

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

“Cuadro de mando integral como herramienta de gestión para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para optimizar el proceso de toma de decisiones”

“Balanced scorecard as a management tool for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., to optimize the decision-making process”

Autor: Capra, Lino Raúl

Legajo: VCPB 12529

DNI: 28662391

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Formosa, Octubre, 2020.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Objetivos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Análisis de situación	11
Descripción de la situación.....	11
Análisis del contexto	13
Análisis Pestel	13
Factores políticos.....	14
Factores económicos.....	14
Factores socioculturales:	14
Factores tecnológicos:.....	15
Factores ambientales:.....	16
Factores sociales.....	16
Factores legales.....	16
Las Cinco Fuerzas de Porter	17
Diagnostico organizacional.....	18
Análisis Foda.....	18
Análisis según perfil profesional.....	19
Marco teórico.....	22
Diagnóstico y discusión	25
Declaración del problema.....	25
Justificación del problema	25
Conclusión diagnostica.....	25
Plan de Implementación.....	27
Alcance y limitaciones	27
Recursos Involucrados.....	27
Recursos intangibles	27
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.	28

Propuestas de evaluación, control y medición.....	33
Conclusiones y Recomendaciones.....	36
Referencias	38
Anexos	40
Anexo 1. Honorarios Consejo profesional de Formosa.....	40

Resumen

En el entorno actual, las organizaciones prósperas son aquellas que son capaces de mantener sus niveles de competitividad a través de la integración de tecnología, procesos y prácticas de recursos humanos. El presente trabajo tiene por finalidad proponer una metodología para diseñar un sistema de control apoyo a la toma de decisiones para la empresa Redolfi S.R.L. debido a que actualmente carece de información que respalde tal proceso. La metodología propuesta se basa en la herramienta de Cuadro de Mando Integral y consiste DETERMINAR los objetivos estratégicos relacionados mediante hipótesis de causa-efecto en el mapa estratégico. A cada objetivo estratégico se le asigna una iniciativa o actividad para apoyar su consecución y su desempeño real es medido periódicamente mediante indicadores de gestión asociados a metas y rangos de aceptación. Todos los elementos anteriores se resumen en el Tablero de Control que facilita el registro y análisis periódico de la información. A través del mismo, se busca obtener no solo información que permita analizar el actual funcionamiento de la empresa, sino también proyectarse a largo plazo, y sobre todo, crear un base de información relevante para que los directivos tomen sus decisiones sustentadas en ella, dejando de lado la incertidumbre.

Palabras clave: CMI, indicadores, información, medición, decisiones.

Abstract

In today's environment, successful organizations are those that are able to maintain their levels of competitiveness through the integration of technology, processes and human resource practices.

The purpose of this work is to propose a methodology to design a decision-making support control system for the company Redolfi S.R.L. because it currently lacks information to support such a process. The proposed methodology is based on the Balanced Scorecard tool and consists of DETERMINING the related strategic objectives through cause-effect hypotheses on the strategy map. An initiative or activity is assigned to each strategic objective to support its achievement and its actual performance is periodically measured by management indicators associated with goals and acceptance ranges. All the above elements are summarized in the Control Panel that facilitates the periodic registration and analysis of the information. Through it, it seeks to obtain not only information that allows analyzing the current operation of the company, but also projecting itself in the long term, and above all, creating a relevant information base for managers to make their decisions based on it, leaving uncertainty aside.

Keywords: Scorecard, indicators, information, measurement, decisions.

Introducción

El presente trabajo final de grado se realizara un reporte de caso en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de tratar sobre una insuficiencia detectada en la gestión de la misma y a partir de ello presentar un diagnóstico, que por medio de un cuadro de mando integral como instrumento, logre establecer estrategias junto con mejoras de gestión y control, acciones de recursos humanos, entre otras.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años 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. (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, s.f.)

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas. (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, s.f.).

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. (A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, s.f.).

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

En cuanto al funcionamiento interno existen algunos roles que son cumplidos por la misma persona, como la gerencia comercial y la general, otro punto a recalcar es que el recurso humano con que cuenta es de suma confianza lo que dio lugar a que

dentro de su estructura no posea un departamento de recursos humanos, en las operaciones diarias no tienen análisis de siniestralidad, no posee manuales de inducción y capacitaciones, respecto de sus clientes, no se realiza un seguimiento de los mismos y tampoco se les ofrece financiación, se resta importancia al marketing y a las redes sociales, por último carece de un sistema informático que registre las operaciones contables.

Para dar orden a lo anteriormente expuesto, es necesario contar con un sistema de control de gestión eficiente ya que el mismo se reconoce como el proceso que asegura el logro de los objetivos y además proporciona a la dirección, un instrumento para apoyar la implementación, ejecución y evaluación de la estrategia estudiando en profundidad cada uno de los elementos que componen el proceso, que influyen directamente sobre la marcha del negocio, competitividad y crecimiento de la organización.

Para realizar las mejoras necesarias y minimizar las deficiencias expuestas, es necesario realizar un cuadro de mando operativo para el área de ventas con indicadores claves de rendimiento, sobre los clientes y las ventas, los cuales permiten realizar un análisis y seguimiento comprobable en el área.

Para poder mejorar los procesos y así influir positivamente hacia tiempos de respuesta más acotados a los clientes, según Betancourt (2014) se detectaron indicadores relacionados al trabajo del personal y alineamiento horizontal entre áreas de producción y ventas, los cuales fueron medidos al crear los distintos tableros de gestión haciendo un buen control del área comercial. La estructura de empresa y los aspectos negativos detectados por Betancourt en la misma, coinciden con los que se posee en Redolfi, por lo que es factible entonces aplicar las mismas soluciones prácticas, para llegar a los objetivos propuestos.

De acuerdo con las conclusiones de la empresa comercializadora de electrodomésticos, se pudo observar que uno de los objetivos propuestos por dicha publicación en Noboa (2012) era, impulsar las ventas, a través del personal dedicado a ello, lo que se buscó a través de los indicadores propuestos es saber el porcentaje de las ventas en relación a nuevos clientes. A través de los resultados que se logren de estos indicadores, lo que va a permitir a la empresa es desarrollar estrategias que lleven a prolongar la relación de los clientes con la empresa. Se puede observar la relación del

área de ventas con los nuevos clientes, y como se puede trasladar el resultado del indicador para mejorar el vínculo con los actuales clientes.

En el trabajo presentado por Manzano, Moncada y Loza (2009) con el objetivo de mejorar los márgenes de ventas mediante el diseño del *BalancedScorecard* enfocado en el área ventas de la empresa Cauchos Industriales S.A., se realizó un proceso de medición de indicadores, en el cual se pudo medir el nivel de ventas por productos, por vendedor, por zona, así como también analizar el porcentaje de devoluciones y reclamos.

Según Correa, Ferraz Filho, Chiari, Mascarenhas y Goncalves (2014), aplicando el BSC a una multinacional, se puede observar el éxito de su aplicación, sobre todo desde el punto de vista de la perspectiva financiera, que luego se impulsa hacia las demás perspectivas. Uno de los beneficios que trae aparejado es, traducir la estrategia en términos operativos, lo que implica realizar un mapa estratégico con los resultados de las relaciones de causa y efecto en las diferentes perspectivas. Dichas relaciones son de utilidad para entender las interrelaciones entre objetivos, metas y acciones de las cuatro perspectivas.

Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, inmersa en un contexto de cambio tecnológico, sociocultural y político en un entorno cada día más global y dinámico, los factores de éxito están ligados, entre otros aspectos, con la satisfacción al cliente, la innovación, la penetración en el mercado. Por ello se busca una perspectiva menos contable y más estratégica (Kaplan y Norton, 2014).

