

**Trabajo final de administración para optar por título de  
Licenciado en administración**

**Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. – Cuadro de mando integral**



**Universidad siglo 21**

**Astudillo, Juan Manuel**

**33.600.628**

**Tutor: Rinero, Sofía**

**Córdoba**

**2020**

## **Agradecimientos**

A la universidad, que me dio la oportunidad de acceder a una carrera de grado mediante una modalidad flexible de cursado que logré adaptar a mis disponibilidades horarias.

A mis tutores, que me acompañaron durante todo este proceso de crecimiento personal siempre buscando acompañar desde la motivación y que lograron inspirarme para esforzarme para alcanzar mis objetivos.

A mi actual trabajo, en el Banco de la provincia de Córdoba S.A., y a su programa de becas para el desarrollo del capital humano, que contribuyó tanto desde el punto de vista financiero como en la flexibilidad en materia de permisos.

A mi familia, que siempre estuvo presente en mi mente durante cada etapa de este proceso brindándome todo su apoyo y confianza de manera incondicional.

Y finalmente a Victoria, quien me convenció de arrancar a estudiar nuevamente. Me hizo creer que alcanzar este objetivo era posible si me lo proponía, me apoyo con su paciencia, se adaptó a mis tiempos académicos y me dio su aliento cuando más lo necesite. Estuvo conmigo desde el inicio en este proceso de crecimiento y de no ser por ella habría sido mucho más difícil para mí atravesar este camino.

A todos, gracias.

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se plantea la propuesta de diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa de distribución mayorista Alonso J. y Jose A. Redolfi SRL esperando poder ofrecerle una herramienta que permita traducir la visión y estrategia de la compañía mediante indicadores de gestión. Para el desarrollo de la propuesta fue necesario realizar un análisis de situación que abarca el macro entorno, micro entorno y análisis interno con el fin de identificar por medio de un diagnostico cual es la estrategia más conveniente en el actual contexto y que aproveche mejor las fortalezas de la organización y las oportunidades del sector. Finalmente, se realizó un estado de resultados proyectado que contempla los costos y beneficios derivados de los planes de acción para justificar la viabilidad financiera de la propuesta. Se arriba a la conclusión de que la empresa puede obtener grandes beneficios derivados de la estrategia seleccionada sin la necesidad de efectuar importantes inversiones por lo que se recomienda la aplicación de la misma que adicionalmente sienta las bases para la planificación estratégica futura.

Palabras clave: cuadro de mando integral, planificación, estrategia.

## **Abstract**

This case report presents the proposal for the design and implementation of a balanced scorecard for the wholesale distribution company Alonso J. and Jose A. Redolfi SRL, hoping to offer a tool that will translate the company's vision and strategy through management indicators. For the development of the proposal it was necessary to carry out a situation analysis that covers the macro environment, micro environment and internal analysis in order to identify which is the most convenient strategy in the current context and which best exploits the strengths of the organization and the opportunities of the sector. Finally, a projected income statement was prepared that includes the costs and benefits derived from the action plans to justify the financial viability of the proposal. It is concluded that the company can obtain great benefits derived from the selected strategy without the need to make significant investments, therefore the application of the same is recommended, which additionally lays the foundations for future strategic planning.

Key words: balanced scorecard, planning, strategy.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Análisis de situación.....	4
Macroentorno .....	4
Aspecto político.....	4
Aspecto económico.....	4
Aspecto social.....	6
Aspecto tecnológico .....	7
Aspecto ecológico.....	8
Aspecto legal .....	8
Microentorno .....	9
Modelo de fuerzas competitivas .....	9
Análisis de mercado .....	11
Análisis interno.....	12
Visión .....	12
Misión.....	12
Cadena de valor .....	13
Organigrama .....	17
Capítulo II. Marco teórico .....	18
Capítulo III. Diagnóstico y conclusiones .....	21
Capítulo IV. Plan de implementación .....	23
Visión, misión y estrategia .....	23
Objetivo general .....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	24
Delimitaciones .....	24

Limitaciones .....	25
Planes de acción .....	25
Diagrama de Gantt.....	27
Cuadro de mando integral .....	28
Relaciones causa-efecto (mapa de estrategia) .....	28
Indicadores de actuación .....	29
Presupuesto y análisis financiero.....	31
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....	34
Capítulo VI. Bibliografía.....	36
Capítulo VII. Anexos.....	39
Anexo I. Encuestas .....	39
Modelo encuesta satisfacción clientes .....	39
Modelo encuesta de satisfacción clima laboral: .....	40
Anexo II. Presupuestos .....	40
Desarrollo de software.....	40
Bienes de uso .....	43
Convenio colectivo de trabajo empleado comercio.....	44
Marketing de redes .....	45
Consultora RRHH .....	45
Anexo III. Diagramas .....	48

## Índice de ilustraciones

1. Fuente: elaboración propia .....	25
2. Fuente: elaboración propia .....	26
3. Fuente: elaboración propia .....	27
4. Fuente: elaboración propia en base a administración de operaciones Krajewski, Ritzman, Malhorta (2008).....	27
Tabla 5. Ilustración propia en base a administración de operaciones Krajewski, Ritzman, Malhorta (2008).....	28
6. Fuente: elaboración propia en base a libro el cuadro de mando integral Robert. S. Kaplan, David P. Norton (2016).....	28
7. Fuente: elaboración propia en base a libro el cuadro de mando integral Robert. S. Kaplan, David P. Norton (2016).....	31
Tabla 8. Elaboración propia.....	32
Tabla 9. Elaboración propia.....	33
Tabla 10. Elaboración propia.....	33

## **Introducción**

Actualmente las empresas ya sea a nivel nacional o internacional se encuentran sumergidas en un contexto cada vez más globalizado, cambiante y competitivo. Es por ello que se hace necesario para que las organizaciones puedan sobrevivir en un entorno tan dinámico formulen estrategias adecuadas que mantengan alineada la visión de la alta dirección con la planificación.

