

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de caso.

Plan de gestión de información interna y externa.

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeamiento, control y gestión estratégica aplicado en la empresa A.J.& J.A. Redolfi SRL de la provincia de Córdoba.

Autor: Ferrari, Julieta Aldana.

Legajo: VCPB25837

DNI: 40108633

Director de TFG: Márquez, Agustín.

Argentina, Noviembre, 2020.

Agradecimientos

A mis padres, mis principales maestros, a mi familia y amigos que siempre supieron valorar cada paso dado y apoyarme en los momentos difíciles, pero no eternos, que nos toca atravesar.

A mi madre, tus esfuerzos son impresionantes y tu amor es para mí invaluable, junto con mi abuela son mis más grandes pilares, gracias infinitas.

A cada maestro que se cruzó en mi camino, y por supuesto a esta Universidad que me dio incontables oportunidades. Gracias a mi Tutor por guiar cada paso. Gracias a Dios y a mí misma por levantarme en cada caída y poder estar hoy en este momento.

Gracias, gracias, gracias.

Resumen

En el presente Reporte de Caso se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral, herramienta de planeamiento, control y gestión estratégica utilizada exitosamente en el mundo empresarial, que se lleva a cabo dentro de la empresa Redolfi SRL. La elección de esta herramienta permite visualizar a la empresa de manera integrada, dónde los principales impulsores del exitoso cambio son los miembros de toda la organización, cabe destacar que es importante la capacitación y oportunidades de crecimiento que se les brinde a los mencionados colaboradores. Por lo cual la misma debe tener en claro sus objetivos y así poder comunicarlos de manera transparente. La fuerza laboral encaminará cada plan estratégico elegido además de brindar el ambiente organizacional óptimo para el crecimiento de las perspectivas Financiera, del Cliente, de los Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Para ello los miembros deben sentirse capacitados, incentivados e involucrados en el crecimiento de la organización.

Palabras clave: gestión estratégica, integral, miembros, crecimiento.

Abstract

This Case Report proposes the implementation of a Balanced Scorecard, a planning, control and strategic management tool used successfully in the business world, which will be carried out within the company Redolfi SRL. The choice of this tool allows to visualize the company in an integrated way, where the main drivers of successful change are the members of the entire organization, it should be noted that the training and growth opportunities provided to the aforementioned collaborators are important. Therefore, it must be clear about its objectives, to be able to communicate them in a transparent way. The workforce will guide each chosen strategic plan in addition to providing the optimal organizational environment for the growth of the Financial, Client, Internal Processes and Learning and Growth perspectives. For this, members must feel empowered, encouraged and involved in the growth of the organization.

Key words: strategic management, integral, members, growth.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación	5
<i>Descripción de la situación.</i>	5
<i>Visión.</i>	6
<i>Misión.</i>	6
<i>Análisis de contexto.</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional.</i>	10
<i>Análisis específico según el perfil profesional.</i>	12
Marco Teórico	15
<i>Descripción del problema.</i>	17
<i>Justificación del problema.</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica.</i>	18
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo General.</i>	20
<i>Objetivos Específicos.</i>	20
<i>Alcance y limitaciones.</i>	20
<i>Recursos involucrados.</i>	21
<i>Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.</i>	23
<i>Medidas de control y corrección.</i>	30
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía.....	34

Introducción

A lo largo de los años mundialmente, las empresas han tenido que hacer frente a diversas crisis económicas, tanto las producidas por el hombre como las que se desataron por factores externos a él. Como mencionan Alonso y Fernández (2018) “Este nuevo escenario ha sido abordado por diversas disciplinas de conocimiento con el fin de comprender la naturaleza, profundidad, rango y consecuencias de estos cambios”.

A raíz de estos acontecimientos los investigadores comenzaron a considerar de suma importancia desarrollar herramientas de gestión e investigación tanto a nivel de control interno como externo incluyendo medidas financieras y no financieras para una mayor visión del campo de gestión estratégica y transparencia en los procesos (Kaplan y Norton, 2002).

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L cuenta con una gran historia de crecimiento empresarial y profesional dentro del mercado mayorista, diferenciándose de sus competidores no sólo por el nivel de precios ofrecidos sino también por su visión y misión empresarial orientada a grandes valores familiares.

Sin embargo, como toda organización cuenta con puntos fuertes y otros que pueden ser mejorados con una misión más clara de los objetivos a alcanzar, dichos objetivos deben ser medidos y evaluados complementariamente, para ello será de gran valor la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, y así poder transformar la visión estratégica organizacional en acciones concretas y cuantificadas.

En el presente trabajo final de grado se implementará un Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J&J.A Redolfi SRL, dedicada a la distribución mayorista de productos de primera marca hace más de 50 años en la provincia de Córdoba, con el objetivo de obtener ventajas competitivas donde se aprecien la planificación y el control, con la integración de estas medidas en 4 perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002). De esta manera aportar a la empresa una herramienta altamente útil a la hora de tomar decisiones.

Para ello de acuerdo con Baraybar (2010) es importante que el capital humano de la empresa esté alineado con la estrategia de la misma ya que ellos son los principales transformadores de estos resultados.

Como antecedente internacional se cita un artículo que considera de éxito la implementación del Cuadro de Mando Integral, resumiendo que el mismo integra y coordina la estrategia organizacional con los recursos y ventajas con los que una empresa u entidad pública cuenta. Lo importante de esta herramienta es que puede ser utilizada en toda organización, ya sea una empresa privada, entidad pública u organización sin fines de lucro (Cepeda-García, Sánchez-Aldape, y González-Colugna, 2018).

Siguiendo la misma postura se cita un trabajo final de grado de la Universidad Torcuato de la provincia de Buenos Aires, dónde se define que para un diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral es imprescindible conocer su visión y misión organizacional teniendo en cuenta los valores definidos. Es necesario que cada organización cuente con una visión amplia del entorno dónde se desarrolla y compite, para detectar las relaciones de causa-efecto y elaborar planes de acción dirigidos hacia una misma meta y su correspondiente seguimiento. Arribó que es sugerible para la implementación y posterior monitoreo del Cuadro de Mando Integral un grupo representativo e interdisciplinario de cada sector de la empresa a fin de llegar a los objetivos propuestos en el corto plazo (Young, 2017).

De la ciudad de Córdoba se cita un trabajo final de grado orientado a la contabilidad de gestión en Pymes, concluye que la información que se obtiene y se adapta a los propósitos de quién los requiera produce numerosos beneficios como reducir la incertidumbre y los riesgos, además de ayudar en la toma de decisiones en momentos de contingencias y el análisis de los efectos producidos por decisiones tomadas anteriormente. Finaliza agregando que la información recopilada en el largo plazo ayudará a que las empresas puedan alinear sus objetivos con toda la organización y de esta manera cumplirlos de manera menos compleja (Baigorria, 2018).

Los antecedentes antes mencionados brindan una mirada alentadora en el uso de herramientas contables de gestión, por lo que se relaciona directamente al presente trabajo final dónde se implementará un Cuadro de Mando Integral para la utilización de la

empresa Redolfi SRL, a fin de obtener ventajas competitivas y organizacionales. Encontrando oportunidades en sus fortalezas y eliminando sus debilidades.

Como se mencionó al comienzo de este Trabajo Final de Grado las empresas pueden atravesar momentos que no se esperaban, como lo viven desde aproximadamente principios del año 2020 empresas como Redolfi, a lo que sumado a los desafíos diarios del entorno cambiante dónde se desarrollan, les toca planificar como llevar adelante la situación actual diseñando propuestas para seguir en el mercado, es aquí donde se pueden visualizar los grandes beneficios que tienen herramientas como el Cuadro de Mando Integral.

