

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL

Cuadro de Mando Integral

Autor: Martin Perucca

DNI: 26.089.716

Legajo: VCPB07897

Director de TFG: Cr. Alfredo González Torres

Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba

Argentina, Julio 2020

Resumen

A lo largo del presente reporte de caso el lector puede apreciar una propuesta de intervención profesional destinada a corregir una serie de debilidades detectadas en la distribuidora A.J & J.A Redolfi.

Luego de un exhaustivo análisis interno y externo de la de la organización se concluyó que resulta necesario reformular el modelo de gestión de esta. El cual redefinirá mediante la adopción de un cuadro de mando integral junto con un mapa estratégico, a los fines de efectuar un control basado en indicadores financieros y no financieros.

Con la incorporación de estas herramientas de gestión, se busca mejorar el rendimiento de la organización.

Palabras Clave: Planificación Estratégica - Cuadro de Mando Integral - Indicadores - Mapa Estratégico.

Abstract

Throughout this case report the reader can appreciate a professional intervention proposal aimed at correcting a series of weaknesses detected in the distributor A.J & J.A Redolfi.

After an exhaustive internal and external analysis of the organization's, it was concluded that it is necessary to reformulate its management model. Which will be carried out through the adoption of a balanced scorecard along with a strategic map, in order to carry out a control based on financial and non-financial indicators.

With the adoption of these management tools, we seek to improve the performance of the organization.

Key Words: Strategic Planning - Balanced Scorecard - Indicators - Strategic Map.

Índice

Índice general

Introducción	1
<i>Objetivo general:</i>	4
<i>Objetivos específicos:</i>	4
Análisis de Situación	5
<i>Descripción de la Situación</i>	5
<i>Análisis del Contexto</i>	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	8
Marco Teórico	11
Diagnóstico y Discusión	14
<i>Declaración del problema</i>	14
<i>Justificación del problema</i>	14
<i>Conclusión diagnóstica</i>	15
Plan de Implementación	16
<i>Alcance</i>	16
<i>Recursos involucrados</i>	16
<i>Acciones específicas o concretas a desarrollar</i>	17
<i>Mapa Estratégico</i>	19
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	20
<i>Medición de la Propuesta</i>	23
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Referencias	26

Introducción

Hace más de 60 años James Craik, una ciudad del interior de la provincia de Córdoba que cuenta con 5.110 habitantes y una economía basada en la actividad agrícola – ganadero, vio nacer una empresa familiar conformada por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. En sus inicios dedicada al negocio de cigarrería, bazar y librería y con el paso del tiempo se transformó en una de las empresas mayorista – minorista comercializadora de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos más reconocida del interior de la provincia de Córdoba.

El negocio siguió creciendo y en el año 1983 incorpora como proveedor exclusivo a la empresa tabacalera Massalin Particules. En 1993 incorpora al negocio un nuevo rubro relacionado a la distribución de productos congelados McCain y helados La Montevideana.

En el año 2002 se produce un hito de importancia, abriendo una nueva unidad de negocio dedicada a la distribución exclusiva de productos Kodak para toda la provincia de Córdoba.

En la actualidad la empresa comercializa productos de grandes marcas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Johnson y Johnson S.A., Fratelli Branca, Kodak, La Papelera del Plata entre las más importantes.

Su centro principal de distribución se encuentra en la ciudad de James Craik desde el cual se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las sucursales.

Cuenta con 6000 clientes aproximadamente que se encuentran distribuidos en las provincias de Córdoba principalmente, Santa Fe, La Pampa y San Luis. En general son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, restaurantes, perfumerías, etcétera. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Los clientes son atendidos y asistidos por sus 140 empleados y cuentan con una flota de 83 vehículos que van desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Si bien sus clientes son conocidos, no se cuenta con una segmentación y/o clasificación de estos. Tampoco cuentan con herramientas tecnológicas que proporcionen

información sobre el comportamiento, gustos, preferencias y necesidades de los clientes, lo cual podría resultar beneficioso para estos y la organización.

Respecto al posicionamiento de la marca, no se cuenta con una estrategia basada en un plan de comunicación y marketing.

La propuesta de valor está basada en entregar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, sustentando la misma en un amplio surtido de productos a niveles más bajos comparados con otros competidores.

La gestión de los recursos humanos solo se limita a la liquidación de sueldos, la cual es realizada por el área de administración, ya que no se cuenta con un área específica para estos fines.

La empresa no cuenta con un proceso de selección de empleados, es el responsable de cada área quien define las nuevas incorporaciones. Tampoco se cuenta con un proceso de inducción por lo que, los nuevos empleados aprenden mientras trabajan, esto en ocasiones genera ineficiencias.