El presente reporte se llevara a cabo en una empresa radicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, esperando poder identificar problemáticas que afecten los objetivos estratégicos de la compañía u oportunidades que puedan ser resueltas mediante la planificación estratégica e implementación de un cuadro de mando integral para su seguimiento.

Alonso J. & Jose A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con una trayectoria de más de 50 años. Se constituye como sociedad de responsabilidad limitada en el año 1997 y actualmente se encuentra transitando por su tercera generación. La actividad principal de la organización es la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

A lo largo de sus años la estructura societaria se fue modificando hasta actualmente quedar conformada por 4 socios: Redolfi, José A. quien tiene el 85% de las cuotas sociales y el 15% restante distribuido en partes iguales entre sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio.

La empresa fue inicialmente constituida por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi, quienes en sus comienzos adquirieron en la localidad de James Craik un negocio que se dedicaba a la comercialización de cigarrería, bazar y librería. Al poco tiempo Alonso comenzó a desarrollar la venta de tabaco y golosinas a localidades vecinas. Más tarde en el año 1975 los hermanos de común acuerdo separan la sociedad que pasa a ser integrada por Alonso Jacobo y su hijo José. De aquí el nombre actual de la empresa. En el año 1999 ya como sociedad de responsabilidad limitada, inaugura su primera tienda de autoservicio mayorista en la localidad de Villa María, la cual al cabo de un año tiene que mudarse a un lugar de mayor capacidad dentro de la misma localidad. En el año 2001 se crea su segundo autoservicio mayorista, esta vez en la localidad de Córdoba, el cual luego se limitaría solamente a centro de distribución. En el año

2002 la compañía incorpora como unidad de negocio la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la provincia de Córdoba. Para el año 2003 la empresa se encontraba inaugurando su tercer mayorista autoservicio en la localidad de San Francisco. En el año 2004 continuando con la expansión se incorpora una nueva sucursal en Río IV y finalmente en el año 2009 se inaugura su última sucursal en la localidad de Bell Ville.

Actualmente la compañía da empleo a alrededor de 130 personas distribuidos entre personal de ventas, administración y logística. Atienden a más de 3500 clientes distribuidos la mayoría en el interior de la provincia de Córdoba y llegando hasta las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Comercializa productos de grandes marcas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs.As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, por mencionar algunas de las más importantes.

El epicentro logístico de la empresa se encuentra ubicado en la localidad de James Craik, en un nuevo predio de 6860 m<sup>2</sup> cubiertos, donde se centralizan las compras a proveedores y el posterior abastecimiento a las 4 sucursales. Aquí también funciona la administración de la empresa, se resguarda la flota de vehículos y se realiza el mantenimiento de estos.

Actualmente, la empresa intenta llevar adelante una estrategia de diferenciación a través de la satisfacción del cliente y precios competitivos (diferenciación y liderazgo en costos). Algo que sus clientes valoran y que se vuelve fundamental en un sector que se caracteriza por oferentes que llevan adelante estrategias únicamente de liderazgo en costos y compradores proclives al abandono. En este aspecto se podría considerar que potenciar la estrategia de calidad en el servicio podría transformarse en una fortaleza que pueda aprovecharse ante la amenaza que representa la elevada competencia en el sector y la baja fidelidad de los clientes.

Para lograr una gestión efectiva dentro de una empresa es necesario que tanto los objetivos como la estrategia sean identificados y monitoreados de modo que sea posible detectar desvíos que pueden ser corregidos a tiempo. Al revisar las declaraciones de misión y visión de la empresa, se podría concluir que ambas guardan relación con la estrategia que pretende seguir la compañía en cuanto a liderazgo en costos y calidad de servicio, pero a partir de la información

relevada no es posible identificar de qué manera la empresa aplica la estrategia seleccionada. El objetivo del presente documento es ofrecer a la organización una herramienta que les permita transmitir de una manera cuantificable cuáles serán sus objetivos estratégicos los cuales estarán alineados con la visión y misión. Para ello, se propone diseñar una estrategia de diferenciación, la cual se llevará adelante mediante la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) que sirva como fuente de información y como herramienta de gestión para que la empresa pueda visualizar de qué manera se relacionan las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje con el éxito financiero a largo plazo.

Se considera al caso de la empresa relevante para la disciplina ya que permite abarcar muchos de los temas abarcados a lo largo de la misma. Las estrategias del tipo de diferenciación han tenido éxito en grandes empresas alrededor del mundo. Un caso relevante y conocido de la aplicación de este tipo de estrategia, aunque no relacionado con la industria de Redolfi, es Apple Inc. que se desempeña en un mercado altamente competitivo e innovador. La compañía monitorea constantemente su entorno identificando necesidades y oportunidades para luego ofrecer nuevos productos y servicios que las satisfagan de una manera única, lo cual se transforma en una ventaja competitiva (Alegre, 2017). Otro caso conocido de aplicación de estrategias de diferenciación es el de Amazon, que se diferencia de su competencia al ofrecer un mayor valor añadido al cliente. Su ventaja competitiva se basa en el servicio al cliente, precio y logística lo que le permite ganar y mantener millones de clientes en un mercado altamente competitivo (Gonzalez Gil, 2018). Podría mencionarse también en el escenario local a la cadena de supermercados Walmart que en la búsqueda de diferenciarse de su competencia implementa a partir de este año nuevamente un modelo de atención 24 horas sumando un servicio de pick up que permite a sus clientes retirar sus compras on-line sin bajarse del auto con el único fin de mejorar la experiencia de compra de sus clientes. (Alejandro, 2020).