El desarrollo de esta propuesta busca construir un puente de la teoría a la práctica, a través de aplicar distintas estrategias, con la finalidad de orientar el rumbo de la gestión de Redolfi, comunicando las estrategias y objetivos en todos los niveles de la organización para que se encuentren alineados en su búsqueda y cumplimiento.

El cuadro de mando permite vincular los objetivos de largo plazo de la empresa con sus acciones concretas del día a día. Es eficaz tanto para directivos como para empleados ya que ofrece una visión transversal y permite comunicar las tareas a realizar en un lenguaje en común para todos (Sanna, 2016).

Las decisiones que se tomen en el área producirán resultados que beneficiarán a los directivos en términos rentables, resultados que se podrán ver también a largo plazo en la compañía, al volver a utilizar la propuesta, que es de aplicación continua para su

total efectividad y así, evaluar el funcionamiento organizacional cada vez que se requiera. El control de gestión promueve la conversión de las presiones en ventaja competitiva, ya que da la oportunidad de centrarse en optimizar las áreas que más le importan a la organización apoyo profesional, con una mirada minuciosa y capacitada de la gestión de las organizaciones, detectando los errores, solucionándolos y convirtiéndolos en nuevas oportunidades de crecimiento.

La metodología de referencia es muy difundida y adoptada a lo largo del mundo en diferentes entidades; al respecto se cita el trabajo llevado a cabo en Perú, donde se planteó como objetivo estimar el nivel de influencia del cuadro de mando integral en la gestión empresarial, para mejorar la misma a través de la herramienta, luego de llevar a cabo la investigación se concluyó que el CMI influye significativamente en la gestión, cada una de las perspectivas mostro mejoras (Gózar Fierro & Manrique Arroyo, 2014). Este trabajo permite apreciar que el uso del CMI puede ayudar a optimizar la gestión de una empresa mejorando cada una de las dimensiones de la empresa.

Otro trabajo desarrollado en Chile, tuvo por finalidad proponer una metodología para diseñar un sistema de control de gestión para pequeñas y medianas empresas midiendo el desempeño del negocio no solo por medio de variables económicas, por lo que la metodología propuesta se basa en la herramienta de Cuadro de Mando Integral, el cual comenzó declarando la misión y la visión de la empresa, y desde la cual se desprenden los objetivos estratégicos relacionados mediante hipótesis de causa-efecto en el mapa estratégico, luego a cada objetivo estratégico se le asignó una actividad o desempeño que luego fue valuado periódicamente mediante indicadores de gestión, resumiendo, finalmente el autor comprobó que es factible aplicar el Cuadro de Mando Integral a pequeñas y medianas empresas (PYME) sin mayores inconvenientes, siempre que cuenten idealmente con un sistema de información que facilite el registro periódico de los datos y variables necesarias para el cálculo de los indicadores de gestión, destacando también que al momento de determinar las metas de cada indicador de gestión se debe considerar que las mismas sean alcanzables y realistas para que presenten un verdadero desafío a la organización. Si al momento del diseño la empresa posee registro de información histórica, se recomienda calcular los indicadores para periodos pasados y analizar su comportamiento gráfico para poder proyectar a futuro la meta del indicador mediante series de tiempo (Escala Martinez, 2017). Este trabajo

muestra que el uso del cuadro puede colaborar al control de gestión, mostrando el orden en que deben ejecutarse las tareas para llevarlo a cabo, los cuales serán los mismos que se llevaran a cabo en este trabajo, dejando en claro que para que la herramienta se ejecute con éxito debe existir un correcto sistema de recolección de información.

Por último un trabajo local, el cual diseño e implemento un CMI a nivel operativo en una fabrica automotriz cordobesa, con el propósito de convertirse en una herramienta de gestión eficiente y eficaz que permita gestionar objetivos específicos para cada sector productivo, definiéndose para ello indicadores a utilizar, y proponiéndose la metodología para la obtención de la información necesaria para su cálculo, a partir de la aplicación de la herramienta de gestión propuesta. Se logró con ella, la clarificación de los objetivos y la realización de diversos planes de acción y herramientas de control que posibilitó una gestión diaria y eficiente (Nicotra Perassi, 2014). Este trabajo deja en claro que el CMI permite aplicarse a nivel operativo, lo cual también es necesario en Redolfi, donde, mediante su aplicación, se incorpora una forma de trabajo que consiste en medición y análisis de indicadores de gestión, vinculando de manera sistemática la estrategia corporativa con la ejecución operativa.

Objetivos

Objetivo general.

Realizar el diseño e implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la ciudad James Craik, provincia de Córdoba, para lograr la optimización del proceso de toma de decisiones, a partir del año 2021.

Objetivos específicos.

- Analizar y diagnosticar la empresa interna y externamente para detectar el problema a resolver.
- Diseñar un mapa estratégico que permita identificar relaciones causa-efecto.
- Determinar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas.
- Proponer los indicadores para cada una de las perspectivas de la empresa que permitan la medición de los resultados.

- Evaluar el comportamiento de los indicadores, lo que permitirá obtener información para la toma de decisiones.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa se desarrolla en su entorno de forma dinámica y constante siendo afectada por los cambios bruscos y muchas veces sin aviso en el medio ambiente externo. La velocidad de los cambios cumple un rol sumamente importante al momento de la planificación estratégica de la empresa. Años atrás, donde estas variaciones eran menos frecuentes y bastaba mejorar en forma continua, los modelos pre establecidos resultaban eficaces. Pequeñas modificaciones en la manera de hacer las cosas marcaban la diferencia en la carrera por incrementar la participación de mercado y las utilidades.

Redolfi S.R.L. nace en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza, entre otros, a lo largo de los años logró posicionarse en el sector, lo cual pudo alcanzar debido a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Como estrategia se plantea marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

La empresa se proyecta como líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, como así también 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, pretende además 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.

La empresa se plantea como propósito atender las necesidades de sus 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.

Ediliciamente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, donde se centralizan actividades de 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. Actualmente en la capital de la provincia solo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se cerró a principios del año 2004.

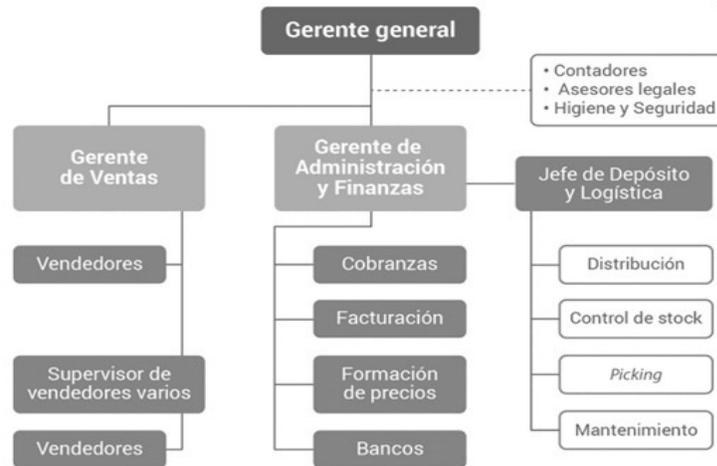
Es una empresa saludable en términos financieros, de bases sólidas, manejan una filosofía de ventas basada en generar la mayoría de sus ventas de contado alcanzando porcentajes extraordinarios, alrededor del 80% de sus ventas son de contado, el resto a plazos que no superan los 30 días, logrando de esta manera no trasladar endeudamientos a sus proveedores lo cual les permite mantener una relación de excelencia con estos.

Las ventas se llevan a cabo en salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia, cuenta hoy con aproximadamente 6000 clientes, con un total de 35 vendedores distribuidos en las cuatro sucursales. Entre los principales clientes se destacan mini mercados, quioscos, almacenes, farmacias y despensas de barrios.