Redolfi se basa en la confianza y antigüedad de sus empleados para otorgar ascensos. Esto en ocasiones trajo problemas dado que se presentaron casos de empleados que no contaban con las habilidades necesarias para el puesto.

No se conoce información sistematizada que dé cuenta del estado del clima laboral.

Respecto a los procedimientos de comercialización se encuentran divididos en tres etapas principales:

- Abastecimiento: cuenta con un procedimiento tanto como para pedir desde las sucursales al centro de distribución de Redolfi, como para hacer pedidos al proveedor, utilizando un soporte informático, el cual da cuenta del stock y cantidad de compras a realizar.
- Recepción: cuenta con un procedimiento para la recepción, descarga, depósito y reclamo al proveedor de la mercadería. El control de la mercadería se hace de manera manual dado que no se cuenta con un sistema informatizado como por ejemplo códigos de barra, por lo que el mismo se hace de manera manual.

- Ventas: cuentan con políticas y criterios tributarios para realizar las mismas. El 80% son de contado y el 20% restante poseen financiación hasta 21 días de realizadas las mismas.

A.J & J.A Redolfi es una organización en constante crecimiento y como tal cuenta con algunas oportunidades de mejoras, de ser trabajadas agregarían un mayor valor a la organización.

Para poder trabajar las mismas es necesario contar con información oportuna, la cual podría llevarse a cabo mediante la implementación un cuadro de mando integral. Esto permitirá incorporar nuevas y mejores perspectivas de análisis haciendo foco en una mirada financiera, sobre los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. De esta manera se contará con un enfoque integral del negocio basado en indicadores alineados a la visión y estrategia de la organización, que permitirán guiar la gestión actual y futura del negocio según lo expuesto por Kaplan y Norton (2002).

Muñoz Barrenechea (2014), en su trabajo Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L. llega a dos conclusiones sobre los beneficios de utilizar Cuadros de Mando Integral.

Es la representación gráfica, dentro de una estructura coherente, de la estrategia de una empresa, mediante objetivos claramente encadenados entre sí; cuyo alcance es medido a través de indicadores de desempeño, financieros y no financieros, como facilitadores para alcanzar el objetivo principal del negocio.

El Cuadro de Mando Integral no es solamente un proceso de medición táctica y operativa, es un modelo de gestión estratégica que permitirá describir e implementar su estrategia con mayor facilidad.

Oriol Amat Salas, Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa-Planas, F. (2016) en su artículo de investigación, La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: Caso del Grupo Alimentario Guissona. En su análisis concluyen:

El Grupo ha ido renovando su estrategia, pasando de ser productor y distribuidor al canal de venta, a ser distribuidor al cliente final, convirtiéndose en competidor de los que, hasta aquel momento, habían sido sus clientes. Así mismo, ha introducido nuevos servicios y productos con la idea de complementar y diversificar su oferta: Por lo tanto, se observa una

empresa que analiza y adapta su estrategia al entorno competitivo, facilitando la participación de sus empleados en la gestión de esta.

En base a dicha estrategia, y siguiendo el modelo de análisis de Kaplan y Norton y su conocido Cuadro de Mando Integral, se propone un modelo de indicadores para el negocio de tiendas, de ventas al cliente final; de forma que se permita medir la validez y éxito de dicha estrategia. Dicho modelo de indicadores, en cuanto está vinculado a la estrategia no es transferible a otra Organización similar (distribución alimentaria), al mismo tiempo que debería ser replanteado por el Grupo en caso de cambio en su estrategia actual.

Resaltar que para la implantación y seguimiento de un modelo de Cuadro de Mando Integral es imprescindible la involucración y liderazgo de la Dirección de una Compañía. Sin duda, el perfil de su director, Jaume Alsina, es garantía de éxito en caso de llevar a cabo la referida implantación.

Se observa una empresa que analiza y adapta su estrategia al entorno competitivo, facilitando la participación de sus empleados en la gestión de esta.

Objetivo general:

- Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Distribuidora Redolfi, como herramienta de gestión estratégica y toma de decisiones basada en indicadores.

Objetivos específicos:

- Elaborar un mapa estratégico que vincule los ejes estratégicos de las 4 (cuatro) perspectivas y así establecer relaciones del tipo causa-efecto.
- Establecer indicadores de gestión para cada una de las 4 (cuatro) perspectivas del Cuadro de Mando Integral, asignando para cada uno de ellos una serie de objetivos a cumplir e indicando rangos esperados, aceptables y deficientes al momento de obtener el resultado.
- Desarrollar acciones o iniciativas para la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento; con la finalidad de operativizar la estrategia.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

A.J & J.A Redolfi cuenta con una amplia variedad de productos para ofrecer a sus clientes, precios competitivos y la posibilidad de llevarlos a su domicilio. Su propuesta de valor y la constante búsqueda de crecimiento para mantenerse como una buena opción en el mercado, ha generado que la marca cuente con un buen posicionamiento.