## Capítulo I. Análisis de situación

### **Macroentorno**

*Aspecto político:* panorama político actual complejo, con agenda estrictamente marcada por la situación de pandemia mundial del virus COVID19. Aunque para el sector podría entenderse que se presenta una interesante oportunidad dado que las principales medidas tomadas por el gobierno se encuentran orientadas a mantener el ingreso ante las consecuencias del párate económico, siendo la actividad de supermercados y proveedores de alimentos un de las pocas exceptuadas de atenerse a la actual cuarentena obligatoria decretada por decreto presidencial 297/2020 el pasado 19/3 (Boletín Oficial, De la República Argentina, 2020). Esto podría entenderse como una oportunidad si se tiene en cuenta que la situación de confinamiento implica que las familias al quedarse en los hogares tengan una tendencia a consumir más bienes de consumo masivo por el solo hecho de estar más tiempo en sus hogares. De la misma manera vale la pena mencionar como una amenaza que la cuarentena mantiene las fábricas productoras de muchos bienes entendidos como no esenciales cerradas desde el pasado 20 de marzo, lo cual afectará a diversos sectores que se encontraran en quiebre de stock.

En el arranque de su gestión la nueva administración nacional también había puesto en marcha una de sus promesas de campaña relacionadas a la tarjeta alimentar, lo cual forma parte del plan “argentina contra el hambre”, impulsado por el ministerio de desarrollo social, en el cual se crea una tarjeta del tipo pre paga con el fin de garantizarle a familias, con niños de hasta 6 años de edad o embarazadas a partir de 3 meses, el acceso a la canasta básica de alimentos con excepción de bebidas alcohólicas (Social, 2019). Dicha tarjeta puede utilizarse en cualquier comercio adherido a un terminal de captura POS y que tenga actividad de venta de alimentos y bebidas. Podría interpretarse que en principio estas medidas significarían para el sector un importante aumento de la demanda de productos de consumo masivo.

*Aspecto económico:* punto directamente relacionado con el anterior, muy delicado en la actualidad pero que a su vez presenta, como se comentaba y por las medidas que ha tomado la

actual administración de gobierno nacional, una gran oportunidad para el sector. La economía del país se encuentra actualmente en una situación compleja que arrastra una caída total del 4,7 del PBI en los últimos 2 años según informe del banco mundial (Banco mundial, 2020). La inestabilidad financiera mundial del año 2018 empujó a la administración nacional anterior a realizar un plan económico que contara con el apoyo del FMI con el objetivo principal de encuadrar las cuentas públicas. En el año siguiente la incertidumbre política de la continuidad del gobierno en el poder combinado con los malos resultados en materia económica, ocasionaron nuevamente inestabilidad en los mercados financieros del país lo que termino con una nueva devaluación de la moneda, el reperfilamiento de la deuda pública y el cambio de administración luego de las elecciones presidenciales. La pobreza en el país actualmente alcanza el 35,5% de la población lo cual es resultado de los altos niveles de inflación (actualmente cercanos al 50% medidos de forma interanual) (Banco mundial, 2020). La administración actual de gobierno ha tenido como prioridad el gasto social a través de diversos programas. En el marco de las nuevas medidas que el gobierno ha tomado, el BCRA ha intentado llevar adelante una política monetaria que mantenga y presione las tasas de interés a la baja, buscando de esta forma abaratar el acceso al crédito con la finalidad de potenciar de esta forma el consumo. El ente ha mantenido la estrategia de la baja en las tasas de interés en la medida que la inflación se encuentre dentro de los parámetros definidos por la entidad, lo cual es un tema relevante si tenemos en cuenta que desde diciembre se han postergado aumentos a los combustibles y congelamientos de tarifas, buscando un alivio en el bolsillo de los contribuyentes que permita reactivar el consumo (BCRA, 2020). Otra de las medidas tomadas por la entidad ha sido el esquema de tipo de cambio con flotación administrada, teniendo valores mayoristas para el comercio exterior y endurecimiento del control cambiario limitando la adquisición de divisas con fines especulativos o ahorro (BCRA, 2020). La gran incógnita hasta el momento es como estas políticas serán llevadas adelante durante el actual contexto de pandemia y que efecto real tendrán en una situación de confinamiento obligatorio con una lógica caída de la demanda. Otro aspecto considerable para el sector ha sido la renovación de planes “ahora 12” hasta el 30 de junio que en los últimos años ha sido muy importante para mantener el consumo en una economía de alta inflación, estancamiento e inestabilidad cambiaria (Ministerio de desarrollo productivo, 2020). En este aspecto también podría mencionarse la psicología de los consumidores argentinos de comprar por medio de financiación, lo cual es directa consecuencia de los altos niveles inflacionarios que nuestro país

ha atravesado a lo largo de los últimos años y hoy definen la manera de consumir en especial en lo referente a bienes durables. Otro dato relevante es que el ingreso promedio per cápita de la población alcanzó en el último trimestre del 2019 la cantidad de pesos \$16,571 según encuesta permanente de hogares (INDEC, Evolución de la distribución del ingreso (EPH) tercer trimestre 2019, 2019). Algunas de las amenazas que podríamos identificar en este contexto son los daños ocasionados en rubros donde existe un total cese de actividades con el resultado negativo en materia económica y que a su vez significa menos recaudación para el gobierno. Aun no se sabe con ciencia cierta cómo va a afectar en los niveles de empleo el parate económico en los próximos meses, pero vale la pena mencionar las consecuencias negativas que puede traer a la economía la importante expansión monetaria generada por la puesta en marcha de muchas políticas en materia de salud y orientadas a los sectores más vulnerables.

*Aspecto social:* dentro de este apartado y relacionado con nuestro caso podemos mencionar que en última encuesta nacional de gastos de los hogares, realizada por el INDEC, se pudo determinar que los alimentos y bebidas no alcohólicas representan un 22,7% del gasto de consumo de los hogares en promedio a nivel nacional (INDEC, Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018, 2018). Este porcentaje aumenta al focalizarnos en la región norte del país. En el mismo informe, también se puede verificar que en hogares con nivel educativo alto y muy alto este porcentaje disminuye aumentando el de actividades de esparcimiento. La relación es inversamente proporcional en hogares con nivel educativo bajo y muy bajo. Otro dato que surge del mencionado informe y se considera relevante de la encuesta es que el 69,3% del consumo relevado se realiza con dinero en efectivo y el 19,5% con tarjetas de débito/crédito (INDEC, Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018, 2018). Por último, mencionamos que en el informe se observa que el 34,4% del gasto alimenticio se llevó a cabo en negocios especializados (carnicerías, panaderías, verdulerías), el 24,8% en supermercados y el 19% restante en autoservicios minoristas (INDEC, Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018, 2018). En informe realizado por la consultora KPMG argentina, se menciona que en la región existe un creciente número de compradores agnósticos, identificando a los mismos como compradores no leales a marcas ya sean grandes cadenas, emprendimientos locales o productos

artesanales. Este tipo de consumidores buscan innovación y calidad equilibrados entre precios bajos (KPMG, 2017).