Análisis de Situación

Descripción de la situación.

Con sus orígenes en la ciudad de James Craick, provincia de Córdoba los hermanos Redolfi comenzaron con este sueño en el año 1959, luego de un gran recorrido juntos, en 1975 decidieron tomar distintos caminos, es allí cuando Alonso J. Redolfi en unión con su hijo José A. crean una sociedad de hecho dedicada a la distribución mayorista, dónde años más tarde en 1950 se constituye la nueva sociedad con la denominación que llevan hasta el presente A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Tras sufrir la gran pérdida de Alonso Jacobo Redolfi y los acontecimientos subsiguientes que para una familia y una empresa significan, a partir de los años 1991 en adelante vivieron una gran expansión organizacional, con cuatro nuevas sucursales de autoservicio ubicadas en distintos puntos de la provincia de Córdoba.

Luego de un largo y difícil proceso de sucesión en el año 2006 José A. Redolfi incorpora a sus tres hijos como socios minoritarios distribuidos entre ellos el 15% de la sociedad hasta la actualidad.

A.J & J.A. Redolfi cuenta con una amplia cartera de 6000 clientes traspasando los límites provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis con muy buen posicionamiento en el mercado y reconocimiento. La relación que sostiene con sus clientes a través de los años es leal y amena, suele tener problemas con los tiempos de

entrega debido a las contingencias del proceso por la carencia de control y planificación interna. Cabe destacar la visión y misión empresarial que sostiene la empresa, dónde sus principales pilares son los valores con los que cuenta.

Visión.

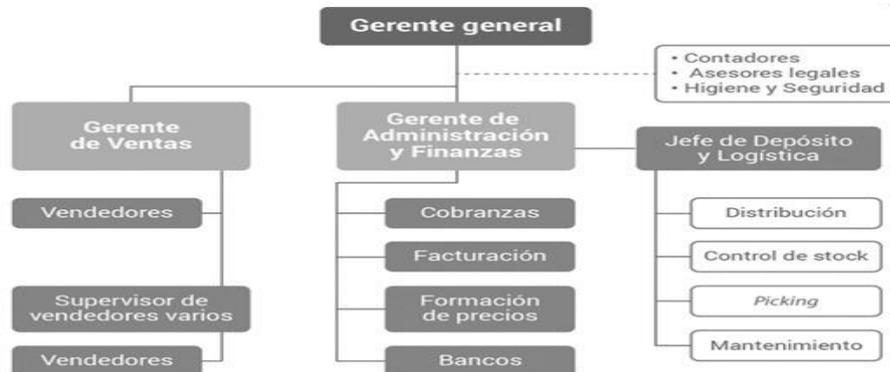
“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar 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”.

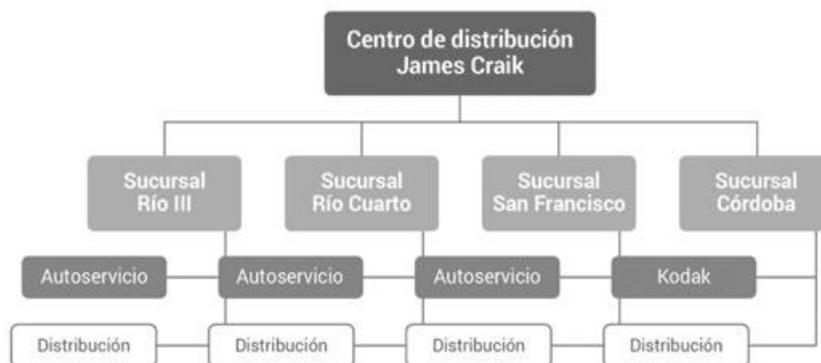
Debido a no existir un área de Recursos Humanos en la organización los empleados no cuentan con la posibilidad de desarrollar al máximo sus habilidades, esto puede conllevar a la desmotivación de los mismos, a su vez los nuevos integrantes de la empresa tampoco cuentan con programas de capacitación e inducción. Dichas problemáticas terminan afectando el servicio brindado a los clientes. Al ser una empresa reconocida Redolfi cuenta con una gran responsabilidad en lo que respecta a cumplir con sus clientes y brindarles la mejor atención, para ello la organización cuenta con 130 empleados en total los que trabajan en el centro principal de distribuciones y los que se desarrollan en las sucursales y una flota de 73 vehículos distribuidos en las mismas.

Figura 1 Organigrama Centro de James Craik.



Fuente: Datos brindados por la empresa.

Figura 2 Organigrama de sucursales Redolfi SRL.



Fuente: Datos brindados por la empresa.

Se percibe centralización en los procesos debido a ello se dificulta reforzar las áreas que necesitan más trabajo como lo son el área de finanzas, RRHH y el área de Higiene y Seguridad, es necesario que cada punto débil en la organización cuente con profesionales capacitados para llevar a cabo las mejoras correspondientes, uno de los puntos a tratar es la deficiencia en lo que respecta al control interno de los procesos. Es una gran oportunidad de mejora para la organización ya que a su vez podrá incursionar en nuevos métodos de trabajo y así ampliar su cartera de clientes.

En la actualidad Redolfi SRL comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood 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. Gracias a su estrecha relación con los proveedores la empresa puede brindar productos de primeras marcas a precios altamente competitivos.

Análisis de contexto.

Para una visión más clara y organizada se analizará el contexto dónde se desarrolla Redolfi, para esta tarea se utilizará el análisis PESTEL dónde se podrá visualizar cada área de influencia en la empresa. A continuación se detalla cada una.

Factores económicos: Las empresas están haciendo frente a una gran crisis económica desatada en mayor medida por la pandemia producida por el COVID-19, algunos mercados más afectados que otros. La empresa Redolfi cuenta con cimientos económicos fuertes que le permiten seguir en pie en momentos de inestabilidad y de crisis. El sector alimentario mantuvo niveles de demanda estables, donde antes del confinamiento la demanda era de un 26,7% y en la etapa de confinamiento pasó a ser de un 30,8% y se estima que se mantenga en un 30% en la nueva normalidad (Infobae, 2020). Sin embargo la economía inflacionaria argentina afecta directamente a los costos de las organizaciones que crecen en mayor medida que la tasa de precios de ventas por lo cual para ser competitivos Redolfi debe absorber parte de ese incremento de precios.

Factores políticos: En las elecciones del año 2019 asume el presidente Alberto Fernández, tras pasar pocos meses de su presidencia le toca tomar medidas de urgencia con la situación que se vivía mundialmente. A pesar de todas las acciones llevadas a cabo se estima que por lo vivido en el año 2020 y al no tener un programa económico consistente a mediano y largo plazo existen riesgos para 2021 como inercia inflacionaria y un agujero fiscal que debiera reducirse entre un 2 a 3 % del PBI (Dal Poggeto, 2020). Los dirigentes argentinos buscarán un nuevo plan económico tras renegociar la deuda con el FMI ya que el anterior no había funcionado (Cesla, 2020).

Factores socioculturales: Si bien el presidente anunció medidas de apoyo para los salarios de las empresas sólo son beneficiarias las Pymes por lo cual Redolfi no cuenta con dicho respaldo. Se advierte que la recesión económica, aumentará el desempleo y reducirá los ingresos de las personas que trabajan independiente y también de las que lo hacen en relación de dependencia así afecta directamente el comportamiento de los consumidores quienes tenderán a priorizar productos de necesidad básica (Onu, 2020).