Con el objetivo de ampliar las posibilidades de comercialización y generar un crecimiento sostenido en el volumen de las ventas, la empresa decidió ampliar su centro de distribución. Para esto cuenta con un plan de inversión estratégico con un recupero de la inversión en 9 años.

Sus principales competidores son las empresas santafesinas Micropak y Rosental a los que se les suma otros de menor impacto y más bien con presencia en determinadas zonas. Algunos ejemplos de estas son Luconi Hnos. en Rio Tercero y Tarquino en Córdoba.

El estilo de dirección de la organización es del tipo familiar, concentrando gran parte de las decisiones en su presidente quien es el socio mayoritario. No cuenta con departamentos especializados, un ejemplo de esto es la ausencia de un área de recursos humanos o marketing.

La organización se encuentra en una búsqueda permanente por mejorar su propuesta de valor incorporando nuevos productos y realizando nuevas inversiones. Esto ha permitido seguir siendo una empresa líder en su rubro en su zona de influencia.

Su visión es “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”.

Su misión es “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”.

Sus valores son:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Para cumplir con su visión y misión cuenta con una propuesta de valor, mediante la cual busca brindar un producto diferenciado para sus clientes diferenciándose de sus competidores.

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Mix de productos.

Análisis del Contexto

Nos encontramos atravesando un contexto particular producto de una pandemia generada por la propagación del virus COVID-19. La principal mitigación de esta propagación es el aislamiento social y restricción de la circulación. Como consecuencia de esto se observan, cambios en los hábitos de consumo, en los pensamientos y las prioridades entre lo más relevante. Esto ha repercutido significativamente en la economía y como consecuencia de ello en ciertas actividades

A continuación, se expone un análisis del impacto mediante la utilización de un cuadro P.E.S.T.E.L.

Tabla 1

Análisis P.E.S.T.E.L.

Variable	Síntesis
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre sobre las medidas del gobierno nacional, esto genera un incremento en los precios, como consecuencia de ello caída en la rentabilidad de la organización.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión por la caída en actividades no permitidas o restringidas por el confinamiento sanitario. • Incremento en la inflación. • Existencia de un tipo de cambio oficial y no oficial con diferencias marcadas en la cotización entre ambos. • Mantenimiento de empleos formales, dada la imposibilidad de despidos. • Caída o reducción de sueldos para empleos informales. • Luego del efecto temporal del COVID-19 se espera una recuperación económica. <p>Las situaciones antes descriptas generaran impacto disminuyendo la rentabilidad de la empresa, situación que será revertida cuando concluya el efecto del COVID-19.</p>

Social	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento de las personas • Cambio en el consumidor de hábitos, preferencias y prioridades. <p>Impacto en el negocio será una disminución en la demanda afectando a productos que no son de primera necesidad. Ejemplo perfumería.</p>
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • La venta a través de canales no presenciales toma una gran relevancia. • Necesidad de que algunos empleados puedan trabajar desde su casa. <p>El impacto en el negocio será una mayor ausencia de empleados que no pueden asistir a su puesto de trabajo, incrementando costos operativos y posible deficiencia en el servicio.</p> <p>Al no contar con una página web para realizar ventas esto podría generar una caída de la demanda de aquellos clientes que se ven imposibilitados a transitar.</p>
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la contaminación. <p>Sin impacto en el negocio.</p>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de despido de empleados (decreto presidencial) • Licencias extraordinarias por menores a cargo o por COVID 19. • Imposibilidad de transitar. <p>El impacto en el negocio viene dado por un incremento en los costos operativos y disminución de ventas por quiebre de stock y menor cantidad de clientes.</p>

Fuente: elaboración propia

Diagnóstico Organizacional

Resulta necesario contar con un análisis situacional de la organización, también conocido como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para una correcta planificación estratégica. El mismo posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

Tabla 2

Análisis F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo acotado de entrega de los productos. • Precios altamente competitivos. • Sin intermediarios en proceso de distribución. • Ubicación estratégica del depósito. • Logística propia. • Entrega en el domicilio de los clientes. • Representación y exclusividad de grandes marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso conocimiento del cliente y ausencia de una estrategia de marketing relacionada a estos. • Estilo de liderazgo familiar. • Desconocimiento del clima laboral. • Falta de proceso de selección de personal externo • Ausencia de capacitaciones para ingresantes. • Inexistencia de proceso y criterios, para promoción de empleados. • Bajo financiamiento de sus ventas. • Ausencia de un sistema operativo para el registro de ingreso de mercaderías lo cual pueden generar errores e incremento del costo operativo dado el alto volumen de estas.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevos canales de venta como por ejemplo en no presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las preferencias, conductas y prioridades de los clientes generados por la pandemia. • Pérdida del poder adquisitivo de los clientes, generando la caída de clientes y demanda. • Doble indemnización o imposibilidad de despedir