*Aspecto tecnológico:* este se presenta como un punto importante en el contexto global actual. Las nuevas generaciones de clientes demandan nuevas formas de conectarse con sus proveedores y más aún en un contexto de confinamiento que restringe la circulación de los ciudadanos. Este es un aspecto fundamental para desarrollar dentro del sector si los participantes quieren sacar provecho de estrategias como liderazgo en costos y satisfacción. Según el grupo consultor KPMG argentina, la industria del consumo masivo se encuentra atravesando una transformación producto de compradores cada vez más informados con una participación creciente en lo referente a comercio electrónico (KPMG, 2017). Muchas empresas del rubro tecnológico ven con interés el sector y algunas como Mercado Libre están incursionando en el mismo siguiendo los pasos de otras grandes empresas como Amazon (El país, 2020). Relacionado con lo mencionado según encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas realizado durante enero del corriente 2020 los supermercados han ganado participación con respecto a los autoservicios mayoristas justamente en lo que respecta a compras on-line (INDEC, 2020). La implementación de la tecnología en el sector es un aspecto sumamente relevante que se presenta como una oportunidad para quienes puedan aprovecharla y una amenaza para quienes no se adapten en el futuro cercano. En estudio realizado por la consultora PwC argentina durante el año 2018 se explica que la inteligencia artificial (IA) está avanzando muy rápidamente no solo en los sectores de consumo si no también contribuyendo a optimizar los inventarios de las tiendas en tiempo real (PwC, 2018). Dentro del estudio realizado por la consultora también se menciona que el perfil de usuario que adoptó tempranamente la IA dentro de los consumidores son hombres de entre 18 a 34 años de edad y que el 45% de las tiendas de retail esperan incrementar el uso de IA en sus ventas dentro de los próximos 3 años (PwC, 2018). En este sentido todo indicaría que los patrones de consumo por medios no presenciales se mantendrán una vez finalizado el actual confinamiento lo cual es una gran oportunidad para los participantes del sector retail.

*Aspecto ecológico:* actualmente existe un alto grado de concientización por parte de los consumidores por demandar productos más amigables con el medio ambiente. Las últimas tendencias apuntan hacia el consumo responsable que es una manera de consumir bienes y servicios teniendo en cuenta, además de las variables de precio y calidad, las características sociales y laborales dentro del entorno de producción y las consecuencias medioambientales posteriores al consumo. Esta realidad no es ajena a los bienes de consumo, por lo cual las empresas de todos los sectores deberán prestar especial atención a estas nuevas tendencias. Desde la responsabilidad social empresaria se pueden hacer muchos aportes en esta materia y la forma en que las organizaciones dirigen sus actividades. Ya no se entiende a la misma como solo a una contribución activa y voluntaria con único fin de mejorar el entorno social, ambiental y económico sino como un modelo de administración que busca crear valor y generar ventajas competitivas sostenibles. En este aspecto podríamos mencionar la importancia de que las organizaciones dentro del sector focalicen sus esfuerzos e inversiones en nuevos procesos que minimicen el consumo de energía y desperdicios. Tales ahorros se traducen en menores costos de producción lo cual potencia las estrategias de liderazgos en costos al mismo tiempo que mejora la percepción de los consumidores frente a la organización.

*Aspecto legal:* otro aspecto relacionado actualmente con el apartado político y el actual contexto de emergencia sanitaria. La actual administración de gobierno ha retomado políticas de controles de precios como el programa de precios cuidados (Ministerio de desarrollo productivo, 2019), lo cual podría considerarse como una amenaza ya que en un contexto de alta demanda y suba de precios podría derivar en escasez de determinados productos. Otra novedad relevante desde el punto de vista legal, es que en el marco de la actual cuarentena el gobierno nacional prohibió recientemente por medio del decreto de necesidad de urgencia 329/2020, los despidos por 60 días (Poder ejecutivo nacional, 2020). Esta medida ha sido sumamente cuestionada por los sectores empleadores en el actual contexto, pues consideran que la medida quita flexibilidad a muchas empresas de adaptarse a un escenario de retracción de consumo y caída de ingresos. Se considera que la medida no es una amenaza directa para el sector por las particularidades expresadas en el apartado económico.

## **Microentorno**

### *Modelo de fuerzas competitivas*

**Poder de negociación de los clientes:** esta fuerza explica el poder de negociación que los clientes tienen sobre un proveedor determinado. Para los distribuidores mayoristas del sector su cartera de clientes se caracteriza por estar compuesta principalmente por comercios minoristas los cuales se encuentran atomizados en un gran número y de diversas actividades. En el caso de estudio esta fuerza no representa una amenaza considerable para los participantes en términos de poder de negociación, aunque estos si son muy sensibles al precio lo que los hace proclives al abandono por otros proveedores. Es fundamental en este apartado que para mantener sus relaciones los competidores busquen desarrollar relaciones duraderas con sus clientes con base en la satisfacción y la creación de valor.

**Amenaza de productos sustitutos:** este punto refiere a los productos o servicios de diferentes negocios o sectores que pueden satisfacer necesidades semejantes de los actuales clientes. En la industria del retail existen grandes cadenas de supermercados que no compiten de manera directa con los distribuidores mayoristas pero que podrían incorporar un canal de atención mayorista a comercios, como ya lo hacen participantes como Súper MaMi o TADICOR en la ciudad de córdoba. Se podría considerar que este apartado estará en el próximo tiempo condicionado en base a como evolucionara con la tecnología la forma de adquirir bienes de consumo para los consumidores finales o revendedores minoristas y la capacidad de adaptación de los actuales participantes a esa nueva tendencia.

**Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas:** este punto hace mención a la rivalidad de una empresa frente a otras por acaparar una mayor participación. Dentro de este apartado se deben considerar los siguientes aspectos:

Estructura competitiva de la industria: se trata de un sector altamente competitivo con competidores de trayectoria con modelos de negocios consolidados. Existen competidores con distribución mayorista con salones comerciales y competidores sin salones comerciales con preventistas que entregan a domicilio. Los competidores en esta industria se caracterizan principalmente por llevar adelante estrategias de liderazgo en costos y en segunda medida perseguir el trato diferencial buscando consolidar una ventaja competitiva.

**Demanda de la industria:** la demanda creciente de la industria tiende a reducir la rivalidad porque las compañías pueden vender más sin restar participación a los competidores. En el contexto descrito anteriormente existe una alta demanda de productos de consumo masivo por lo cual este es un aspecto que mitiga la rivalidad entre los participantes y por tratarse de bienes de consumo masivo la caída de demanda no se presenta como una amenaza considerable en la industria lo cual la hace muy atractiva sobre todo para nuevos participantes.

**Condiciones de costos:** se trata de un punto clave a tener en cuenta para los participantes del sector puesto que la baja rentabilidad obliga a los participantes a tener que aprovechar los beneficios de las economías de escala para dispersar los altos costos fijos que significan los salones comerciales y costos asociados al mantenimiento del stock o depositos.

**Barreras para evitar la salida:** estos son factores económicos, estratégicos o emocionales que impiden la salida de un determinado sector. Para la industria se podría considerar que estas barreras no serían menores si tenemos en cuenta las grandes inversiones en materia de depósitos y logística necesarias para participar. Así mismo, estas barreras funcionan de manera inversa para el ingreso de nuevos competidores.

**Riesgo de ingreso de competidores potenciales:** dado que el riesgo de que ingresen competidores potenciales a la industria se relaciona con la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que los participantes ingresen en una industria, se podría considerar que esta fuerza en particular se presenta como una amenaza latente. Los principales proveedores del sector son empresas multinacionales, muy grandes, que si así lo decidieran podrían integrar hacia delante de sus negocios transformándose en un nuevo competidor de los distribuidores mayoristas.

**Poder de negociación de los proveedores:** esta es una fuerza importante dentro de la industria y una de las principales amenazas para los participantes. Aunque el abanico de productos de consumo que comercializan los participantes es muy variado, como se menciona en el punto anterior, algunos de los principales proveedores son empresas con un gran poder de negociación que comercializan sus productos a lo largo de todo el país y también fuera de él. El tratar con este tipo de proveedores prácticamente no deja a los participantes capacidad de

negociación teniendo que aceptar las condiciones de compra y comercialización impuestas por los proveedores.

### **Análisis de mercado**

Observando el informe de encuestas de autoservicios mayoristas para el resto del país realizada por INDEC (no incluye CABA y Provincia de Bs. As.), al cierre del 2018 el sector registró ventas totales por \$42.713.814.000,00 de las cuales la empresa tuvo participación en un 0.75% en base al ejercicio cerrado ese mismo año (el cálculo de participación incluye el rubro cigarrillos y golosinas). Según información contable de la empresa se puede verificar que la actividad genera una baja rentabilidad porcentual sobre las ventas (orden del 3% sobre ventas del año 2018), por lo que es necesario que los participantes aprovechen las economías de escala para incrementar los márgenes de ganancias en esta industria. La mayoría de los participantes del sector tienen únicamente estrategias de liderazgo en costos a excepción de algunos competidores de la ciudad de Córdoba y algunos en el interior de la provincia que tienen programas de fidelización y servicios anexos como Maxiconsumo o Parodi. El sector se caracteriza, a excepción de diciembre de cada año, por mantener una demanda muy estable por ser productos de primera necesidad que incluso ante contextos recesivos siguen demandándose, dicha tendencia puede verificarse en encuesta de autoservicios mayoristas trimestral que realiza INDEC y que contiene información de los últimos 12 meses a enero del 2020. (INDEC, 2020).

En este apartado vale la pena mencionar que en última encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas realizada por el INDEC de manera trimestral, el sector en el cual se desempeña la organización, autoservicios mayoristas, ha tenido un crecimiento a precios constantes del 6,6% con respecto a marzo del año anterior. Esta variación es aún más relevante si se presta atención al mismo indicador para los supermercados, los cuales presentaron una variación negativa del 1,6% (INDEC, 2020). De esta información podríamos entender que los consumidores finales han modificado la tendencia de consumir en grandes cadenas de supermercados para pasar a proveedores minoristas más pequeños durante el último año, lo cual hace más atractivo al sector de distribución mayorista. Dicha tendencia es fundamentada en informe realizado por KPMG argentina sobre consumo masivo, que menciona la autopercepción

de los consumidores como agentes de cambio (KPMG, 2017). Es importante mencionar que el contexto actual de confinamiento probablemente haya potenciado esta nueva realidad sobre todo en el último mes, pero se podría concluir que es un mercado que se encuentra actualmente incrementando su demanda. La empresa cuenta con presencia dentro de la provincia en los departamentos General San Martín, Capital, Río Cuarto, San Justo y Tercero Arriba. Lo cual según último censo de población significa un total de 2,2 millones de personas que residen en estos departamentos y son potenciales demandantes de los productos que comercializan sus clientes minoristas (INDEC, 2010). La competencia dentro del mercado está constituida por empresas de trayectoria y se hace más feroz en la ciudad de Córdoba donde se encuentran algunas de las más grandes que atienden tanto a público mayorista como minorista y además de llevar estrategias en liderazgo de costos tienen programas de fidelización y servicios anexos con canales más accesibles para los compradores.