Factores tecnológicos: Los factores tecnológicos ayudan a mejorar los procesos brindándoles más eficiencia y mejoras en la calidad de servicio final, innovar puede ampliar nuevos horizontes y captar así nuevos mercados Martínez Pedros y Millas Gutiérrez (2012). Es necesario para ello que las organizaciones le den su correspondiente importancia a estos constantes cambios tecnológicos, deben adaptarse y brindar a sus clientes la mayor calidad de atención, producto y experiencia. En la actualidad las empresas que integran herramientas tecnológicas contables a sus procesos obtienen numerosos beneficios como claridad en los procesos internos y organización de los mismos.

Factores ecológicos: Redolfi tiene como visión entre otros objetivos contribuir positivamente a la sociedad en la que convive, por lo cual la revalorización económica de recursos y servicios ecológicos lleva a que se empiecen a valorar y a utilizar una serie de recursos adicionales a los utilizados tradicionalmente, la empresa sabe que es importante tener en cuenta dichos recursos alternativos para llevarlos después al uso habitual. De acuerdo con Casas (2017) que en su artículo habla de las empresas que se vieron afectadas por la prohibición de bolsas plásticas y comenta que la economía que se viene es una economía sustentable y las empresas deben saber como adaptarse y contribuir positivamente a la sociedad.

Factores Legales: Los factores legales a los que se enfrentan los mercados son inestables al igual que la económica en tiempos de pandemia, la presión social hace que dichos dirigentes tomen medidas para apoyar a las organizaciones, el Ministro de Economía de la Argentina transmitió que están buscando garantizar un equilibrio en la economía, comenta que es importante tomar medidas urgentes ya que sino los problemas fiscales se agravarán (Clarín, 2020).

Para mantener su estándar entre los competidores Redolfi tendrá que adaptarse a los cambios que el mercado manifiesta.

Diagnóstico organizacional.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para ampliar sus campos competitivos, para ello debieron incrementar el número de empleados pero a los cuáles no se les brindó capacitaciones correspondientes a sus puestos, entre una de las consecuencias por no contar con un equipo especializado en Recursos Humanos. Debido a lo mencionado la empresa suele incumplir con los plazos de entrega estipulados a los clientes, lo cual hace faltar a sus objetivos y resulta primordial reforzar ese punto débil y poder destacar entre sus competidores. Para hacer frente a estas fortalezas y debilidades y definir las de una mejor manera se hará uso de la matriz FODA donde se relacionaran directamente con las oportunidades y amenazas de su entorno.

Se puede notar como principal fortaleza la gran trayectoria con la que cuenta Redolfi, más de 50 años en el mercado con altos precios competitivos en lo que respecta al rubro de alimentos, cigarrillos y productos de limpieza entre otros.

Es una gran área de oportunidad incursionar en nuevas tecnologías en los procesos de comercialización de la empresa (abastecimiento, recepción y ventas) para poder hacerlos más eficientes y transparentes.

Así como con sus proveedores, con sus clientes tiene muy buena relación. Es importante brindarles oportunidades de financiación, que a su vez puedan expandir las ventas de la organización. Para ello deberá descentralizar y trabajar con profesionales que puedan asesorarlos, sumados también los miembros de la empresa, todos trabajando hacia un mismo objetivo. Es necesario brindarles a los empleados un lugar agradable para trabajar, una forma de tener conocimiento del bienestar de los empleados es realizando encuestas e invertir en capacitaciones que los ayuden a crecer como trabajadores y profesionales.

De acuerdo con Durán (1992) que a partir del análisis de organizaciones exitosas dedujo que existen cinco constantes que se mantienen en todas las corrientes evolutivas,

la primer constante habla de considerar al factor de recursos humanos como un punto estratégico de la empresa sumándole una segunda constante que se refiere a que los estímulos económicos no son el principal factor de motivación del personal. La tercer constante habla de la importancia de ser pragmáticos a la hora de actuar y en la elección de las estrategias, sumado a eso la organización debe seguir el plan estratégico y adecuarse al ambiente sociocultural y por último recuerda que la productividad ya no es la clave de la competitividad, el mayor valor lo sumará la calidad del proceso finalizado.

Tabla 1 Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

Matriz FODA		
Fortalezas (F)	Debilidades (D)	MICROENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> - Buen posicionamiento en el mercado. - Precios competitivos. - Excelente relación con sus clientes y proveedores. - Ambiente laboral familiar. - Buen manejo y liquidez en las finanzas. - Disposición de los gerentes y trabajadores para nuevos desafíos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca importancia a la comunicación y al control interno. - Falta de planeamiento estratégico. - Ausencia de área de recursos humanos. - Falta de capacitación y motivación al personal. - Centralización en los procesos. 	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)	MACROENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> - Incursionar en nuevos mercados y modernas tecnologías. - Utilización de herramientas de planeamiento estratégico. - Contratar personal especializado en RRHH. Brindarles a los empleados bienestar y crecimiento personal y profesional. - Ahondar en los procesos internos de la organización para detectar problemas y proponer soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado altamente competitivo. - Inestabilidad económica dónde se desarrolla y alta presión impositiva. - Disminución en el consumo de los clientes. - Crecientes costos debido a la devaluación de la moneda local. - Desmotivación de los empleados que afectará también al servicio brindado. 	

Redolfi no tiene largos planes de financiación lo que hace que tenga muy buena liquidez, el 80% de sus ventas son al contado y el plazo máximo de financiación es a 21 días.

Con la utilización de esta herramienta llamada Cuadro de Mando Integral se busca en primera medida definir un plan estratégico, dónde todos los integrantes estén

alineados al mismo objetivo, a su vez mejorar así la comunicación interna que desatará un mayor bienestar del personal. El desarrollo del mismo permitirá incrementar el valor de la empresa y sus ingresos, brindar un servicio de calidad a los clientes y también la captación de nuevos mercados entre otros beneficios.

Análisis específico según el perfil profesional.

A.J. & J.A. Redolfi es una organización renombrada y respetada, que ha demostrado cómo se puede llegar al éxito empresarial y permanecer en el mercado a través de los años. Debido a los constantes cambios sociales, legales, económicos y tecnológicos es importante que la organización cuente con profesionales acordes a cada área específica y que los mismos puedan captar cada oportunidad de mejora e innovación, y así poder hacer frente a la competencia y destacar entre ella. Por ello con la definición de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se puede realizar el análisis específico de cada área que pertenece a la organización.

Para poder comprender más el ambiente competitivo donde permanece Redolfi se hace uso de las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector (Porter, 2017).

Figura 3 Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Ser Competitivo (Porter, 2017).