Fuente: elaboración propia

Del análisis del FODA se concluye que, la distribuidora Redolfi cuenta con una propuesta de valor reconocida por sus clientes lo que permite mantener su negocio actual y pensar en expandirlo en un futuro. Para esto deberá trabajar en oportunidades de mejoras relacionadas a la estructura jerárquica, una mejor explotación de datos relacionados a sus

clientes y en mejorar sus procesos, sobretodo, los relacionados a los recursos humanos. También será necesario el desarrollo e implementación de un plan estratégico de marketing el cual ayudará a posicionar mejor la marca y captar nuevos clientes. Se deberá estar atento al cambio de los consumidores durante y luego de la pandemia como así también a nuevas oportunidades que surjan del estudio de estos nuevos comportamientos. El nuevo esquema de distribución de mercadería en el que se está trabajando podrá ser propicio para mejorar los costos y con ello frenar o mejorar la tasa de rentabilidad neta de la organización.

Del diagnóstico de la organización surge la necesidad de implementar una herramienta llamada Cuadro de Mando Integral, cuyos objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización. Se deberá traducir la misma en indicadores de gestión los cuales puedan ser seguidos y comparados con el paso del tiempo.

Marco Teórico

A continuación, se presentan los conceptos teóricos principales que dan contexto a este reporte de caso sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL.

Según Chiavenato y Sapiro (2016) la planificación estratégica es un proceso consistente en formular estrategias sistémicas e integradas, y posteriormente, implementar las mismas a través de programas y proyectos específicos. Para ellos, la planeación debe ser una práctica continua y adaptable, dado que las organizaciones se ven influenciadas por un entorno cambiante.

Los líderes deben tener una visión, una representación mental de la estrategia que sirve de inspiración para toda la organización. La misma define cómo será el negocio actual de la organización en un futuro lejano, según Chiavenato y Sapiro (2016).

Para la formulación de una estrategia, resulta crucial la determinación de los objetivos. Chiavenato y Sapiro (2016) los definen como resultados a alcanzar o situaciones deseadas que se pretenden obtener. Estos propósitos deberían ser específicos, medibles, realistas, desafiantes, comunicables e incluir un período de tiempo.

Resulta vital el hecho de establecer objetivos cuantificables para que posteriormente se pueda realizar un control y una medición. En este marco, Auliso (2014) remarca que tienen una mayor probabilidad de éxito en la ejecución aquellas estrategias susceptibles de ser medidas.

El cumplimiento o no de los objetivos se traduce en resultados, los cuales pueden ser obtenidos a partir del planteamiento de indicadores con determinados valores establecidos como metas.

Los indicadores de gestión son definidos por Auliso (2014) como una referencia que permite determinar en qué medida la ejecución de un plan se aproxima o distancia de los objetivos planteados.

Resulta importante y necesario contar con indicadores de gestión que reflejen y repondan los objetivos estratégicos de la organización que contribuyen a la misión y visión de la esta.

Los principales atributos que deben contener son:

- Exactitud: deben representar la realidad tal cual es.
- Forma: puede ser cuantitativa o cualitativa.
- Frecuencia: tiempo en el cual se actualizará y expondrá la información
- Temporalidad: la información con la cual se construye el indicador puede referir al pasado, sucesos actuales o futuros.
- Integridad: la información debe ser completa respecto a una situación referida.
- Oportunidad: la información debe estar disponible y actualizada en el momento que se necesite.

Los indicadores por sí solos no aportan una mira sistémica de la organización. Resulta de importancia contar con una herramienta estratégica, que tome como base de información indicadores, que en su conjunto contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la organización, apalancado objetivos estratégicos.

En el pasado, los objetivos estratégicos estaban centrados en el aspecto financiero de corto plazo. Kaplan & Norton (2016) introducen el concepto de cuadro de mando integral o para solucionar esta limitación.

Kaplan & Norton (2014) afirman que el cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro basado en la comprensión de sus objetivos y los métodos para alcanzarlos.

El cuadro de mando integral da visibilidad de una mirada de corto plazo basada en la perspectiva financiera e incorpora la mirada de largo plazo a través de los indicadores no financieros antes mencionados.