A pesar de que el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, no cuenta con un departamento de recursos humanos, por tal motivo no existe un proceso de selección ni de inducción de personal, esto finalmente genera errores ya que las personas ingresantes aprenden todo sobre la marcha de trabajo, no existe un sistema de ascensos por conocimientos, los mismos se basan en antigüedad o basados criterio de la confianza, tampoco hay planes de motivación o capacitaciones periódicas. No se cuenta con un departamento clave para la actividad, Higiene y Seguridad, aunque cumple de manera positiva con las inspecciones regulares que recibe.

A continuación se presenta el organigrama de la casa central:

Figura 1. Organigrama funcional de la empresa Redolfi S.R.L.



Fuente: Material de estudio.

En lo que respecta a la gestión, la empresa no utiliza un sistema que integra todas las áreas, todo registro se realiza en planillas Excel, no hay departamento contable dentro de la empresa, sino que funcionan como asesores externos.

Aunque la empresa se plantea como visión contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, no ha logrado llevarlo a cabo, contando hoy con un número pequeño y poco diversificado de proveedores.

Como conclusión se puede decir que a pesar de ser una empresa consolidada y reconocida, hay aspectos que no la dejan alcanzar su visión y metas, se logra percibir que la actual gestión que llevan es no solo desordenada, sino basada en la experiencia de sus dueños, y la incertidumbre total, ya que no posee registro alguno de las actividades y rendimiento de ellas, no existe control de gestión, por ende no existe información sobre la misma.

Tras este primer análisis interno se pone en evidencia la necesidad de Redolfi de contar con un sistema de gestión, que permita el control y por consecuente información que respalde la toma de decisiones.

Análisis del contexto

Análisis Pestel

Este es un análisis importante ya que se pueden detectar oportunidades y posibles amenazas que pueden dificultar el desarrollo de la empresa, en un entorno

macroeconómico, en donde se observa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Entre ellos se puede mencionar:

Factores políticos.

Una de las medidas políticas de las que se puede beneficiar Redolfi es la que anuncia la ampliación del régimen de regularización de obligaciones tributarias, de la seguridad social y aduaneras, ante la necesidad de extender el universo de beneficiarios y ofrecer facilidades que permitan afrontar las deudas acumuladas durante la pandemia del Covid-19, la AFIP establece una ampliación de la Moratoria 2020 respecto del régimen de regularización de obligaciones tributarias, de la seguridad social y aduaneras. De esta forma las Pymes, comerciantes, profesionales, grandes empresas, monotributistas, autónomos, cooperativas y entidades sin fines de lucro podrán regularizar sus deudas tributarias, aduaneras y previsionales en hasta 120 cuotas. El plazo para el registro estará vigente hasta el 31 de octubre en la página web de AFIP (Resolución General 4816/2020, 2020).

Factores económicos.

La economía argentina registró una caída de 19,1% en el segundo trimestre de 2020 con relación a igual trimestre de 2019, en medio del confinamiento por el coronavirus, según indico el Indec las ventas totales a precios corrientes en julio de 2020 relevadas en la encuesta alcanzaron un total de 4.297,1 millones de pesos, lo que representa una caída de 73,0% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas totales a precios constantes de diciembre de 2016, en julio de 2020, alcanzaron un total de 1.314,9 millones de pesos, lo que representa una disminución de 83,3% respecto al mismo mes del año anterior (INDEC, 2020).

Factores socioculturales:

Aquí se deben incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, y las clases sociales. Cuanto mejor esté definida la sociedad en la que se comercializarán los productos, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

Los cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, los cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, son algunas variables que tendrán resultados en el negocio.

Lo anterior es en un marco de normalidad, cuestión que no se actualmente debido a la pandemia que repercute en todo el territorio nacional. La comercialización de los productos por parte de la empresa Redolfi estará limitada y amoldada a la situación que la cuarentena provoca actualmente, así como en los meses siguientes considerando desde Junio 2020.

Factores tecnológicos:

Este es el punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Esta variable es una las más cambiantes en la actualidad, en ella se puede encontrar un entorno que promulgue la innovación, teniendo en el futuro grandes avances tecnológicos.

Uno de los principales factores tecnológico es el auge y expansión de las compras por internet, donde el cliente tiene acceso a gran variedad de productos vía online y suficiente información para realizar comparación de cualidades y precios.

La economía digital se refiere a la convergencia de diversas actividades intersectoriales relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones TICs, incluyendo industria y servicios de software, telecomunicaciones, desarrollo tecnológico y de internet y otro tipo de actividades que encuentran nuevas facilidades para su producción a través de internet, incluyendo el masivo despliegue de infraestructura de redes que le da sustento. El desarrollo de la economía digital trae aparejado grandes cambios en las relaciones sociales, principalmente laborales y de consumo, lo que impacta directamente en la forma de venta y promoción de los productos que se comercializan. Asimismo, la implementación de nuevas tecnologías podría facilitarle la vida a las empresas aumentando su productividad global y reduciendo sus costos. En este sentido, a través del uso de herramientas de internet se reduce el costo marginal para nuevos emprendimientos o líneas de negocio, tendiendo éste a cero. Dado que el componente inercial de este modelo es el conocimiento, la innovación toma mayor peso que en el pasado a la hora de construir estrategias de negocio (Camara Argentina de Comercio y Servicios, s/f).

La empresa para aumentar la competitividad, se ha adaptado a las nuevas tendencias en la captación de clientes a través de las redes sociales en general: mediante las *fanpage* que tienen en Facebook.

Factores ambientales:

El desarrollo mundial ha generado impactos en el medio ambiente que deben tenerse en cuenta antes de poner en marcha cualquier proyecto. Algunos de ellos son el calentamiento global, la escasez y contaminación del agua, los cambios climáticos acompañados de grandes catástrofes naturales, la contaminación del espacio, la transformación de zonas forestales en áreas agrícolas. Se debe analizar cualquier impacto negativo que pueda tener el negocio en el medio ambiente, e invertir en investigación y desarrollo para crear procesos productivos que no deterioren el medio.

Factores sociales.

La pobreza y la indigencia están creciendo abultadamente en Argentina, el INDEC en su informe técnico mostro que en el primer semestre de 2020 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 30,4%; en estos residen el 40,9% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 8,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.849.755 hogares que incluyen a 11.680.575 personas y, dentro de ese conjunto, 754.155 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 2.995.878 personas indigentes (INDEC, 2020), el aumento de la pobreza impacta de lleno en la disminución de las compras de los clientes.

Factores legales.

Además de las leyes comunes de contrato de trabajo, se suman las especiales desencadenadas por la pandemia, dentro de ellas se destacan el acuerdo, la extensión de los acuerdos de suspensiones hasta Diciembre de 2020, con un plazo máximo de 60 días a computar desde el 1° de octubre. Además, se convalidan todos los convenios de emergencia de suspensiones concertados en forma individual entre las empresas y trabajadores desde el vencimiento del acuerdo marco anterior. La Cámara Argentina de Comercio llegó a un acuerdo salarial, se acordó junto con autoridades Nacionales el pago de 6 sumas extraordinarias de \$ 5.000 cada una a pagar en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2020, enero, febrero y marzo de 2021, las cuales

devengarán presentismo y antigüedad. Además, se incorporará al básico el incremento solidario de \$ 4000 y la suma fija de \$ 2000 del acuerdo de febrero (Federación Argentina de Empleados de Comercio, 2020).

Las Cinco Fuerzas de Porter

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la organización en todos los sentidos. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto.

La amenaza de la entrada de nuevos competidores: es una de las fuerzas más conocidas y se usa en la industria detectando nuevas empresas que competirán en la venta de productos iguales o similares en el mercado, o con las mismas características económicas.

Se necesita contar con el know-how correspondiente, lo que constituye otra barrera de entrada. Así mismo, cualquier empresario que pueda superar estas barreras de entrada, tiene la posibilidad de ingresar al mercado y competir. Deberá lograr equiparar las acciones de las empresas más destacadas del mercado para apropiarse una porción de mercado que provoque incertidumbre en las demás empresas y por supuesto mantenerse en el mismo.