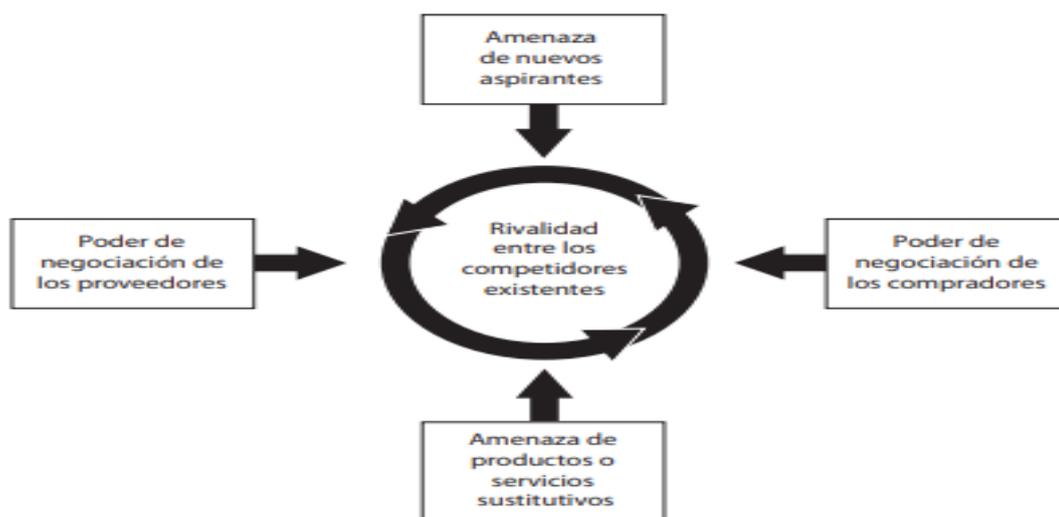
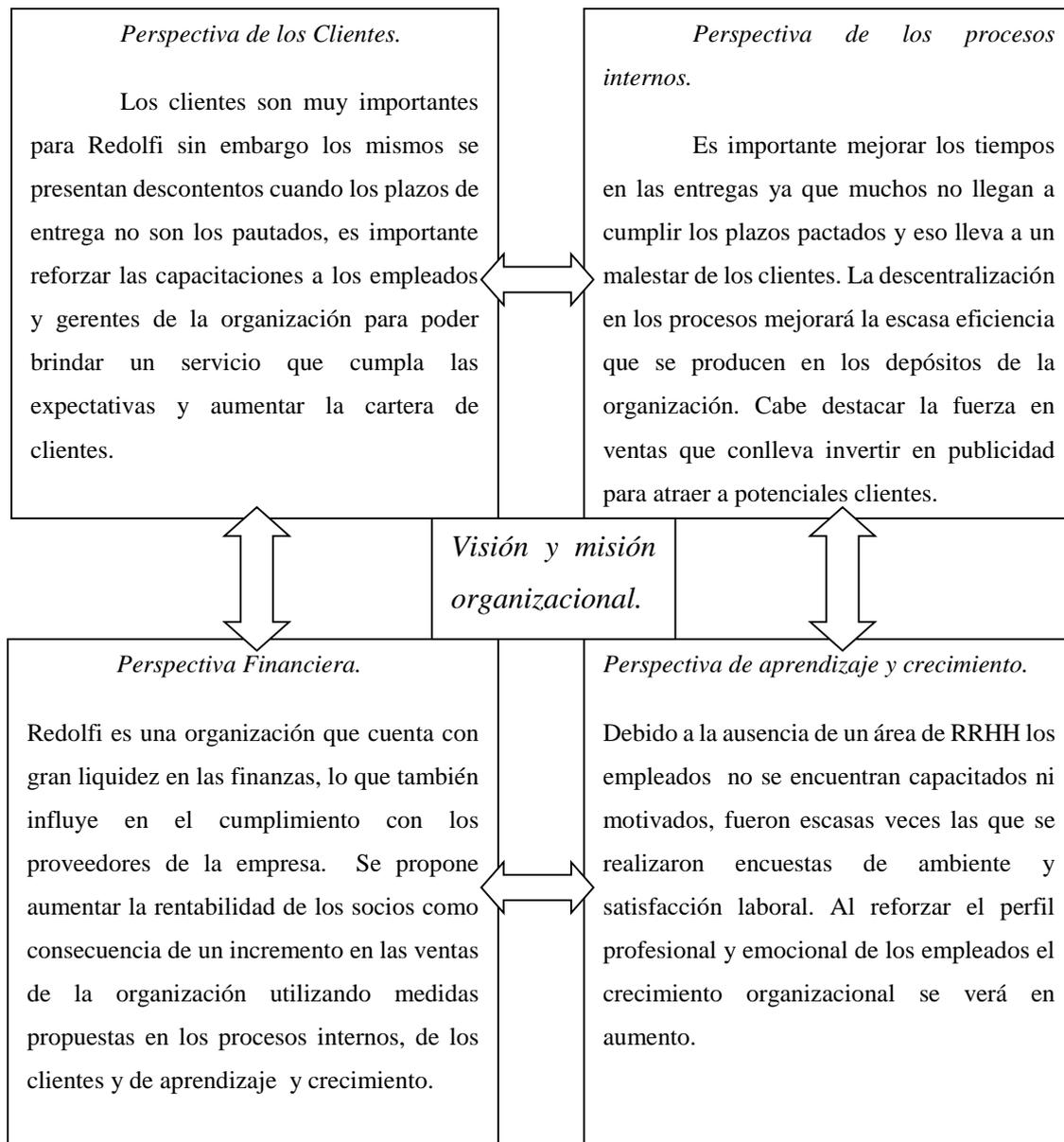


Tabla 2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.Las 5 fuerzas de Porter.

Fuerzas de PORTER	
1. Amenaza de nuevos competidores.	En el mercado mayorista existen altas barreras de entrada debido a las economías de escala precedentes lo cual resulta como una ventaja para las empresas de este sector.
2. Rivalidad entre los competidores existentes.	Existe alta competencia en precios y servicios. Redolfi es altamente competitivo en lo que respecta a precios pero no así en las opciones de financiación que ofrecen. Es importante brindar a los clientes un servicio completo que brinde opciones y calidad.
3. Poder de negociación de los proveedores.	Se percibe un alto poder de negociación con los proveedores, directamente vinculados con los volúmenes de compra y precios. También la trayectoria con la que cuenta la empresa la hace contar con importantes proveedores de primeras marcas.
4. Poder de negociación de los compradores.	La influencia de los clientes en el poder de negociación es alta, debido a que en muchas ocasiones exigen tiempos de entrega, condiciones de financiamiento en las negociaciones si se tratan de grandes volúmenes de compra.
5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.	Los productos y/o servicios sustitutos indican siempre una amenaza a la rentabilidad de las empresas por lo que la compañía debe diferenciarse de sus competidores sacándole ventaja a cada oportunidad de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Marco Teórico

En un contexto social, económico y político inestable y sumamente exigente, las organizaciones deben realizar análisis integrales de la gestión, con orientación a un control estratégico basado en mejorar los resultados de la misma. Aunque todavía existan dudas y controversias en el mundo empresarial al respecto de los sistemas de medición asociados a herramientas como el Cuadro de Mando Integral, hay que tener presente saber que para que una evaluación sea completa, debe contar no sólo con la medición de indicadores cuantitativos financieros, sino sumarle el uso de indicadores no financieros, criterios lógicos e indicadores cualitativos (Sánchez Martorelli, 2013).

Esta herramienta de planeamiento, control y gestión se está utilizando en todo el mundo, debido a ser caracterizada por su claridad, integración y eficacia en cada momento del proceso de cambio, dando valor a factores como la calidad del servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal y/o las infraestructuras. El Cuadro de Mando Integral está basado en indicadores estructurados respecto a las cuatro perspectivas principales de una organización, la perspectiva financiera que las empresas utilizan para maximizar sus beneficios, examinando los resultados económicos y las inversiones, donde directamente se relaciona con la perspectiva de los clientes, ya que ellos son la base para determinar la permanencia y competitividad de la empresa en el mercado, dichos clientes buscan calidad en los productos a un costo adecuado y que el rendimiento de la empresa sea el convenido (Kaplan y Norton, 2002).