Las perspectivas que contempla el cuadro de mando integral son:

- Financiera: pone énfasis en el uso de los recursos, costos y los resultados obtenidos por la organización. Es un resumen de las consecuencias económicas. Comúnmente se los relacionan a objetivos de rentabilidad medidos por rendimiento del capital empleado, ingresos de explotación, mejoras en la productividad, etcétera.
- Del Cliente: el cliente debe ser el centro de la estrategia del negocio. Se debe entender cuáles son las necesidades de éste. En esta perspectiva se identifican

segmentos de clientes y mercados en los cuales interactúa la organización. Resulta de utilidad incorporar medidas que reflejen la satisfacción del cliente, permanencia y recurrencia, como así también el posicionamiento de la marca en el mercado.

- Procesos internos: da cuenta de los procesos internos críticos y de mayor contribución a la propuesta de valor para el cliente y la organización. Busca identificar y gestionar la calidad y eficiencia en los procesos, la mejora continua y la gestión de los proyectos.
- Aprendizaje y crecimiento: busca identificar la satisfacción del empleado, motivación, el grado de innovación, una productividad elevada y el desarrollo potencial de las personas a largo plazo entre otros. Algunas medidas que reflejan esta perspectiva son encuestas de clima, productividad grupal e individual de los empleados, porcentaje de rotación del personal, etcétera.

Un cuadro de mando integral representa la interacción de indicadores financieros y no financieros que, en su conjunto, de forma simple, resumida y de manera oportuna brindan información integral de la organización a sus directores sobre la estrategia y la contribución a la misión y visión de esta.

Existe una herramienta complementaria al cuadro de mando integral llamada mapa estratégico.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) comentan que el mapa estratégico es una herramienta para que los empleados comprendan la estrategia, y que, a su vez, observen cómo se alinean los diversos objetivos estratégicos entre sí comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y finalizando con la perspectiva financiera.

En esta misma vía, Auliso (2014) indica que el mapa estratégico es un instrumento que ayuda a definir los factores críticos para la ejecución de la estrategia. Para cada factor crítico, se deberá establecer uno o más indicadores, cada uno con su valor meta. A partir de allí se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Diagnóstico y Discusión

Luego de analizar la información recabada sobre la empresa y teniendo en cuenta el marco teórico, se arriba a un diagnóstico que servirá como base para un plan de implementación en la siguiente sección del presente reporte de caso.

Declaración del problema

Tal como se comentó en el análisis de la situación, si bien la empresa posee debilidades como así también fortalezas, a los fines prácticos se identificó una problemática principal. Esta es que A.J & J.A Redolfi SRL no cuenta con una gestión estratégica para el desarrollo de su negocio.

Además, el desempeño organizacional y la toma de decisiones están basados en la intuición, debido a que no cuentan con indicadores y herramientas de gestión que faciliten la realización de un control efectivo, gestión de desvíos y la correcta toma de decisiones basadas en métricas.

Justificación del problema

La problemática general se visualiza en la identificación de diferentes causas, entre las cuales podemos mencionar:

- Toma de decisiones centralizada en la gerencia general y no cuenta con información eficaz del negocio.
- La información con la que se cuenta es por áreas o procesos del negocio.
- No se cuenta con una herramienta que permita contar con información sistémica y oportuna de la organización.
- Inexistencia de objetivos estratégicos definidos e indicadores de cumplimiento (+ semaforización).
- Ausencia de seguimiento de desempeño por áreas o procesos.
- No hay un proceso de identificación y gestión de oportunidades de mejoras.

Conclusión diagnóstica

La empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL es una empresa que, tal como lo declara en su vision, se encuentra abierta a nuevas oportunidades de negocios. Desarrolla su actividad en un mercado altamente competitivo.

Resulta indispensable contar con información medible e identificable oportunamente, lo cual permitirá pasar de un modelo de gestión basado en la intuición a un modelo basado en datos.

La incorporación de una planificación estratégica, indicadores de gestión y control mejorará el rendimiento organizacional.

Por último, la adopción de una gestión mediante un cuadro de mando integral permitirá dejar de pensar exclusivamente en lo financiero e incorporar la mirada en recursos intangibles, lo cual, generará en el largo plazo una mejora en los recursos financieros.

Plan de Implementación

Se procede a detallar el plan de mejora que tiene como objetivo solucionar el problema principal identificado en el diagnóstico organizacional.

Alcance

Resulta de importancia contar con el apoyo y compromiso del personal jerárquico para la implementación del Cuadro de Mando Integral. Estos deben comprender la importancia y los beneficios de la herramienta para la organización.

Además, deberán disponer de tiempo para contribuir con el diseño y contagiar al resto de la organización sobre la importancia en la adopción de esta herramienta.