### **Análisis interno**

#### *Visión*

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”. (Redolfi, 2008)

#### *Misión*

“Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Redolfi, 2008)

### *Cadena de valor*

Se llaman actividades de apoyo a las actividades necesarias para que la organización funcione y se desempeñe correctamente, sin ellas sería imposible llevar a cabo las actividades primarias o principales. Dentro del análisis es posible mencionar:

**Infraestructura:** debe ser adecuada para el desarrollo de las actividades tanto principales como de apoyo. La empresa cuenta con un moderno depósito principal ubicado en la localidad de James Craik, donde además también funciona la administración. El resto de las sucursales están distribuidas en las diferentes localidades de Rio III, Rio IV, San Francisco y Córdoba, que actualmente solo funciona como centro de distribución de productos Kodak. La presencia de la empresa en diferentes localidades le otorga a la misma una ventaja competitiva en términos de llegada a sus clientes y logística puesto que todas sirven a su vez como centros de distribución.

**Recursos humanos:** debe encargarse de que el número de colaboradores y su capacitación sean suficientes para cubrir los puestos necesarios, es principal tarea de esta área la formación de los recursos y llevar adelante un plan de carrera que persiga el crecimiento y la motivación dentro de la organización. Si el área de recursos humanos en una organización funciona bien, la producción de los recursos aumenta lo cual reduce los costos para la empresa, al mismo tiempo que se mejora el servicio al cliente incrementando el valor percibido. En la información del caso en su organigrama no se verifica departamento de recursos humanos ni menciones a procesos de inducción a la organización, capacitación ni tampoco sistemas de medición de satisfacción para los colaboradores. El criterio que se sigue para la promoción de los empleados es únicamente por antigüedad lo cual se puede considerar discutible desde el punto de vista motivacional. Esta situación se presenta como una debilidad en términos estratégicos para la propuesta de mejora, puesto que en la perspectiva de formación y crecimiento un departamento de RRHH es una pieza clave para la gestión de los indicadores de satisfacción y aprendizaje dentro de la organización. Algo que llama la atención de la información primaria obtenida es que muchas decisiones se toman de manera centralizada en una única persona, esto puede estar relacionado con que no existen procedimientos o manuales que guíen el criterio de decisión ante determinadas situaciones. Un aspecto positivo que podría destacarse dentro de este punto es que la empresa

tiene descripciones de puestos que explican de manera clara las funciones que desempeña el recurso en cada puesto.

**Desarrollo de tecnología y soporte:** en este punto es necesario enfocarse en los sistemas de información que sirvan a facilitar la toma de decisiones, el manejo de inventario, seguimiento de las ventas, canales de acceso y atención al cliente. No se verifica en la información analizada sistemas para control de stock mediante códigos de barra o canales de contacto que permitan una fluida comunicación con los clientes, lo cual es clave para medir los niveles de satisfacción y disminuir costos mediante la correcta toma de decisiones. Para que la empresa pueda lograr implementar una estrategia que le permita diferenciarse de sus competidores es muy importante que evalúe incorporar tecnología a sus procesos internos y canales de llegada a sus clientes, lo cual es necesario para monitorear los niveles de satisfacción y poner al cliente en el centro del negocio. Una buena forma de diferenciarse de la competencia podría ser brindar un nuevo canal de atención on-line donde los comercios minoristas puedan auto gestionar sus compras, lo cual se alinea con las actuales tendencias de los compradores y lo que ya hacen algunos competidores. Otra forma podría ser por medio de la medición de la satisfacción de sus clientes buscando obtener más información sobre sus patrones de compra y necesidades. En la estrategia elegida el desarrollo de tecnología y soporte es una actividad de la cadena de valor que puede darle a la empresa una ventaja competitiva sostenible que logre fidelizar y rentabilizar los clientes actuales.

**Compras:** para que la empresa pueda ofrecer un precio competitivo a sus clientes, debe alcanzar buenos acuerdos de compra con sus proveedores. La eficiencia con la cual se lleve adelante esta tarea reduce significativamente los costos de adquisición para la organización lo que combinado con la fuerza de ventas potencia las economías de escala. Se podría considerar que la organización es relativamente eficiente en este apartado al verificar que cuentan con un sistema informático que les permite saber en línea que cantidad de mercadería es necesaria adquirir de los proveedores. El sistema estima estas cantidades en base a las últimas compras realizadas, nivel de demanda y stock actual. La importancia para la empresa de este sistema es evitar los quiebres de stock de mercadería ocasionados por fluctuaciones no esperadas en la demanda. Utilizan una política de stock similar a la denominada “just in time” y para los productos de alta rotación se aplica una política de tres meses de stock para poder atender la demanda sin demoras. La posición actual de la empresa en este aspecto puede considerarse como una debilidad relativa

puesto que, aunque cuentan con diferentes tipos de proveedores, es difícil para la empresa sacar provecho de esta actividad por una cuestión de poder de negociación.

En lo que respecta a las llamadas actividades primarias o principales nos referimos a las actividades que tienen que ver con la recepción, procesamiento y comercialización de los productos. Dentro de estas podemos encontrar:

**Logística de entrada:** está relacionado a recibir, almacenar y gestionar el ingreso de los bienes de cambio al depósito y los centros de distribución. La empresa recibe de sus proveedores la mercadería la cual se descarga por medio de auto elevadores mecánicos o manuales. La mercadería llega a los almacenes de la empresa de dos formas, o bien entregada directamente por el proveedor, o retirada por la empresa mediante la propia flota de vehículos. Un aspecto mejorable del proceso es que el control en la recepción es realizado por un recurso humano el cual no cuenta con ningún sistema informático para asentar el ingreso, lo que ocasiona demoras al no contar con información en línea y provoca recarga en las tareas administrativas posteriores. Esta actividad se presenta actualmente como una debilidad que podría mejorarse mediante la implementación de sistemas de control de stock más eficientes que permitan mostrar las cantidades en tiempo real y monitorearse luego mediante el cuadro de mando integral lo que tendrá una repercusión en los tiempos de respuesta.