Siguiendo con la perspectiva de los procesos internos, Kaplan y Norton (2002) mencionan que aquí se buscará hacer foco en los procesos que tengan importancia en la ejecución de la estrategia, para poder cumplir los objetivos de las perspectivas mencionadas anteriormente, estos procesos debieran ser innovadores anteponiéndose a mejorar las necesidades de la empresa, los empleados y los clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite a las empresas identificar la importancia del crecimiento de los miembros de la organización hacia una meta de largo plazo, es decir que se mantenga en el tiempo, innovando nuevamente en los procesos en este caso de aprendizaje y de satisfacción laboral de sus miembros. Acentuando las ventajas competitivas que logran las empresas dándoles valor agregado a las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Sin embargo el Cuadro de Mando

Integral es una herramienta que debe ser aplicada de manera correcta para obtener los beneficios antes mencionados, a medida que se va desarrollando pueden surgir inconvenientes, como la puesta en marcha de las estrategias y la comunicación de las mismas a toda la organización (Baraybar, 2010).

El principal obstáculo reside en la cantidad de información, de fuentes certeras que cada organización haya reclutado, debido que al contar con más información y recopilación de datos los resultados serán más confiables y seguros. Sumado a ese obstáculo, la empresa debe definir los objetivos para cada indicador del Cuadro de Mando Integral, definir el valor numérico objetivo y los procedimientos que se deben establecer para su medición y seguimiento (García, 2011).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta ligada a la contabilidad de gestión, ya que proporciona ideas y soluciones que hacen frente al escenario cambiante al que pertenecen las organizaciones, y el cuál puede llevar a la muerte prematura de la organización si la misma no busca adaptarse, estos cambios han llevado a muchas empresas a transformar drásticamente la estructura en la que tradicionalmente formaron sus cimientos (Fernández Fernández y Muñoz Rodríguez 1997).

Tras la necesidad de equilibrar la gestión financiera y las demás variables que también condicionan el hacer de la empresa nace el Cuadro de Mando Integral, para medir de forma sistemática el avance de los procesos y detectar las desviaciones que se produzcan, el valor futuro se gestiona en el presente. Lo que diferencia a una empresa ganadora es su capacidad para llevar a la práctica las estrategias planteadas, superando las barreras entre el diseño y su ejecución. Con esta herramienta los directivos pueden comunicar de manera amplia los objetivos, las metas e iniciativas de la empresa a todos los miembros y de esta forma lograr que los mismos se involucren y sientan incentivados (Muñiz y Monfort 2005). Como menciona Francés (2006) el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de cambio que las empresas o corporaciones utilizan para transformarse tratando de alcanzar su visión.

Para ello Castañeda (2006) menciona que luego de crear un mapa estratégico, que puede estar basado en una o más tácticas estratégicas, es necesario pasar a diseñar planes estratégicos que impulsen a cumplir la visión de la organización, si ella es clara y

desafiante podrá brindar a sus clientes un servicio sobresaliente y brindar a sus accionistas un rendimiento superior. El visionario usa sus logros como escalones hacia logros mayores. Por lo cuál tras implementar una herramienta de planeamiento y control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la empresa puede garantizar tener toda la información que directa o indirectamente condicionan el funcionamiento de la organización, llevandola junto con sus integrantes a mejorar cada aspecto a trabajar y reafirmando sus fortalezas. Para lograr el éxito de dicha herramienta de planificación, control y gestión es primordial que se ejecuten de manera correcta las estrategias planteadas, dichas estrategias deben ser comunicadas de manera correcta a la organización, para que todos los integrantes estén alineados a ella y puedan trabajar a diario en un proceso continuo que se logrará a través de un liderazgo directivo claro (Kaplan y Norton, 2007).

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema.

La empresa Redolfi, con más de 50 años en el mercado, cuenta con cimientos económicos y societarios fuertes, sin embargo debido a los constantes cambios externos e internos, existen áreas en la organización que no tienen la importancia correspondiente ni el asesoramiento profesional indicado. Una de las áreas más afectadas es la de Recursos Humanos, perdiendo valor en los miembros de la organización afectando directamente en sus tareas dentro de la misma. Es esencial que tanto los jefes como los colaboradores obtengan capacitaciones a nivel profesional y emocional, los empleados deben sentirse contenidos y valorados en el lugar donde trabajan, también es importante que los directivos comuniquen de manera precisa los objetivos a alcanzar.

Una importante acción impulsadora de nuevos cambios es la descentralización de los procesos, ya que otorga autonomía a los miembros y encamina a una toma de decisiones más ágil.

Pasando al ambiente externo de la empresa Redolfi se puede observar que la cartera de clientes y proveedores es muy amplia, con muchos de ellos se forjó una relación impecable de largos años. Con respecto a los clientes, un aspecto a mejorar sería las

formas de financiación que la empresa ofrece, ya que sólo apunta a un porcentaje de clientes dispuestos a relacionarse con Redolfi, sólo se ofrece financiación a 21 días y pago en efectivo, el principal factor a trabajar es la satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido, en pautas importantes como lo son los tiempos y condiciones de entrega. Al mejorar dichas perspectivas la empresa no sólo apunta a un incremento económico sino que se posiciona fuertemente en el mercado impulsando a sus miembros a crecer en conjunto con la organización.

Justificación del problema.

Las empresas pueden transformar sus tradicionales formas de trabajo y a su vez mantener vigentes sus valores y su cultura organizacional, es de entender que la incertidumbre que pueden provocar los cambios muchas veces limiten el accionar innovador de las organizaciones, es necesario que las mismas sepan adaptarse a los cambios constantes que se manifiestan con el pasar de los años. Para ello la comunicación interna de los cambios y nuevos objetivos debe ser fluida y clara, para que los miembros de la empresa comprendan los beneficios que los mismos acarrearán. Los integrantes de la organización deben contar con capacitaciones correspondientes a cada plan de acción. En la actualidad, se observa que los empleados marcan una gran fuerza laboral que impulsa al crecimiento de la empresa, por lo cual los miembros necesitan sentirse valorados y reconocidos por sus logros, más allá de las métricas que la organización logre. Otro punto a destacar de estos constantes cambios reside también en las nuevas metodologías de trabajo y nuevos mercados por abarcar, para seguir creciendo es necesario que las organizaciones sepan ser flexibles en todas las perspectivas que engloban a una organización.

Conclusión diagnóstica.

Con la implementación de una herramienta de planeamiento, control y gestión como el Cuadro de Mando Integral, Redolfi podrá contar con una nueva forma de trabajo, que abarca la evaluación de todas las variables tanto cuantitativas como cualitativas que afectan al desempeño de la organización, brindando información transparente y sumamente útil para la toma de decisiones.

Podrá aumentar los esfuerzos en las debilidades que significan una amenaza para la empresa, aportando valor a la misma y crecimiento organizacional y profesional, de esta manera los resultados del desempeño de los miembros de Redolfi mostrarán una gran diferencia debido a que con la utilización del Cuadro de Mando Integral, se unifican los objetivos de la empresa hacia una misma meta, fortaleciendo la misión y visión organizacional que representa a Redolfi. Con dicha herramienta es más organizado el planeamiento, control y gestión de cada parámetro que engloba la organización, de esta manera será más eficiente la toma de decisiones y se preveerán de manera más simple los desvíos que existan y oportunidades que la empresa pueda tomar.

Plan de Implementación

Objetivo General.

Diseñar e implementar una herramienta de planificación, control y gestión estratégica para la empresa A J. & JA Redolfi de la provincia de Córdoba a través de un Cuadro de Mando Integral dónde se podrán cuantificar y medir los objetivos de la empresa, para la toma de decisiones, brindando transparencia en los procesos y valor agregado a la empresa.

Objetivos Específicos.

