cuales se abrirán nuevas reuniones.

Otra problemática no planteada se relaciona con la creación de una plataforma web o folleto electrónico donde se ofrezcan semanalmente nuevas ofertas y promociones tentadoras, se expliquen las características de cada producto y se dé la posibilidad de compra vía internet aplicando variedad y escalas de descuentos según volumen de compra y su respectivo pago con tarjetas, mercado pago o transferencias para facilitar la comodidad de los clientes.

Disponer de un procedimiento y un manual de inducción de cargos y puestos, es otra recomendación para la empresa. Ya que este permitirá a A.J. & J. A. Rodolfi S. R. L., minimizar los tiempos de las tareas de los empleados que acaban de ingresar a la compañía, como así también de aquellos que son promovidos a ocupar nuevos puestos, que puedan realizarlo con un entusiasmo y ganas, demostrando compromiso y sintiéndose parte de la entidad. El proceso de inducción contribuirá a que el empleado se concentre en su tarea y observe las necesidades de los demás sectores. La influencia en el personal que deberá impartir una buena inducción, será la de realizar nuestra tarea diaria, generando una conciencia de mejora continua en toda la empresa.

La empresa, deberá realizar una segmentación de los clientes para luego poder ofrecer nueva financiación y líneas de producto que se adapten a cada grupo. También permitirá, conseguir nuevos mercados, estudiando la información de los clientes potenciales. La ejecución de este agrupamiento de clientes, ofrece un proceso más confiable para que la empresa Redolfi SRL, establezca una estrategia de marketing,

mediante la colocación de personal que maneje y mantenga actualizada las redes sociales. Esto es necesario para aumentar la cantidad de clientes, mantener contacto y transmitir información a la comunidad.

La creación de un sector de recursos humanos es fundamental para encargarse de la selección y la promoción interna, como así también, el desempeño de sus empleados y la capacidad de encontrar mejoras continuas en sus procedimientos. Las capacitaciones permitirán el crecimiento de los mismos, y que repercutirá en el aumento del buen clima para la cooperación del logro de los objetivos organizacionales.

El mejoramiento de cada sector de la empresa, inevitablemente vendrá acompañado de un control interno intenso, que deberá ser remarcado a los empleados para que todos estén orientados en sus acciones, a fin de estar alineados en los requerimientos de la dirección.

Por último, un tema a tener presente que es importante, es que la aplicación de esta herramienta CMI, no generará mayor costo a la entidad, teniendo en cuenta la gran cantidad de utilidades y rendimientos que se obtendrá, en pos de conseguir las metas planeadas.

Bibliografía

- Alconada Mon, H. (24 de Abril de 2020). *The New York Times*. Obtenido de The New York Times:
<https://www.nytimes.com/es/2020/04/24/espanol/opinion/bienvenida-la-grieta-en-argentina.html>
- Banco Mundial. (15 de Octubre de 2019). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#2>
- BCRA. (05 de Septiembre de 2020). *MercoPress*. Obtenido de
<https://es.mercopress.com/2020/09/05/economia-argentina-se-contrara-12-en-2020-segun-encuesta-del-banco-central>
- BCRA. (05 de Septiembre de 2020). *MercoPress*. Obtenido de
<https://es.mercopress.com/2020/09/05/economia-argentina-se-contrara-12-en-2020-segun-encuesta-del-banco-central>
- Berrios Arroyo, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral - Serie creación N° 27*. Santiago de Chile: San Sebastian.
- Boletín Oficial. (13 de 04 de 2020). *Boletín Oficial de la Republica Argentina*. Obtenido de
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227750/20200414>
- Boletín Oficial de la Republica Argentina. (13 de 04 de 2020). *Boletín Oficial de la Republica Argentina*. Obtenido de
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227750/20200414>
- Caceres, V. E. (junio de 2012). Obtenido de Cuadro de mando integral y su aplicacion en una empresa de plastico:
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Contabilidad 360. (11 de Noviembre de 2016). *Contabilidad 360*. Obtenido de
<https://contabilidad360.wordpress.com/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestion 2000.
- Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., & Erns, C. (02 de 06 de 2019). *IproUp*. Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/5118-argentina-cippec-innovacion-social-Son-160-000-los-que-trabajan-en-plataformas-digitales-como-las-de-delivery>

- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mendoza Mamani, M. (29 de Diciembre de 2017). *Diseño del cuadro de mando integr l como herramienta de gestion empresarial*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional del Altiplano:
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7682/Mendoza_Mamani_Marxwel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mi Argentina. (12 de 03 de 20). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-260-2020-335423/normas-modifican>
- Natanson, J. (01 de Mayo de 2020). *Nueva Sociedad* . Obtenido de NUSO.ORG:
<https://nuso.org/articulo/argentina-el-virus-y-el-presidente/>
- Neolan. (8 de julio de 2019). *Ventajas y desventajas de un CMI*. Obtenido de CMI4all:
<https://www.cmi4all.com/2019/07/08/ventajas-de-un-cmi/>
- Neolan. (8 de Julio de 2019). *Ventajas y desventajas de un CMI (Cuadro de Mando Integral)*. Obtenido de CMI4All: <https://www.cmi4all.com/2019/07/08/ventajas-de-un-cmi/>
- Ombuena, G. J. (2010). *Dialnet*. Obtenido de El cuadro de mando integral y su aplicación en un escenario de crisis económica y financiera:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3132127>
- Robbins, S., & Coutler, M. (2010). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall - Pearson.
- Rodolfo, C. (13 de Enero de 2020). *Mongobay Latam*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Roncancio, G. (19 de Agosto de 2019). *Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>
- Sánchez Vázquez, J. M., Velez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, Pedro. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS. *Revista Facultad de Ciencias Economicas - Universidad Nueva Granada - Colombia*, 39-40.
- Santander Trade Markets. (Junio de 2020). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Santander Trade Markets. (Junio de 2020). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Santander Trade Markets. (Junio de 2020). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tchintian, C. (20 de Marzo de 2020). *CIPPEC20*. Obtenido de <https://www.cippec.org/textual/los-liderazgos-a-prueba/>