**Operaciones:** relacionado al procesamiento de los bienes adquiridos y almacenamiento de los mismos. Se mencionó en las actividades de apoyo la importancia del desarrollo de tecnología. Es muy importante que la organización incorpore tecnología para un manejo más eficiente del inventario. Mediante la implementación de un sistema informático por medio de códigos de barra o QR la empresa podría llevar cuenta de las existencias de una manera ágil minimizando el desperdicio de mercadería, sobrestock y tiempos en la gestión de inventario. Destacamos que los pedidos son realizados por los vendedores por medio de dispositivos móviles, los cuales deben realizarse al menos con 24hs de anticipación, lo que le permite a la organización tener un equilibrio entre rápida respuesta y fluctuaciones en la demanda.

**Logística de salida:** son las actividades relacionadas al abastecimiento desde los depósitos hacia los distribuidores mayoristas ubicados en las zonas estratégicas. La organización cuenta con una importante flota de camiones de diferentes tamaños para llegar a todos los puntos de

distribución y realiza las entregas en determinados días de la semana para cada mayorista. Actualmente esta actividad no se consideraría como una debilidad pero tampoco como una fortaleza que la empresa pueda aprovechar puesto que la distribución ha sido diseñada únicamente en función de minimizar los costos asociados al transporte y no en función de brindar un servicio diferencial. Se podría sacar provecho de esta actividad ofreciendo un servicio anexo de entregas a domicilio para los clientes.

**Marketing y ventas:** no se verifican en la información relevada importantes planes de marketing vinculados al crecimiento, posicionamiento u objetivos tácticos. Tampoco la empresa cuenta con sistemas para gestionar sus ventas, dado que la única información que se releva es por medio de los vendedores solo en planillas Excel y únicamente para controlar el cumplimiento de tiempos de entrega. Esta información luego se reporta de manera directa a los dueños. La empresa no realiza importantes campañas publicitarias salvo algunas apariciones puntuales por redes sociales mediante Facebook u ocasionalmente en la vía pública. El principal canal de llegada a sus clientes es mediante el gerente de ventas quien contacta a sus prospectos mediante reuniones o vía telefónica. No se verifica en la empresa ningún sector abocado a análisis de solvencia de los clientes para el otorgamiento de crédito el cual es a 30 días como máximo y solo para los más grandes. En los últimos años la empresa se ha esforzado en crear una imagen de marca lo cual es beneficioso al seguir una estrategia de diferenciación. Esta actividad se presenta como una debilidad a mejorar para la empresa actualmente dado que la empresa no recaba ni organiza información valiosa que puede sacarse de las transacciones con sus clientes y que sirva para los planes de marketing. La implementación de un cuadro de mando integral le permitirá a la organización tener una idea más clara de la manera en que las ventas se relacionan con los niveles de satisfacción de los clientes y la percepción de calidad. Indicadores que se describirán mediante las perspectivas de clientes y procesos internos, pero es necesario que la empresa se nutra de información valiosa para ello. Desarrollar un sistema que recabe información de cada contacto con los clientes es fundamental para potenciar las acciones de marketing y ventas.

**Servicio al cliente:** se trata de un apartado clave en la propuesta estratégica de diferenciación y es un aspecto que la organización debe fortalecer. No se verifica en información relevada sistemas de medición de satisfacción o métricas relacionadas a este punto. Esto se presenta como una gran debilidad que la propuesta pretende mejorar mediante la implementación de un sistema

de manejo de relaciones de clientes que centralice información en cada punto de contacto. La idea de fortalecer esta actividad apunta a lograr que los clientes tengan una percepción de mayor valor percibido al tratar con la empresa por medio de una mejor experiencia.

### *Organigrama*

De la información relevada es posible señalar que por su presencia en diferentes localidades la organización cuenta con un organigrama de departamentalización del tipo geográfico, donde cada sucursal reporta al centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik. Cada sucursal, a excepción de Córdoba Capital, cuenta con su autoservicio mayorista y se encarga de la distribución para determinados clientes en la zona. A su vez, como se comentaba anteriormente, en el centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik también funciona la administración de la empresa la cual internamente se organiza de manera funcional con un gerente general a la cabeza al que reporta un gerente de ventas y un gerente de administración y finanzas. Del gerente de ventas depende la fuerza de ventas y del gerente de administración las áreas de cobranzas, facturación, bancos y un encargado de logística que responde por la distribución, control de stock, picking y mantenimiento. El staff de la empresa está compuesto por asesores en materia contable, legal y seguridad e higiene.

## Capítulo II. Marco teórico

En esta sección del presente reporte de caso se realizara un repaso de las ideas de diversos autores considerados expertos en lo referente a teoría de la administración, planeamiento estratégico, marketing y en especial en la herramienta cuadro de mando integral. Los apartados citados a continuación fueron seleccionados en base a bibliografía considerada relevante para el caso de estudio y que reflejan las posturas de los autores en relación a los temas tratados hasta el momento y de aquí en adelante.

En su libro “Dirección de marketing” los autores Kotler y Keller expresan que el primer curso de acción de una empresa, al evaluar oportunidades de crecimiento, debería ser la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes. De esta manera la empresa evalúa si podría tener una mayor participación con sus productos actuales en sus mercados actuales siguiendo una estrategia de penetración de mercado (Kotler, P. - Keller, K., 2012). En esta bibliografía los autores también exponen el concepto de estrategias genéricas de Michael Porter las cuales sirven como un punto de partida para el pensamiento estratégico. Al seguir la estrategia genérica de diferenciación, el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente y que sea valorada por gran parte del mercado (Kotler, P. - Keller, K., 2012). Vale la pena mencionar que para la misma se vuelva una ventaja competitiva frente a la competencia es necesario identificar qué es aquello que los clientes consideran más importante de la propuesta de valor y hasta qué punto están dispuestos a pagar un precio superior.