- Utilizar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para el análisis de la empresa.
- Realizar el diseño de un mapa estratégico, integrando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral hacia un mismo objetivo.
- Definir los objetivos estratégicos de cada perspectiva de análisis del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar un plan de acción para la implementación y evaluación del Cuadro de Mando Integral.

Alcance y limitaciones.

Alcance de contenidos.

Cabe destacar que el objetivo del presente Trabajo Final de Grado además de diseñar pretende implementar una herramienta de planificación, control y gestión estratégica para la empresa A J. & JA Redolfi de la provincia de Córdoba a través de un Cuadro de Mando Integral dónde se podrán cuantificar y medir los objetivos de la empresa en cuatro perspectivas integradoras.

Alcance geográfico.

El presente trabajo final de grado es realizado en la empresa A J. & JA Redolfi de la provincia de Córdoba dedicada a la venta mayorista de una amplia cartera de proveedores de primeras marcas en la ciudad de James Craick ubicado en José María Salgueiro 445 abarcando ampliamente clientes por toda la provincia de Córdoba.

Alcance temporal.

El alcance temporal de este trabajo comprende el período desde el mes de Agosto a Diciembre del año 2020.

Alcance en relación al Univero.

El presente reporte de caso involucra a todos los miembros de la empresa Redolfi, de la ciudad de Córdoba.

Limitaciones.

No se presentaron inconvenientes en el desarrollo del trabajo presente, la recolección de datos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral se limita a ser utilizado para la empresa Redolfi.

Recursos involucrados.

Tabla 4. Recursos Involucrados. *Fuente:*Elaboración propia, valores monetarios obtenidos de la web (Mercado Libre, 2020).

<i>Recursos tangibles</i>	<i>Recursos intangibles</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de computación (\$70000). • Mobiliarios de oficina (\$30000). • Útiles y papelería (\$10000). • Listado de personal de la empresa. • Listado de clientes y proveedores. • Listado de posibles clientes. • Balances y estados contables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones impulsoras como capacitaciones a los empleados tanto del Cuadro de Mando Integral como capacitaciones de desarrollo personal y profesional. • Honorarios de los profesionales ocupados de la implementación y seguimiento del CMI.

Presupuesto.

El presupuesto necesario para la adquisición de los recursos tangibles antes mencionados es \$110000.

Honorarios para la realización e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Para la realización del Cuadro de Mando Integral se presupuestan los honorarios establecidos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba por módulos, el valor de cada módulo es \$1570, se estima:

Tabla 5. Presupuesto Honorarios. Fuente: Elaboración Propia.

Detalle	Precio de módulo	Cantidad de módulos	Total
Diseño e implementación del CMI (Plan estratégico).	\$1570	25	\$39250
Seguimiento y control de la puesta en marcha de la herramienta de planificación, control y gestión.	\$1570	30	\$47100
Capacitaciones para todas las áreas de la empresa (utilización de la herramienta, revisión de objetivos, misión y visión organizacional).	\$1570	25	\$39250
Control de acciones correctivas.	\$1570	20	\$31400
Total	\$1570	100	\$157000

Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.

Para poder organizar y tener una mejor visión de las actividades a desarrollar se expone a continuación un diagrama de Gantt incluyendo los plazos en que se realizará cada actividad.

Tabla 6. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Actividades/Meses	Responsable/s	Mes 8 Agosto 2020	Mes 9 Sept 2020	Mes 10 Oct. 2020	Mes 11 Nov. 2020	Mes12 Dic. 2020	Mes 01 Enero 2021
Reunión de revisión de Diagnóstico organizacional en primera instancia con directivos y coordinadores y en segunda instancia.	Directorio Contador Administración Compras. RRHH Diseño y Calidad.						
Elaboración del mapa estratégico integrador.	Directorio Contador Administración						
Asentar los objetivos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.	Director Contador Administración Compras RRHH. Diseño Calidad. Producción						
Implementación de la herramienta.	Directorio Contador Administración						
Capacitar a todos los miembros de la organización con respecto al uso de la herramienta.	Contador RRRHH						
Aplicación de medidas necesarias correctivas y control de posibles desvíos.	Directorio Contador Administración						

En el Diagrama de Gantt presentado anteriormente, se propone como principal actividad, una primera reunión con los directivos y coordinadores de la organización, para revisar el Diagnóstico organizacional y tratar las dudas que surjan al respecto. En segunda instancia, se suma a todos los miembros de la organización y se vuelve a realizar la revisión de los puntos mencionados anteriormente. Luego de dichas instancias se propone elaborar el Mapa Estratégico, mostrando de manera clara la estrategia y los objetivos a seguir dentro de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, incluyendo actividades a realizar, plazos de cumplimiento y responsables a cargo.

Una vez la herramienta se haya implementado los miembros de la organización debieran ser capacitados en paralelo. Es imprescindible que se tenga un control de los objetivos propuestos, para poder tomar medidas de corrección si fueran necesarias y accionar sobre las deficiencias que se presenten.

El Mapa estratégico que se presenta a continuación reúne las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para tener una visión clara de los objetivos estratégicos de Redolfi, orientados a acciones transformadoras.

Partiendo de la base, se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento dónde busca brindar a los empleados capacitaciones acordes a cada área y momento en el que se encuentre cada miembro, así ayudar al crecimiento y posterior conformidad del empleado con respecto a su lugar de trabajo. El aporte brindado por las capacitaciones realizadas conlleva a una mejora en la eficiencia de los procesos internos, donde el resultado final cumple con las expectativas de los clientes de Redolfi.

El mapa estratégico muestra como el conjunto de acciones y planes estratégicos derivan en el incremento en los ingresos de la organización, conformidad de clientes sumando nuevos compradores y conformidad de los empleados en la organización.

Tabla 7. Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia.