En relación con el horizonte temporal el plazo de implementación del plan es de 12 (doce) meses. Se iniciarán las actividades el 4 (cuatro) de enero de 2021 y las mismas finalizarán el 31 (treinta y uno) de diciembre del mismo año.

Límite geográfico: James Craik, lugar donde se encuentra ubicada la casa central, centro de distribución y las distintas sucursales ubicadas en la provincia de Córdoba.

Considerando las limitaciones para la ejecución del plan, se debe considerar que la puesta en marcha de este dependerá en gran medida del compromiso de la gerencia general y los distintos responsables de áreas.

Recursos involucrados

Será necesario contar con diferentes tipos de recurso para que el plan pueda ser implementado, tales como, recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros. Los mismos deberán ser puestos a disposición por la dirección general o quienes estos deleguen dicha responsabilidad.

El plan y los beneficios esperados deberán ser comunicados a toda la organización para conseguir la colaboración y adhesión de los empleados

Adicionalmente, se deberán abonar los correspondientes honorarios profesionales en concepto del diseño, implementación y mantenimiento del cuadro de mando integral.

A continuación, se muestra una tabla con el detalle de dichos honorarios profesionales:

Tabla 3
Presupuesto por Honorarios Profesionales

Actividad	Cantidad de Módulos	Precio por Módulo	Precio Total
Diseño del cuadro de mando integral y del mapa estratégico.	50	\$1.570	\$78.500
Programa de capacitación para todo el personal, diseño y comunicación de los beneficios de la herramienta.	25	\$1.570	\$39.250
Implementación del cuadro de mando integral y seguimiento anual.	50	\$1.570	\$78.500
Mantenimiento anual de la herramienta	50	\$1.570	\$78.500
TOTAL			\$274.750

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas o concretas a desarrollar

Se proponen las acciones que se detallan a continuación para poder implementar cambios que modifiquen el modelo de gestión actual del negocio, evolucionando el mismo hacia un esquema de gestión integral a partir de la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral y diseño del mapa estratégico.

Deberán participar de estas actividades personal jerárquico o bien personas que estos deleguen, quienes deben conocer la importancia del proyecto y de gestionar mediante objetivos e indicadores basados en un Cuadro de Mando Integral.

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa. Se revisará la estructura organizacional, estados contables, propuesta de valor, recursos humanos, procesos y clientes.

- Junto con la gerencia general revisar la misión y la visión de la organización.
- Junto a la gerencia general diseñar una estrategia que contribuya al cumplimiento de la misión y visión de la organización.
- Elaboración del mapa estratégico de la organización con las correspondientes causas – efectos respecto a, las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y desarrollo.
- Determinar objetivos estratégicos para cada uno de las 4 (cuatro) perspectivas y diseñar indicadores de gestión que midan el cumplimiento de estos y sean capaces de identificar necesidad de gestión ante desvíos.
- Diseño del Cuadro de Mando integral (CMI) que contemple perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y desarrollo.
- Capacitación al personal.
- Plan de comunicación.
- Puntos de control con personal jerárquico para evaluar el grado de avance de la implementación.
- Mantenimiento y seguimiento de la herramienta diseñada e implementada.

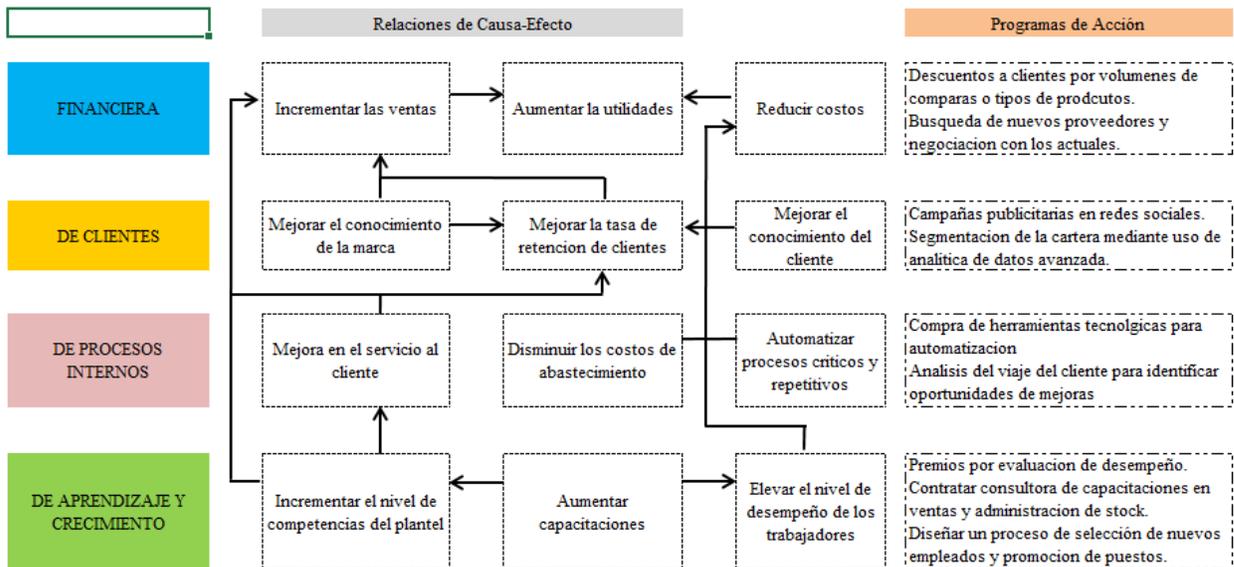
A continuación, se expone mediante un diagrama de Gantt las actividades antes mencionadas para la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4