Poder de negociación con los compradores: Aquí existen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado, o que pueda llegar a tener un costo más bajo que los productos que la organización puede ofrecer. Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia, lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

Amenaza en los ingresos por productos sustitutos: una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial, ya que se perderían compradores. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos.

Poder de negociación con los proveedores: este poder se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos

que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Como estrategias para lograr superar trabas futuras serian: aumentar la cartera de proveedores, establecer alianzas a largo plazo con ellos o pasar a fábrica la propia materia prima.

Rivalidad entre competidores: El quinto factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

Algunos de ellos cuentan con varios años participando del mercado. Estos competidores son los que pueden arrebatarle porción de mercado. También existen empresas pequeñas dentro del mercado, con poca infraestructura y capital, pero que no tienen el *know-how* necesario para crecer. Estas empresas más chicas están a la espera de que alguna más grande las absorba y lo mismo cuenta para las medianas. Una ventaja competitiva de la empresa es que cuenta con un mayor *know-how* y experiencia en el mercado, lo que la diferencia de los demás competidores.

Diagnostico organizacional

Análisis Foda

Para una buena planeación estratégica se suele utilizar este análisis situacional, el cual permite conocer a la empresa en un determinado momento sus debilidades y fortalezas internas, como sus oportunidades y amenazas externas, y luego del procesamiento de esos datos, poder realizar un diagnóstico y diseñar estrategias para una mejora de la organización (Rojas, 2017).

Fortalezas:

- La empresa es conocida a nivel regional y en provincias limítrofes.
- Personal altamente calificado.
- Solvencia patrimonial.
- Proyección futura al crecimiento.

Debilidades:

- No existe estrategia a mediano y largo plazo que acompañe al crecimiento de la empresa.

- No se observa conexión en la toma de decisiones entre cada una de las áreas de la empresa
- Se observan planillas de Excel y Word, que cada recurso maneja de manera arbitraria para el registro de las actividades.
- Toma de decisiones orientadas al corto plazo sobre situaciones presentes, poca proyección y pocos proyectos de desarrollo.
- Resistencia al cambio por parte de los funcionarios o administradores.
- Deficiente comunicación interna entre gerencias y personal.

Oportunidades:

- Posibilidad de adquirir herramientas de alta generación para ofrecer servicios que la competencia no ofrece.
- Profesionales competentes para planificar estratégicamente los proyectos.
- Crecimiento de clientes.
- Realizar nuevos convenios con otras empresas.
- Posibilidad de ampliar la institución, con nueva aparatología y equipamiento de última generación.

Amenazas:

- Una disminución de las ganancias ante el ingreso de nuevos competidores ofreciendo servicios similares en la región.
- Inflación.
- Aumento del dólar.
- Desempleo e inflación creciente

Análisis según perfil profesional

Redolfi es una empresa con una extensa trayectoria en la región en la distribución de productos de consumo masivo, cuenta con instalaciones que permiten explotar economías de escala por lo tanto llegando a competir por medio del precio de los productos. Este hecho no hace que se aleje de problemas como la evaluación y seguimiento de sus clientes, porque al no poseer una dotación de gente calificada y que el sistema de gestión pueda mostrar esas situaciones, de nada serviría tener una mayor estructura que no puede ser controlada, acción que hoy en día no ejecuta, no tiene registro alguno de las actividades y resultados de la gestión, por lo que desconoce si va

bien encaminada o necesita correcciones, para optimizar la estructura que ya posee la empresa se necesitarán cambios internos de la información obtenida y su análisis surgieron los aspectos críticos a mejorar que se enumeraron oportunamente, si bien la distribuidora Redolfi S.R.L. está firmemente posicionada en el mercado sustentándose en su gran trayectoria, aún conserva la mentalidad y dirección de empresa familiar, pudiendo esto convertirse en un inconveniente a largo plazo. En un contexto político incierto y amenazante, con una economía en picada, y una era tecnológica que presenta la posibilidad del fácil acceso a todo con un solo click provoca que las empresas deban estar preparadas y ser capaces de hacer frente a los desafíos como así también a las oportunidades de crecer, una buena gestión empresarial implica saber aprovechar las oportunidades como mantenerse en pie ante las amenazas, para lo cual tener el control de todo se torna imprescindible y para ello debe contar con herramientas que faciliten el control de gestión, tal herramienta es el CMI que brinda una visión total de la empresa, permite evaluarla y aplicar medidas tendientes a la corrección de fallas que se detecten, la información proveniente de ello apoya una toma de decisión correcta.

Los ultimo balances analizados de la empresa muestran lo siguiente:

Tabla 1.

Índices Redolfi

	Año 2019	Año 2018	Año 2017
<i>Índice de Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente</i>	1,57	1,91	1,64
<i>Índice de Endeudamiento = Pasivo / PN + Pasivo</i>	0,62	0,58	0,4

Fuente. Elaboración propia a partir de Balances Redolfi

A partir de los datos bridados por la Tabla 1, se puede observar que el índice de liquidez muestra una variación positiva respecto de 2017 y negativa respecto de 2018, con una caída del 17,80 %, situada así en el límite de la insolvencia.

Por otro lado, el nivel de endeudamiento, fue aumentando, es decir se endeudando más, representando un 45 % respecto de 2017 y un 6,89 % respecto de 2018. La razón de endeudamiento del año 2019, refleja que, por cada peso de la empresa, 0,62 centavos pertenecen a terceros, es decir, que la empresa posee más participación de terceros que propia.

Este análisis lleva a concluir que la empresa está tomando malas decisiones, las cuales se reflejan numéricamente en estos índices, el uso del CMI permitirá además

relevar información con la que hoy no cuenta la empresa, para replantearse muchos aspectos y generar los cambios que necesite para mantenerse a largo plazo.

Marco teórico

El fin último del trabajo es desarrollar las partes de un cuadro de mando y su aplicación para un área específica dentro de una empresa distribuidora de productos de consumo masivos, a través de los referentes del campo de estudio.

Balanced Scorecard es una herramienta de gestión estratégica que ensambla los indicadores financieros con los no financieros, es decir, media entre la gestión financiera y el capital intangible para obtener ventajas competitivas, facilitando el proceso en la toma de decisiones (Quesado, Guzmán y Lima Rodríguez, 2017).

Según Martínez y Cegarra (2017), el CMI fue desarrollado por Kaplan y Norton en la década del 90, basado en cuatro perspectivas con indicadores de gestión en constante relación, dejando ya de priorizar el aspecto financiero, tenido en cuenta como primordial antes, el cual es visualizado ahora como objetivo último del plan.

Corma Canós (2016) agrega al respecto que el cuadro de mando integral es una metodología pensada para ayudarnos a traducir nuestra estrategia a objetivos y medidas que nos permitirán valorar la eficacia alcanzada en la aplicación de esa estrategia, sin embargo, aclara que no alcanza el sólo diseño del cuadro de mando, sino que también tiene que estar incluido en los sistemas de gestión y ser la base en todos sus procesos.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando que se pueden ver en detalle en el mapa estratégico son la de clientes, proceso interno, formación y crecimiento, y finanzas. Cuando las describen Kaplan & Norton(2016) exponen sobre ellas:

Perspectivas: Según sus autores las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando establecen un equilibrio, entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de acción de esos resultados y entre las medidas.

La Perspectiva Financiera: El Cuadro de Mando Integral comprende la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros son importantes para resumir los resultados de las acciones tomadas en el negocio. Las medidas financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, o con el valor económico añadido.

La Perspectiva del Cliente: En la perspectiva Clientes la alta dirección identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de la empresa en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva

acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados de satisfacción, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada.