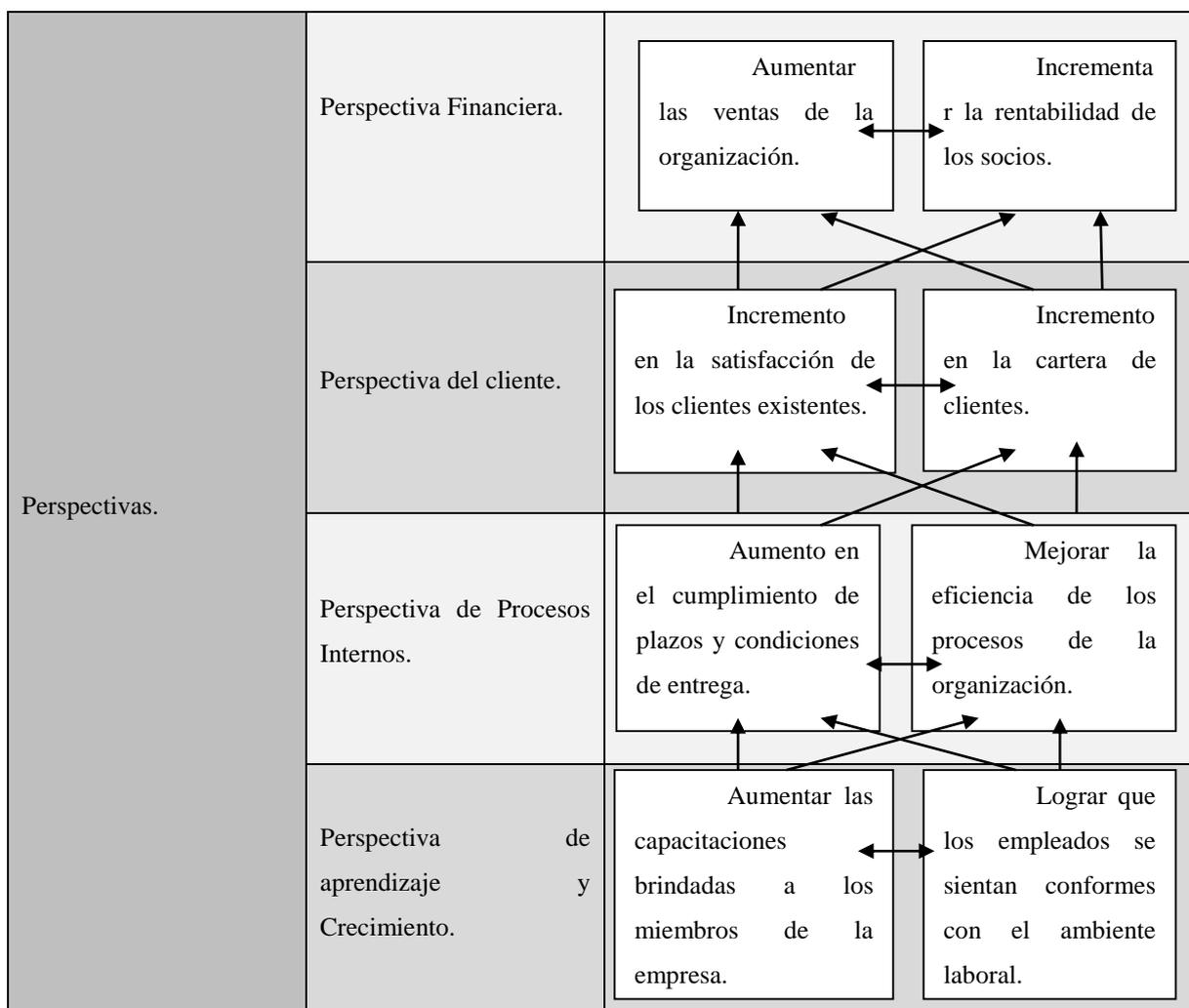


Tabla 8. Índice de crecimiento en ventas. Perspectiva Financiera.

Indicador	Perspectiva Financiera. Porcentaje sobre las ventas.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Ventas en el periodo (n)} - \text{Ventas en el periodo (n - 1)}}{\text{Ventas en el periodo (n - 1)}} \right)$
Objetivo Estratégico	Aumentar en un 30% la rentabilidad a partir del segundo semestre del 2020.
Valor Meta	30%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	>= 30%
Semáforo Amarillo	<20
	>29
Semáforo Rojo	<20

Control	Semestral
Responsable/s	Administración Ventas Contaduría Dirección

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. Índice de crecimiento en la rentabilidad de los socios. Perspectiva Financiera.

Indicador	Perspectiva Financiera. Porcentaje sobre las ventas.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Costos del periodo (n)}}{\text{Ventas en el periodo (n)}} \right) - \left(\frac{\text{Costos del periodo (n-1)}}{\text{Ventas en el periodo (n-1)}} \right) * 100$
Objetivo Estratégico	Disminuir en un 25% la relación costos sobre ventas en el segundo semestre del 2020.
Valor Meta	25%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	> 0 = 25%
Semáforo Amarillo	<15 >24
Semáforo Rojo	<15
Control	Semestral
Responsable/s	Administración Ventas Contaduría Dirección

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Índice de satisfacción de los clientes. Perspectiva del cliente.

Indicador	Índice de bienestar y conformidad de los clientes. Indica la satisfacción del cliente en un periodo determinado
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes conformes en el periodo n}}{\text{Cantidad de clientes de la firma encuestados en el periodo (n)}} \right) * 100$
Objetivo Estratégico	Lograr que el 70% de los clientes estén satisfechos con el servicio y producto final a partir del segundo semestre del año 2020.

Valor Meta	70%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	> o = 70%
Semáforo Amarillo	<40% >69%
Semáforo Rojo	< 40%
Control	Trimestral
Responsable/s	Dirección Calidad Ventas

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. Índice de aumento de la cartera de clientes. Perspectiva del cliente.

Indicador	Índice de incremento en la cartera de clientes de Redolfi.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo } n - \text{Cantidad de clientes del periodo } (n) - 1}{\text{Cantidad de clientes del periodo } (n) - 1} \right)$
Objetivo Estratégico	Aumentar en un 35% la cartera de clientes en la ciudad de Córdoba a partir del segundo semestre del año 2020.
Valor Meta	35%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	> o = 35%
Semáforo Amarillo	<15% >34%
Semáforo Rojo	< 15%
Control	Semestral
Responsable/s	Dirección Administración Ventas

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12. Índice de cumplimiento en plazos y condiciones de entrega. Perspectiva de procesos internos.

Indicador	Índice que muestra el cumplimiento en los plazos y condiciones de entrega a los clientes.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de productos entregados a tiempo en el periodo (n)}}{\text{Cantidad de entregas totales en el periodo (n)}} \right) * 100$
Objetivo Estratégico	Lograr que los plazos de entrega se cumplan en el 50% de las entregas pactadas.
Valor Meta	50%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	> o = 50%
Semáforo Amarillo	<30% >49%
Semáforo Rojo	< 49%
Control	Trimestral
Responsable/s	Dirección Producción Ventas Calidad

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Indicador	Índice que muestra la cantidad de empleados que lograron capacitarse en la empresa
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados durante el periodo (n)}}{\text{Cantidad total de empleados de la empresa}} \right) * 100$
Objetivo Estratégico	El objetivo es que el 70% de los empleados se capacite en su área apartir del segundo semestre del año 2020.
Valor Meta	70%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	> o = 70%
Semáforo Amarillo	<35% >69%
Semáforo Rojo	< 35%

Control	Trimestral
Responsable/s	Dirección RRHH Administración

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. Índice de satisfacción de los empleados. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Indicador	Índice que muestra el bienestar y conformidad del empleado.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Empleados conformes y comprometidos en el periodo (n)}}{\text{Empleados conformes y comprometidos en el periodo (n) - 1}} \right) * 100$
Objetivo Estratégico	Lograr que el 50% de los empleados de la organización estén satisfechos con las medidas tomadas a partir del segundo semestre del año 2020.
Valor Meta	50%
Parámetro	Porcentaje
Semáforo Verde	> o = 50%
Semáforo Amarillo	<30% >49%
Semáforo Rojo	< 49%
Control	Trimestral
Responsable/s	Dirección Administración. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia.

Medidas de control y corrección.

Tabla 15. Propuesta de Medición y Control.