Diagrama de Gantt

Actividades o iniciativas	Tiempo													Responsable/ referente en la organización
	jul-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	
Diagnostico organizacional														Jefes de área
Revisión de misión y visión y reformular en caso de ser necesario														Gerencia general

Figura 1

Mapa Estratégico

Fuente elaboración propia.

Como se observa en la figura 1, a partir de las flechas se visualizan las distintas vinculaciones entre los objetivos estratégicos. Por ejemplo, el mapa nos explica cómo invirtiendo en recursos humanos es posible mejorar en última instancia el rendimiento financiero.

Cuadro de Mando Integral

Diseñada la planificación estratégica, se puede esbozar el cuadro de mando integral, herramienta sistémica e integral de planeación que permite reunir a las cuatro perspectivas de un negocio para luego medir el desempeño en base a métricas financieras y no financieras.

Se propone el tablero de comando el cual contiene objetivos, metas, indicadores e iniciativas para cada una de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 5

Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos	Metas	Indicadores						Responsable	Iniciativas
			Denominación	Fórmula	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente		
Financiera	Incrementar ventas	3%	Crecimiento	$\{(Venta\ trim.\ n - Venta\ trim.\ n-1)/Venta\ trim.\ n-1\} * 100$	Trimestral	= o >3%	= o >1% y <3%	<1%	Responsable Comercial	Descuentos a clientes por volúmenes de comparas o tipos de productos. Búsqueda de nuevos proveedores y negociación con los actuales.
	Aumentar utilidades	2%	Incremento de Ganancias	$\{(Utilidad\ sem.\ n - Utilidad\ sem.\ n-1)/Utilidad\ sem.\ n-1\} * 100$	Semestral	= o >2%	= o >1% y <2%	<1%	Gerente de Administración	
	Reducir costos	3%	Estructura de Costos	$\{(costo\ final\ sem\ n - costo\ final\ sem\ n-1) / costo\ final\ sem\ n-1\} * 100$	Trimestral	= o >3%	= 0 >1% y <3%	<1%	Gerente de Administración	
De Clientes	Mejorar el conocimiento de la marca	Top 10	Posicionamiento de Marca	Ranking zonal	Trimestral	Entre los 10 primeros	Entre posición 11 y 20	> posición 20	Responsable Comercial	Campañas publicitarias en redes sociales. Segmentación de la cartera mediante uso de analítica de datos avanzada.
	Mejorar la tasa de retención de clientes	2%	Retención de Clientes	$\{(Clientes\ Finales - Nuevos\ Clientes) / Clientes\ Iniciales\} * 100$	Trimestral	= o >2%	= o >1% y <2%	<1%	Responsable Comercial	
	Mejorar el conocimiento del cliente	10%	Conocimiento de la Cartera	% de conocimiento de la cartera	Trimestral	= o >10%	= o >5% y <10%	<5%	Gerencia de Administración	

De Procesos Internos	Mejora en el servicio al cliente	40 puntos	Análisis de Satisfacción Cliente (NPS)	Nota NPS	Trimestral	= o >40 puntos	= o >25 puntos y <40 puntos	<25 puntos	Gerencia de Administración	Compra de herramientas tecnológicas para automatización
	Disminuir los costos de abastecimiento	4%	Eficiencia	{(costo final trim. n – costo final trim. n-1) / costo final trim. n-1} *100	Trimestral	= o >4%	= 0 >1% y <4%	<1%	Jefe de Deposito y Logística	Análisis del viaje del cliente para identificar oportunidades de mejoras
	Automatizar procesos críticos y repetitivos	2	Automatización	Cantidad de procesos automatizados	Semestral	= o >2	=1	<1	Gerente de Administración	
De Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar el nivel de competencias del plantel	10%	Competencias	{(Q final plantel con competencias- Q inicial plantel con competencias/ Q inicial plantel con competencias)} * 100	Trimestral	= o >10%	= o >5% y <10%	<5%	Referente de RRHH	Premios por evaluación de desempeño. Contratar consultora de capacitaciones en ventas y administración de stock.
	Aumentar capacitaciones	2	Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones	Trimestral	= o >2	=1	<1	Referente de RRHH	Diseñar un proceso de selección de nuevos empleados y promoción de puestos.
	Elevar el nivel de desempeño de los trabajadores	70%	Nivel de Expertiz	% empleados con nota de evaluación de desempeño > a 8 puntos	Trimestral	= o >70%	= 0 >50% y <70%	<50%	Referente de RRHH	