La Perspectiva del Proceso Interno: En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos visualizan los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

Estas 4 perspectivas se muestran gráficamente en un mapa estratégico, al respecto de este elemento Sainz de Vicuña Ancín (2015) indica que la función que tiene el mapa estratégico para cada una de las perspectivas es, sistematizar aquellas actividades internas de la empresa que generen la propuesta de valor para los grupos de interés, a través de relación de causa y efecto, en torno a todos los procesos que cruzan a la estructura funcional, alineadas con las necesidades de los clientes a satisfacer y fidelizar. Además de que permite a la empresa presentar la estrategia de una manera coherente, integral y práctica, base de su buena concreción posterior, y traducción en resultados estratégicos.

Para Eslava (2015), los indicadores de gestión bien utilizados deberían permitir, entre otros objetivos, medir el grado de competitividad ante proveedores, satisfacer más al cliente mediante mejoras en los tiempos de respuesta y calidad del producto/servicio brindado, un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para aumentar la productividad, reducir gastos, etc.

La construcción de los indicadores lleva una serie de pasos, desde la identificación del proceso a medir, el cuantificar y medir las variables, hasta la mejora

continua de dicho indicador, entre otras tareas intermedias; entre las más imprescindibles se encuentran el objetivo numérico a conseguir y los plazos en que se proyecta cumplir (Álvarez Orozco, 2016). Es importante definir los indicadores que acompañaran a la empresa para identificar los desvíos y tomar las medidas correctivas en las diferentes áreas, con ellos se arma un cuadro general se sugiere usar señales como los colores del semáforo, según se vayan logrando las metas o porcentajes esperados de cada objetivo y/o indicador. Es una forma fácil y practica de realizar la revisión y evaluación de los resultados obtenidos, en las reuniones de rendición de cuentas, partiendo de aquellos valores no esperados, atribuidos al color rojo, hasta aquellos deseables, con el color verde (Quesada , 2019).

El cuadro de mando operativo bien implementado con sus indicadores de gestión correctamente seleccionados, pueden ser una solución o una herramienta para mejorar a la organización través del tiempo (Eslava, 2015).

Como se puede observar el cuadro de ando integral permite a una organización no solo facilitar el seguimiento del plan estratégico, sino que facilita tener una lectura de la organización como un todo, traduciendo la estrategia a términos operativos, comunicando y vinculando mediante incentivos los objetivos e indicadores estratégicos, planificando y estableciendo objetivos, estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización, sabiendo que la perspectiva financiera es el objetivo final de cualquier entre lucrativo, pero para poder alcanzar las metas se debe trabajar desde alas no financieras, llegando así como resultado final aumentar los ingresos, optimizando el recurso humano, valorando a los clientes y mejorando los procesos internos. Como herramienta de gestión brinda información de calidad que apoya la toma de decisiones permitiendo a los usuarios dejar de lado la incertidumbre.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de realizar el diagnóstico organizacional tanto interno como externo, se puede expresar que la empresa presenta falencias a nivel organizativo, generado básicamente porque no se maneja un sistema de gestión acorde al tamaño y crecimiento que obtuvo la empresa, ante tal crecimiento los directivos se abocaron a tareas diarias descuidando la dirección. Descuidando elementos importantes como atender la tendencia de compra de los clientes, sus recursos humanos, y la sistematización de procesos que requieren rapidez. Ante la falta de control de gestión, los directivos carecen de información que respalde su toma de decisiones, lo cual es altamente peligroso, ya que puede llevar al fracaso total de la empresa.

Justificación del problema

La ausencia de un sistema de gestión provoca en Redolfi inconvenientes dentro de los más relevantes se encuentran, ausencia de motivación a los empleados, falta de capacitación, inexistencia de sistemas de información, inexistencia de control de las gestiones y tareas realizadas, ausencia de métodos de captación de clientes y fidelización de los existentes, ausencia de búsquedas de sugerencias de los clientes para incorporar mejoras, inexistencia de control de stock de mercadería, entre otros.

La importancia de realizar un modelo de CMI para Redolfi tiene su núcleo en que la organización carece de información que demuestre como está trabajando, generando falta de optimización de los recursos que posee, desarrollando una ineficiencia en la gestión de la dirección, tornando necesaria la implementación de una herramienta de gestión que facilite a la dirección gestionar de manera eficiente y eficaz, despejándole toda incertidumbre respecto del funcionamiento interno de la empresa que además sirva de apoyo para el proceso de toma de decisiones. En este sentido, es importante fomentar e inculcar el manejo de CMI como herramientas de gestión para lograr una buena integración de todas las dimensiones de la empresa que trabajando en conjunto la hagan competitiva.

Conclusión diagnóstica

Siendo Redolfi una empresa que cuenta con recursos de calidad para aprovechar sus posibilidades de nuevos mercados, se espera que la aplicación del cuadro de mando

integral logre incorporar una cultura de gestión nueva, basada en el control, medición y posterior mejora de todos los sectores de la empresa, que se elaboren indicadores de satisfacción y retención de clientes, de control de stock, de recursos humanos, de satisfacción interna, para que la optimización de todos ellos lleve a aumentar las ganancias de la organización, haciendo seguimientos de manera periódica que actualice las métricas de modo tal que no quede obsoleto el sistema incorporado, y se busque siempre la mejora continua, de esta forma se espera obtener información de calidad y a tiempo real para que toma de decisiones que tómelas dirección sea basada en gestión no en experiencia ni de manera subjetiva, llevando de esta forma a Redolfi a ser una empresa con una dirección moderna y óptima, con la rentabilidad y competitividad que merece su marca.

Se espera lograr revertir la actual situación límite en términos financieros que posee consecuencia de la falta de información al momento de tomar decisiones, a partir de cambios en las 4 dimensiones de la empresa:

Perspectiva financiera: se espera aumentar los ingresos por venta, aumentar la participación de mercado, disminuir el endeudamiento, aumentar la liquidez y bajar los costos.

Perspectiva de clientes: se espera aumentar la fidelización, mejorar la satisfacción y garantizar precios bajos.

Perspectiva de procesos internos: aumentar el flujo del servicio de atención, mejorar la gestión de inventarios y asegurar la calidad de los productos.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo: Promover el desarrollo del personal, retener al personal calificado, aumentar el buen clima laboral y mejorar la comunicación.

Plan de Implementación

Alcance y limitaciones

El desarrollo del presente trabajo final de grado se desarrolló para ser aplicado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craick, provincia de Córdoba, por lo que involucra a todos los integrantes de dicha empresa, la propuesta se planifico para ser implementada en el periodo de tiempo que comprende Enero 2021 a Junio del mismo año.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo, no se presentó ninguna que impidiera la realización del mismo.

Recursos Involucrados

Recursos tangibles

- ❖ Muebles y elementos de oficina.
- ❖ Últimos Estados Contables.
- ❖ Nómina y legajos completos de empleados de la empresa.
- ❖ Detalle e informes de clientes.
- ❖ Organigramas, informes de descripción de puestos y tareas.
- ❖ Recursos monetarios.
- ❖ Contratación de personal idóneo ya sea interno o externo para el desarrollo, uso y manejo de pagina web, redes sociales y marketing digital

Recursos intangibles

- ❖ Capacitaciones a todos los empleados.
- ❖ Compromiso, colaboración, trabajo en equipo, empatía ante los cambios que se van a introducir.

Con respecto a los recursos monetarios, se estima el monto del profesional contador a cargo de la propuesta, los cuales se calculan tomando lo indicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Formosa según Res. 44-2019 (Anexo 1), que establece un costo de \$1688 la hora de trabajo de complejidad media, en base a ello se realiza el siguiente cálculo:

Tabla 2.
Presupuesto

Tarea/ recurso	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Total
Relevamiento de información	10	Horas	\$ 1.688	\$ 16.880
Diseño de mapa estratégico	5	Horas	\$ 1.688	\$ 8.440
Diseño de objetivos e indicadores de cada perspectiva y cuadro	10	Horas	\$ 1.688	\$ 33.760
Capacitación	20	Horas	\$ 1.688	\$ 50.640
Implementación del CMI	10	Horas	\$ 1.688	\$ 16.880
Evaluación y control de medidas correctivas	10	Horas	\$ 1.688	\$ 16.880
Correcciones	10	Horas	\$ 1.688	\$ 16.880
Total				\$ 143.480

Fuente. Elaboración propia.