Acciones a controlar	Valor objetivo	Medidas de acción para corregir desvíos	Responsable
Incremento del ingreso por ventas	< 25%	Aumentar las estrategias de marketing y de publicidad de la organización .Analizar el plan de ventas. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incetivar a clientes actuales.	Dirección Administración Ventas
	>25%	Seguir con las estrategias de ventas implementadas hasta el momento. Mantener estrategias publicitarias implementadas. Mantener la estructura de costo diseñada.	
Incremento de la rentabilidad de los socios.	<25%	Rever el plan de ventas. Revisar estrategias comerciales. Rever estructura de costos. Analizar convenios con proveedores.	Dirección Administración
	>25%	Mantener el plan comercial. Mantener estructura de costos planificada. Mantener convenios y negociaciones con proveedores.	
Nivel de satisfacción de los clientes	<70%	Analizar plazos de cumplimiento en la entrega de pedidos. Analizar reclamos de los clientes. Realizar encuestas. Analizar estrategias de descuentos por compras. Proponer convenios de financiamiento.	Dirección Administración. Ventas
	>70 %	Continuar con las estrategias implementadas. Continuar con la entrega de productos en tiempo y forma. Seguir con los convenios de financiamiento. Aplicar descuentos por comprar .	
Acciones a controlar	Valor objetivo	Medidas de acción para corregir desvíos.	Responsable
Aumentar la cartera de clientes.	<35%	Revisar estrategias comercial. Revisar estrategias de captación de clientes. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en diferentes medios y canales para atraer nuevos clientes. Aumentar el catálogo de productos y ofrecer descuentos y bonificaciones en compras por cantidad.	Dirección Logística Administración Ventas
	>35%	Continuar con el plan comercial y estrategias de maketeing. Mantener estrategias publicitarias empleadas. Mantener	

		estrategias de captación y penetración de mercado. Mantener políticas de descuentos, bonificaciones y financiación.	
Entrega de pedidos en tiempo y en forma	<50%	Rever posibles causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén. Controlar rigurosamente stocks e inventarios. Analizar nuevas capacitaciones a empleados y políticas de incentivos.	Dirección Área Comercial
	> 50%	Mantener las alianzas y negociados con los productos de primera marca. Mantener políticas de manejo de inventarios y de stocks. Continuar con las capacitaciones a los empleados. Mantener políticas de incentivos para quienes mejoren y mantengan el desempeño laboral logrado en esta área.	Área de Logística Administración Ventas
Aumentar e bienestar y conformidad de los empleados	<50	Continuar con las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Aplicar incentivos motivacionales para quienes mejoren el desempeño logrado en el transcurso del tiempo.	Dirección Administración Área Comercial Recursos Humanos
	>50%	Profundizar políticas de capacitación. Ampliar el período de capacitación .Proponer nuevos incentivos motivacionales .	
Incremento en empleados capacitados.	<70%	Seguir ahondando en capacitaciones y planes estratégicos para motivar a los empleados.	Dirección Administración Recursos Humanos
	> 70%	Continuar con las estrategias implementadas. Cumplir con las capacitaciones y motivaciones a los empleados.	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

La capacidad de adaptación, es fundamental para las empresas, ellas deben ser flexibles ya que el mercado se mantiene en constante cambio y los clientes demandan de las empresas nuevas formas de satisfacer sus expectativas.

El ambiente competitivo donde se desarrolla Redolfi es uno de los impulsores hacia el cambio positivo, que surge con la utilización de una herramienta de planeamiento, control y gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral, a través de la perspectiva Financiera, la empresa puede definir los objetivos que quiere alcanzar, mejorando así el patrimonio neto de la organización, afectando positivamente a todos los miembros, tratando de captar cada nueva oportunidad. Con la perspectiva de los Procesos Internos, Redolfi puede visualizar de manera integrada aquellos modelos que con el tiempo mostraron un límite de mejora y que para seguir aumentando la eficiencia en los ciclos operativos, deben ser transformados de acorde a las nuevas exigencias del mercado, brindando así un servicio cada vez más completo al cliente. La perspectiva de los clientes permite visualizar de qué manera los clientes perciben a la organización, conocerlos en profundidad y así poder mejorar aquellas deficiencias que pueden afectar la relación con los clientes. De esta manera ampliar la cartera de clientes, forjando nuevos vínculos pero manteniendo la fidelidad de los antiguos compradores.

Con el conocimiento de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la empresa puede comprender la importancia que significa que los miembros de Redolfi sean capacitados a corto y largo plazo, para brindarles así oportunidades de crecimiento laboral y profesional. También es importante aumentar los refuerzos en la correcta comunicación interna, lo que derivará en un compromiso de la organización con los objetivos propuestos. El seguimiento, medición y correcta interpretación de la información que proveen las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es primordial para que la empresa pueda apostar a los nuevos desafíos que acarrearán, con múltiples beneficios para Redolfi y todos sus miembros.

Es recomendable que Redolfi cuente con un área específica de Recursos Humanos, donde cada plan de acción sea el necesario para brindarles a los empleados motivación y compromiso, analizando también a través de encuestas si esos planes utilizados están cumpliendo con el objetivo. Descentralizar es primordial para ver nuevos

resultados. Al hacerlo, no sólo los empleados contarán con nuevas herramientas (al ingresar a la empresa y al permanecer), sino que también los objetivos y metas propuestas serán más visibles y así la organización en conjunto podrá alcanzarlos, esto permite que el ambiente laboral sea el esperado, aumentando la satisfacción de todos los miembros de Redolfi y por consiguiente al haber más organización, motivación y reconocimiento el servicio brindado mejorará, y los clientes y futuros clientes podrán cumplir con sus expectativas. Por último es importante destacar la importancia de la capacidad de adaptación a los cambios, con el fin de adaptarse a las transformaciones y retos que se le presenten y así obtener lo mejor de cada nueva oportunidad.

Bibliografía.

- Alonso, L. E., & Fernández Rodríguez, C. J. (2018). *Poder y sacrificio los nuevos discursos de la empresa*. Madrid, España: Siglo XXI España Editores, S.A.
- Baigorria, L. (2018). *Contabilidad de Gestión en Pymes*. Trabajo Final, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Casas, F. (5 de Enero de 2017). *La Nación*. Recuperado el 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/quienes-ganas-y-quienes-pierden-con-la-prohibicion-de-las-bolsas-plasticas-en-los-comercios-nid1973231/>
- Castañeda, L. (2006). *Las 25 tareas ineludibles del director*. México: Ediciones PODER.
- Cepeda-García, J., Sánchez-Aldape, J. A., & González-Colugna, O.-A. (2018). *El uso del cuadro de mando integral como factor de éxito en la gestión pública: una revisión de la literatura*. Universidad Autónoma de Tamaulias. Victoria: Latindex. Recuperado el 2020, de FACPYA: http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/14%20CEPEDA_SANCHEZ-GONZALEZ.pdf
- Cesla. (27 de julio de 2020). Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=15373>
- Clarín. (10 de Septiembre de 2020). Recuperado el 2020, de https://www.clarin.com/economia/martin-guzman-explico-plan-economico-afirmo-cepo-dolar-mantendra_0_ORNf3Iih.html
- Dal Poggeto, M. (05 de Septiembre de 2020). *Reacciones de economistas a las declaraciones del Presidente Alberto Fernandez*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/20/con-o-sin-plan-economico-reacciones-de-economistas-a-las-declaraciones-del-presidente-alberto-fernandez/>
- Durán, M. U. (1992). *Gestión de calidad*. En M. U. Durán. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

- Fernández Fernández, A., & Muñoz Rodríguez, M. d. (1997). *Contabilidad de gestión y excelencia empresarial*. España: Ariel S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México S.A.
- García, A. E. (2011). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- Infobae. (2020). Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/28/coronavirus-en-la-argentina-que-rubros-de-la-economia-tendran-una-recuperacion-mas-rapida-despues-de-la-pandemia/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000.
- Martinez Pedros, D., & Millas Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Diaz de Santos
- Mercado Libre. (20 de 10 de 2020). Obtenido de [https://listado.mercadolibre.com.ar/muebles-de-oficina#D\[A:muebles%20de%20oficina\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/muebles-de-oficina#D[A:muebles%20de%20oficina])
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: GESTIÓN 2000.
- Onu. (19 de Junio de 2020). Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Palibrio LLC.
- Young, A. (2017). *Propuesta para el Diseño e Implementación del Mapa Estratégico y Balanced Scorecard de Nucleoeléctrica Argentina S.A.* Tesis, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires.