Fuente: elaboración propia

Medición de la Propuesta

Para medir el éxito de la implementación de la herramienta de Cuadro de Mando Integral y su adopción se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Reuniones quincenales con los referentes de cada área para dar a conocer el grado de avance de las acciones comprometidas.

Reuniones trimestrales con la Gerencia General para dar a conocer el grado de avance del proyecto.

Con el fin de medir la adopción de la herramienta y la existencia de un cambio cultural en el modelo de gestión basado en métricas y mejora continua, se realizarán dos encuestas anuales anónimas a todo el personal.

Publicación del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral a la distintas áreas involucradas y Gerencia General.

Seguimiento mensual de los indicadores del Cuadro de Mando Integral y control del seguimiento de la gestión de los desvíos en caso que se presenten.

Conclusiones

A.J.& J.A. Redolfi SRL es una reconocida empresa del interior de Córdoba, dedicada a la comercialización de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Cuenta con una trayectoria de más de 60 años.

Como su visión lo indica, busca ser una empresa líder en el mercado en el cual participa y se encuentra abierta a nuevos negocios.

Con el fin de dar cumplimiento a su visión y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado resultará de importancia trabajar en las problemáticas mencionadas a lo largo de este reporte de caso.

La empresa cuenta con información descentralizada, esta es por áreas o procesos de negocio. La toma de decisiones se encuentra centralizada a cargo de la Gerencia General, la cual es intuitiva o con poca información.

La distribuidora carece de una planificación estratégica, un esquema de control de cumplimiento de objetivos, rendimiento de recursos y gestión de los desvíos.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral cambiará el modelo de gestión de la organización. La incorporación de objetivos estratégicos e iniciativas relacionadas a estos proporcionará información de calidad necesaria para la gestión de desvíos y la toma de decisiones descentralizada de algunos de los objetivos.

Como consecuencia de ello, es de esperar que la organización incorpore la cultura de la mejora continua, y de esta manera mejore el rendimiento de los recursos intangibles y como consecuencia de ello los financieros.

Recomendaciones

Una vez realizadas las conclusiones del presente reporte de caso, resulta pertinente el planteamiento de recomendaciones y sugerencias profesionales a tener en cuenta para que la distribuidora pueda evolucionar su negocio

La primera de ellas es que se trabaje en la especificación y jerarquización de áreas de negocio, incorporando por ejemplo sector de marketing y recursos humanos. De esta manera se tomarán decisiones más asertivas y oportunas.

Además, se recomienda identificar y medir la contribución individual de los colaboradores al negocio mediante una evaluación de desempeño.

Trabajar con los recursos humanos en relación con sus competencias, clima laboral y procesos de selección y promoción de puestos, mediante un plan sustentable en el tiempo.

Adquisición de herramientas tecnológicas, tales como lectura de códigos de barra, para el ingreso de mercadería al depósito a fin de evitar actividades manuales.

Fomentar la cultura de la mejora continua y la toma de decisiones basada en información cuantificable.

Por último, incorporar la mirada del cliente en el centro, diseñando un viaje para éste con el fin de obtener un mayor rendimiento.

Referencias

Kaplan, R. & Norton, D. (2016). El cuadro de mando integral (the balanced scorecard): cómo traducir y poner en práctica la estrategia (3ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D.P. (2014). El cuadro de mando integral (the balanced scorecard) (3ª ed. Rev.). Barcelona, España: Grupo Planeta.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). El cuadro de mando integral. (2da ed.)

Daniela Muñoz Barrenechea (2014), Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L.

Oriol Amat Salas, Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa-Planas, F. (2016) en su artículo de investigación, La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: Caso del Grupo Alimentario Guissona.

Ramírez Rojas, J. L. (s.f.) (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Auliso, R. (2014). Estrategia: los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral. Recuperado de https://www.academia.edu/29112716/ESTRATEGIA_LOS_MAPAS_ESTRAT%C3%89GICOS_Y_EL_CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL_Contentido.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). Ciudad de México, México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). Cómo describir la estrategia competitiva a través del mapa estratégico. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pp. 327-341). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.