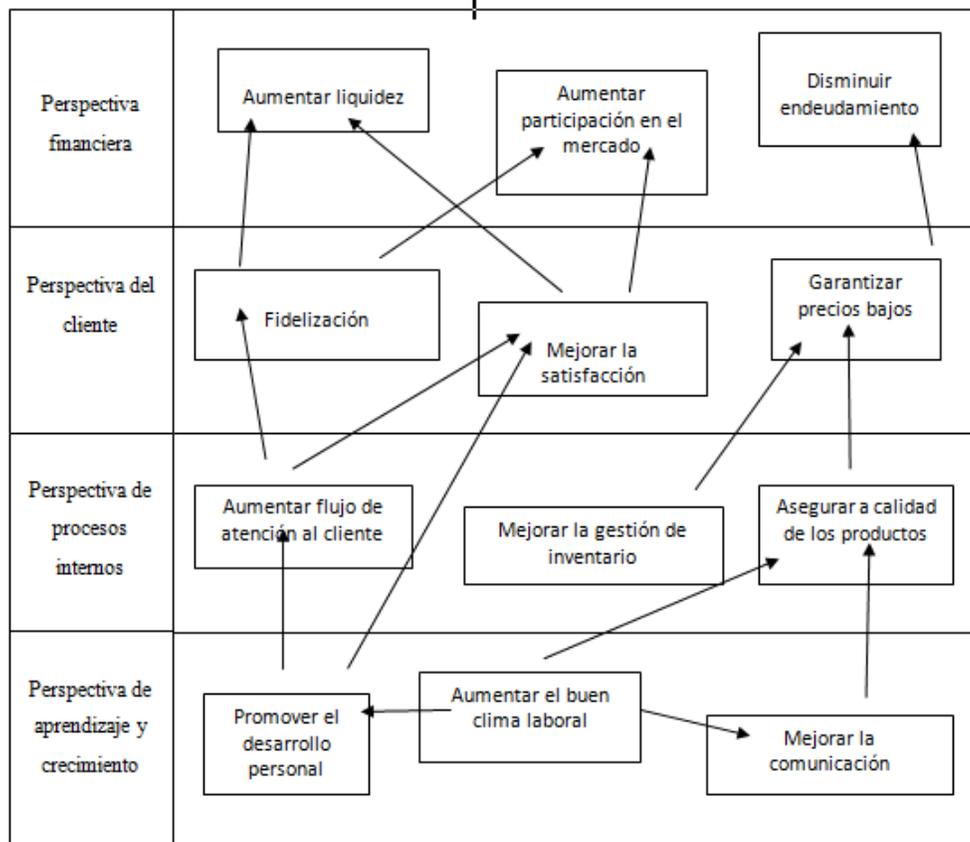
Referido al personal idóneo en uso de redes sociales y marketing se considera un sueldo de un empleado de comercio de jornada completa categoría F, siendo aproximadamente \$44200, monto que puede variar si se contrata un servicio externo.

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

Analizar y diagnosticar la empresa interna y externamente para detectar el problema a resolver, aquí lo que se busca es lograr llevar a cabo de manera exitosa la propuesta e implementación de la herramienta desarrolla en el presente trabajo, para lo cual se proponen diagnosticar la empresa, la idea de esta tarea es reconocer la organización, las actividades y formas en las que se realizan, mediante la observación y la utilización de herramientas como foda y pestel, y reuniones con los mandos altos y medios de la organización; una vez recolectada toda la información se realiza su análisis para detectar el problema a resolver.

Diseñar un mapa estratégico que permita identificar relaciones causa-efecto, una vez detectado el problema, y planteada la meta a conseguir se procede a diseñar el mapa estratégico que muestra la forma en la que se enlaces los indicadores mostrando su relación causa-efecto para conseguir los objetivos estratégicos y llegar a la información que respalde y optimice la toma de decisiones.

Figura 2. Mapa estratégico propuesto



Fuente. Elaboración propia.

Para determinar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas y proponer los indicadores para cada una de las perspectivas de la empresa que permitan la medición de los resultados: estos objetivos van de la mano, en el momento que queda diseñado el mapa estratégico y determinado a que se quiere llegar se debe diseñar cada indicador que sirva para medir si se alcanza o no el objetivo estratégico que le dio origen, es así que se presentan los siguientes, luego en la tabla 4 se incluyen las respectivas semaforizaciones:

Tabla 3.

Tabla de indicadores y objetivos

Perspectiva Financiera				
Número	Indicador	Objetivo	Formula	Valor objetivo
1	Liquidez	Aumentar la liquidez	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$	20%

2	Participación	Aumentar la participación de mercado	%U: P1-P0/P0	20%
3	Endeudamiento	Disminuir endeudamiento	Pasivo / PN + Pasivo	20%
Perspectiva de clientes				
4	Fidelización	Aumentar fidelización de clientes	clientes que repitieron compras/total clientes	40%
5	Índice de satisfacción	clientes satisfechos/total clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	60%
Perspectiva de procesos internos				
6	Atención	asegurar generar canales de comunicación constante con los clientes	cantidad de clientes atendidos año1-cantidad de clientes atendidos año0/cantidad de clientes atendidos año0	50%
7	Disponibilidad	Gestiona de inventario	(cantidad de productos que quebraron stock año 1-cantidad de productos que quebraron stock año 0)/cantidad de productos que quebraron stock año 0	20%
Perspectiva de procesos internos				
8	Capacitación	Promover el desarrollo personal	empleados capacitados/total de empleados	80%
9	Rotación	Retener al personal calificado	cantidad de renunciaciones/total de trabajadores	10%
10	clima	Propiciar el buen clima organizacional	empleados que consideran buen clima/total de empleados	80%

Fuente. Elaboración propia.

Evaluar el comportamiento de los indicadores, lo que permitirá obtener información para la toma de decisiones: aquí se presenta el tablero de control, el cual contiene toda la información respecto de que y como actuar ante cada rango de valor que pueda tomar el indicador.

Capacitaciones: se programan para todo el personal, respecto del uso y los nuevos procesos que se generaran al introducir a la empresa esta nueva forma de trabajo.

Puesta en marcha e implementación: una vez diseñado todo, se presenta a los directivos, mostrando que y como se llevará a cabo la propuesta, la información que se obtendrá de ella, haciendo resaltar la ausencia de información que hoy maneja que provoca decisiones malas, las cuales se reflejan en sus balances.

Tabla 4

Cuadro de Mando

Indicador	Perspectiva	Objetivo estratégico	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable	Semáforo		
							Rojo	Amarillo	Verde
Liquidez	Financiera	Aumentar la liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	20%	trimestral	Dirección/administración	<5%	6-14%	<15%
Participación	Financiera	Aumentar la participación de mercado	%P: P1-P0/P0	20%	trimestral	Dirección/administración	<5%	6-14%	<15%
Endeudamiento	Financiera	Disminuir endeudamiento	Pasivo / PN + Pasivo	20%	trimestral	Dirección/administración	<5%	6-14%	<15%
Fidelización	clientes	Aumentar fidelización de clientes	clientes que repitieron compras/total clientes	40%	Semestral	Dirección/ventas	<15%	16-29%	<30%
Índice de satisfacción	clientes	Clientes satisfechos/total clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	60%	Semestral	Dirección/ventas	<25%	26-44%	<45%
Atención	clientes	asegurar generar canales de comunicación constante con los clientes	cantidad de clientes atendidos año1-cantidad de clientes atendidos año0/cantidad de clientes atendidos año0	50%	Semestral	Dirección/ventas	<15%	16-34%	<35%
Disponibilidad	Procesos internos	Gestiona de inventario	(cant. productos que quebraron stock año 1-cant.productos que quebraron stock año 0)/cantidad de productos que quebraron stock año 0	20%	trimestral	Logística	<5%	6-14%	<15%
Capacitación	Procesos internos	Promover el desarrollo personal	empleados capacitados/total de empleados	80%	trimestral	Logística	45%	46-64%	<65%
Rotación	Aprendizaje y crecimiento	Retener al personal calificado	cantidad de renuncias/total de trabajadores	10%	trimestral	Dirección RRHH	<2%	3-4%	<5%
clima	Aprendizaje y crecimiento	Propiciar el buen clima organizacional	empleados que consideran buen clima/total de empleados	80%	trimestral	Dirección RRHH	45%	46-64%	<65%

Fuente. Elaboración propia.

Definir los procesos y criterios de medición de desempeño para cada una de las perspectivas: se indican iniciativas a seguir para cada indicador cuando éste caiga en zona roja o amarilla.

La siguiente tabla muestra las propuestas de medidas correctivas en caso que los índices obtenidos estén en zonas de color amarillo o rojo, la cual permite medir la implementación y evolución de la aplicación del CMI.

Tabla 5.

Medias de acción propuestas para corrección de desvíos

Indicador	Medidas
Perspectiva Financiera	
1 Liquidez	Plan de control financiero/gestión de clientes y ventas
2 Participación	Contratación de servicios publicitarios en medios de comunicación masivos, e internet, para promocionar y dar a conocer la existencia de la empresa
3 Endeudamiento	Agilizar cobros/ Vender inmovilizado no productivo
Perspectiva de clientes	
4 Fidelización	Generar campañas de fidelización y reconocimiento a clientes frecuentes, merchandising a clientes frecuentes
5 Índice de satisfacción	Desarrollar un servicio de atención en base a la calidad, identificando y mejorando los aspectos más valorados por el cliente considerados en encuestas
Perspectiva de procesos internos	
6 Atención	Cuando la cantidad de clientes exceda la capacidad de los vendedores generando tiempos de espera para los clientes, establecer como plan de acción la creación de cargos temporales
7 Disponibilidad	Reformular los procedimientos de compras
Perspectiva de procesos internos	
8 Capacitación	Confeccionar un programa de capacitaciones
9 Rotación	Establecer un sistema de compensación basado en el logro de objetivos y reconocimientos
10 clima	Se programarán reuniones semanales con asistencia obligatoria de todo el personal perteneciente al equipo de trabajo /Se establece la programación de actividades fuera del horario laboral con el personal

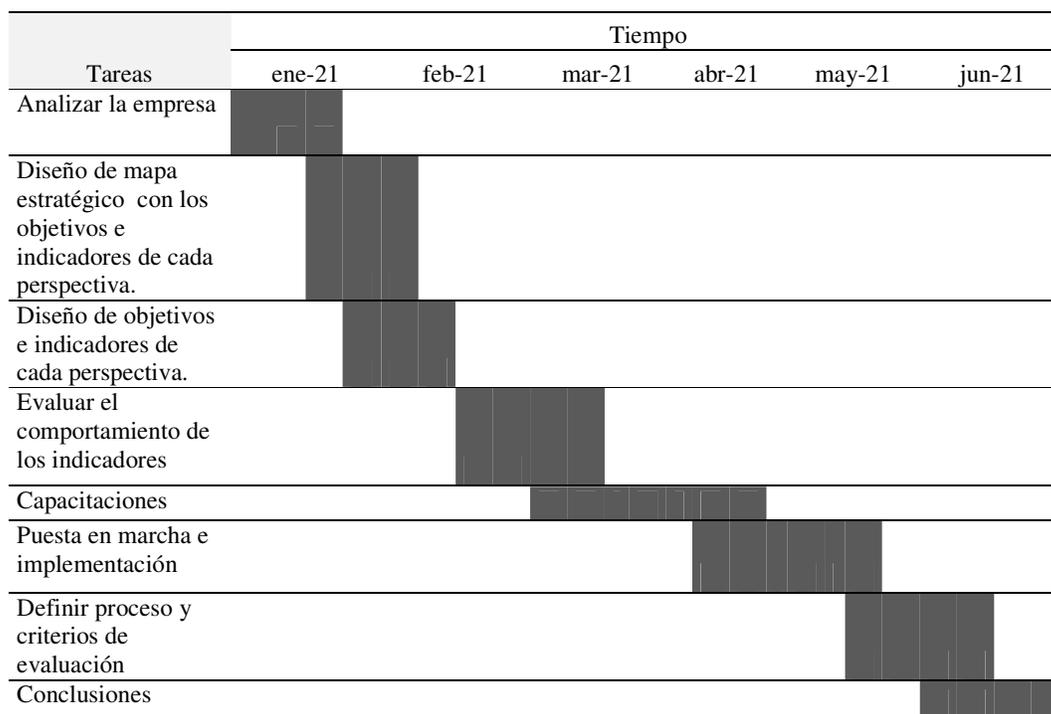
Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones: Muestra de resultados a los dueños, y propuesta de mejoras.

Estas acciones detalladas anteriormente se exponen en el siguiente Diagrama de Gantt.

Tabla 6

Diagrama de Gantt de implementación.



Fuente. Elaboración propia.

Propuestas de evaluación, control y medición

Aquí se trata de dar seguimiento a la consecución de objetivos, en cada uno de los niveles de gestión de la empresa. Esto se debe dar por los responsables de gestión. Se trata de dar seguimiento al logro de los objetivos planteados. Este seguimiento nos permite evaluar el mapa estratégico y a la vez se adapte a la realidad cambiante del entorno.

Dado que el fin de la propuesta efectuada en el presente trabajo es obtener información que respalde el proceso de toma de decisiones, el control se plantea sobre la obtención de información, para lo cual se presentan 3 indicadores para evaluar la información:

Tabla 7.

Tabla propuesta para medir logros

Indicador	Formula	Meta	Fuente
Numero de meses para los cuales se tienen datos	conteo de meses	12 meses	Registros
Desfasaje para la obtención de información	Fecha del registro del dato/fecha del dato	2 días	Registros

Porcentaje de datos faltantes por año	(numero de datos faltantes/numero de datos esperados)*100	5%	Registros
---------------------------------------	---	----	-----------

Fuente. Elaboración propia.

Se propone también una encuesta para evaluar la competencia adquirida por la gerencia luego de la implementación del CMI, la cual se realizará por medio de encuestas a los integrantes de la organización y la observación directa de quien está a cargo de la implementación del CMI, para llevar a cabo esta medición de valoraran los siguientes puntos con sus escalas de valoración:

Tabla 8

Evaluación de competencias

Indicador	Que se pretende	Valoración			
		No competente	Poco competente	Competente	Totalmente competente
Comunicación	Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas.				
Capacidad de consulta	Habilidad para proporcionar orientación a las partes interesadas de la organización.				
Habilidades críticas	Poder generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones.				
Eficacia global	Capacidad de entendimiento para valorar las perspectivas, las ideas y opiniones de todas las partes.				
Liderazgo	Capacidad para dirigir y contribuir a las iniciativas y procesos dentro de la organización.				
Capacidad de gestión de las relaciones	Tener la habilidad para gestionar interacciones, proporcionar servicio y apoyo a la organización.				

Fuente. Elaboración propia.

A partir de esta información, se podrá informar a la gerencia sobre sus competencias, y las capacidades adquiridas. Luego de la implementación del CMI, dado que la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, al realizar dicha evaluación, se deben considerar todos los dominios del aprendizaje adquirido en el proceso, es decir, los conocimientos, las habilidades o desempeños y las actitudes de los mandos altos en el logro de competencias que genera la utilización y compromiso ante el uso del CMI. En caso de que los resultados no sean los deseados o esperados, se deberán reforzar las capacitaciones.

Conclusiones y Recomendaciones

El Cuadro de mando integral es una herramienta de control estratégico que mediante indicadores proporciona una estructura que comunica la misión y la estrategia de la empresa y utiliza las mediciones para informar a la alta gerencia sobre las causas del éxito actual y futuro.

La toma de decisiones es una destreza importante para el éxito de los negocios; sin embargo, existen empresas que toman decisiones sin soporte en herramientas técnicas, llevándolos a cometer errores en las estrategias adoptadas. Desde este punto de vista, es importante dotar a los empresarios de una herramienta que les permita hacer seguimiento y mejorar el nivel de confiabilidad y oportunidad en la toma de decisiones.

Por estos motivos es que en este trabajo se diseñó un modelo de tablero de control basado en el CMI, el cual fue construido a partir del diagnóstico efectuado en Redolfi S.R.L., para lograr el resultado final se combinaron los objetivos, obteniendo así una guía de objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. Los mismos permiten que la empresa pueda conocer cómo se trabaja dentro de la empresa, y obtener de esta forma información de calidad que apoye las decisiones, eliminando la incertidumbre y dejando de lado la intuición en la dirección de la empresa.

Se espera que la propuesta de este trabajo y el modelo de tablero de control presentado, tanto como los controles propuestos, alienten a los ejecutivos que están iniciando en el desarrollo de estas herramientas de gestión, la formulación de la estrategia de su negocio a validar los estándares, con el propósito de alinearse y así evitar caer en la trampa de medir lo que no se necesita, pero sobre todo, conocer qué ventajas competitivas puede desarrollar su organización y cómo diferenciarla de las demás de su sector.

Para que la propuesta tenga el éxito esperado se recomienda sectorizar y definir más las tareas de trabajo, incorporando por ejemplo un área de recursos humanos, el cual debería encargarse de la selección del personal y que la misma deje de ser tarea poco planificada y con altas fallencias, definir claramente la estrategia a mediano y largo plazo que acompañe al crecimiento de la empresa, también realizar una reestructuración del organigrama acompañado de un manual de funciones que defina y determine responsabilidades y canales de comunicación y de esta forma establecer una

conexión en la toma de decisiones entre cada una de las áreas de la empresa, informáticamente es de importante relevancia que adquiriera un sistema de gestión que no solo unifique toda la empresa sino que elimine el uso de planillas Excel y Word, por ultimo y no menos importante diseñar planes de proyección para que la toma de decisiones se orienten a tares planes, y no solo al corto plazo.

Referencias

- Álvarez Orozco, Marcos. Customer experience: *La fórmula del éxito para enamorar clientes*. Barcelona: Profit Editorial, 2016.
- Betancourt, O. (2014). *Diseño de un sistema de control para empresa de aislantes cotux* (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Chile. Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117553/Hormazábal%20Betancourt%20Oscar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corma Canós, Francisco (2016). *Management para después de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- Escala Martínez, S. A. (2017). *Diseño de un sistema de control de gestión: caso aplicado a una pyme*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Eslava, José de Jaime. *Finanzas para el marketing y las ventas: Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Madrid: ESIC, 2015.
- Federación Argentina de Empleados de Comercio,. (s/f de s/f de 2020). *Federación Argentina de Empleados de Comercio*.. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <http://www.faecys.org.ar/noticias-y-comunicados-cavaliere/>
- Gózar Fierro, A. N., & Manrique Arroyo, D. A. (2014). *Impacto del modelamiento del CMI para mejorar la gestión de la empresa Famarci srltda*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Guzmán, B. A., Quesado, P. R., Rodrigues, L. L. (2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral*, Revista Contabilidad y Controlador. Vol. 9, núm. 2, pp 11-22
- INDEC. (2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 181- Condiciones de vida. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INDEC,. (2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 175 Encuesta nacional de centros de compras. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral - 3° Edición*. Barcelona: Edición Gestión 2000. Barcelona: Edición Gestión 2000.
- Noboa, D. (2012). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión y desempeño sobre el área de ventas basado en un modelo de inteligencia de negocios aplicado a una empresa comercializadora de productos electrodomésticos en el Ecuador*.

- Quesada, G. (2019). *¿Cómo hacer la definición de semáforos?* Isoscorecard. Recuperado de <https://isoscorecard.wordpress.com/2016/12/10/4-4-plan-estrategico-definicion-de-semaforos/>
- Nicotra Perassi, J. (2014). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- RESOG-2020-4816-E-AFIP-AFIP - Procedimiento. Ley N° 27.541. Título IV, Capítulo 1. Ley N° 27.562. Ampliación del régimen de regularización
- RESOG-2020-4816-E-AFIP-AFIP - Procedimiento. Ley N° 27.541. Título IV, Capítulo 1. Ley N° 27.562. Ampliación del régimen de regularización de obligaciones tributarias, de la seguridad social y aduaneras. AFIP. Buenos Aires, 15 de Septiembre de 2020.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4ª ed.). Madrid, España, ESIC. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=bIh5CgAAQBAJ&pg=PA341&dq=mapa+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi8tJPJ2YPjAhWGILkGHfg3DKIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=mapa%20estrategico&f=false>
- Sanna, Alice (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica.* 50Minutos.es

Anexos

Anexo I. Honorarios Consejo profesional de Formosa



LA JUNTA DIRECTIVA DEL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE FORMOSA

RESUELVE

ARTICULO 1º: FIJAR el valor del M.A.PRO (Modulo de Actuación Profesional) en la suma de pesos \$562,50 (QUINIENTOS SESENTA Y DOS PESOS CON CINCUENTA CENTAVOS), que servirá como unidad de referencia para las diferentes tasas y aranceles a percibir por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Formosa.-

ARTICULO 2º: ESTABLECER que para fijar el valor del M.A.PRO se utilizará la siguiente formula:

$$\text{MAPRO} = \text{S.M.V.M.} / 30$$

ARTICULO 3º: APROBAR el Anexo I de la presente resolución que determina los honorarios mínimos sugeridos a los profesionales en ciencias económicas, en materia de certificaciones de Estados Contables y Manifestaciones de Bienes, como así también los aranceles a percibir por tales conceptos.

ARTICULO 4º: APROBAR el Anexo II de la presente, que establece conforme el valor MAPRO vigente, los honorarios mínimos sugeridos a percibir conforme el NOMENCLADOR ENUNCIATIVO DE SERVICIOS PROFESIONALES, los que se describen en forma NO TAXATIVA e identifican los HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS por las diferentes actuaciones del profesional en Ciencias Económicas.

ARTICULO 5º: ACLARAR que la percepción de los honorarios seguirá siendo ejercida por cada Profesional, sin intermediación alguna del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, a menos que el Profesional solicite el método de cobro indirecto.

ARTICULO 6º: ESTABLECER su vigencia desde el 06/11/2019 y hasta la emisión de una nueva resolución que modifique la presente.

ARTICULO 7º: DEROGAR toda otra normativa anterior vigente, contraria a la presente.

ARTICULO 8º: REGÍSTRESE, dése difusión entre los matriculados, publíquese en la página web del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Formosa, cumplido archívese.

RESOLUCIÓN N° 44/2019

7º- SITUACION ESPECIALES - VALOR HORA

7.1. Situación Especiales - Valor Hora demandada en función al nivel de complejidad	2.250	1.688	563
---	-------	-------	-----

C.P. CANI DELLA ESTEBAN E.
SECRETARIO
C.P.C.E. - FORMOSA



DR. CANI HUGO MAXIMO