Robbins y Coulter describen el papel de una ventaja competitiva como “aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo” (Robbins, S. P. - Coulter, M., 2014, pág. 248). Estos mismos autores expresan:

Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una estrategia de diferenciación. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad

tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca (Robbins, S. P. - Coulter, M., 2014, pág. 50).

Aunque Porter afirmaba que es necesario buscar el desarrollo de la ventaja de costos bajos o de diferenciación para evitar que la organización quede atrapada en el medio; las investigaciones más recientes han demostrado que es posible lograr ambas y generar un alto desempeño. Por supuesto, se trata de una meta difícil de lograr, toda vez que habría que mantener los costos bajos y diferenciarse de verdad (Robbins, S. P. - Coulter, M., 2014, pág. 50).

En esta línea y en relación a la estrategia de diferenciación se podría concluir que de llevarse adelante de manera exitosa puede ser muy beneficiosa para la empresa pero si no se identifica correctamente que es lo realmente valioso para los clientes se corre el riesgo de quedar en el medio de las dos estrategias.

Sainz de Vicuña entiende de la misma manera referido al plan estratégico a un proceso que por medio de las funciones de planificación, organización, ejecución y control persiguen desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que sirve para protegerse de la competencia y su entorno. (Sainz de Vicuña, J. M., 2017). En este sentido para implementar una estrategia exitosa, y si nos focalizamos en las funciones de ejecución y control, resulta necesario contar con indicadores que permitan a los directivos tener información sobre si la estrategia se está aplicando según lo deseado.

En el prólogo de su libro “Cuadro de mando integral” los autores Kaplan y Norton consideran que los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos han producido que las empresas se vean inmersas en entornos cada vez más globales y dinámicos donde la competencia cada vez se vuelve más intensa. Esto provoca que los factores claves del éxito no solamente estén ligados a la disminución de costos si no a intangibles como la satisfacción de los clientes, la innovación, la calidad, la flexibilización, el plazo de entrega, la productividad o la penetración de mercado. (Kaplan, R. S. - Norton, D. P., 2016).

Los autores también exponen en su libro que un cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la organización mediante cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan, R. S. - Norton, D. P., 2016). De esta manera los autores afirman que “el cuadro de mando integral traduce la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan, R. S. - Norton, D. P., 2016, pág. 14). En este sentido se halla consenso en la literatura de que el cuadro de mando permite que la empresa traduzca su visión y estrategias en objetivos cuantificados e indicadores de gestión para que luego la dirección pueda comunicarla toda la organización.

Es importante destacar que en línea con la estrategia propuesta para la empresa los autores señalan que en la actual era de la información, la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles o físicos. Los activos intangibles permiten a la organización; desarrollar relaciones con los clientes que aumentan la lealtad, introducir nuevos productos y servicios innovadores, brindar una mejor percepción de alta calidad y bajo costo, así como movilizar y motivar las habilidades de los empleados (Kaplan, R. S. - Norton, D. P., 2016).

Sin embargo también es necesario mencionar que en un modelo poco elaborado donde no se eligen cuidadosamente los indicadores se puede llegar a conclusiones erróneas en cuanto a los resultados obtenidos.

Como conclusión de lo revisado hasta este punto es posible decir que un cuadro de mando integral es una herramienta de enorme utilidad para la gestión en una organización ya que de su aplicación se pueden obtener beneficios derivados de la revisión del desempeño mediante las diferentes perspectivas. Para que esta herramienta funcione es necesario que la organización tenga definida su visión, su misión y su estrategia. Otra conclusión a la que es posible arribar es que es posible sacar beneficio de una estrategia de diferenciación bien implementada, pero se debe ser muy cuidadoso al llevarla adelante cuando la estrategia que prima actualmente es la de liderazgo en costos.

### Capítulo III. Diagnóstico y conclusiones

Habiendo realizado un análisis de situación de la empresa de cara al actual contexto que atraviesa el sector donde se desempeña, las actuales tendencias de los consumidores y los factores que condicionan el macroentorno, se recomienda a la empresa seguir una estrategia de diferenciación reforzada en el servicio que a la vez se equilibre con un bajo costo. Esta estrategia debe ser implementada y traducida mediante el diseño e implementación un cuadro de mando integral.

La empresa Alonso J. & Jose A. Redolfi SRL se presenta como una empresa que tiene como principales fortalezas su amplia trayectoria en el rubro de distribución mayorista de bienes de consumo masivo y su presencia física en diferentes departamentos de la Provincia de Córdoba lo cual le permite tener una extenso y eficiente canal de llegada a sus clientes.

Las principales oportunidades que presenta el sector se dan en el marco del actual confinamiento obligatorio con clientes más proclives a consumir en comercios minoristas en lugar de grandes cadenas de supermercados. Una tendencia que, fuera del actual contexto, ya se verificaba en el último año, producto de la pérdida de poder adquisitivo por la alta inflación que empuja a los consumidores al abandono de primeras marcas y también por percepciones psicológicas relacionadas a la importancia de las economías regionales.

La principal amenaza que enfrentan los participantes de la industria es la baja lealtad de los clientes producto de que los oferentes utilizan únicamente estrategias de liderazgo de costos. Esto provoca que los clientes tengan una alta propensión al abandono. Otra de las amenazas que se pudieron identificar en el sector es que producto de las tecnologías de la información los consumidores se encuentran mucho más informados lo que provoca que cada vez sea más difícil tener estrategias de liderazgo en costos que sirvan como una ventaja competitiva sostenible. Según lo revisado en el análisis de situación los nuevos consumidores aparte de valorar la comodidad de comprar por medios electrónicos están dispuestos a pagar un precio más alto por una entrega más rápida lo cual se presenta como una oportunidad de brindar un servicio más

completo. Estas amenazas se presentan como el principal problema que enfrenta la organización y que puede ser minimizado al potenciar las fortalezas de la misma mediante la utilización de una estrategia de diferenciación con foco en el servicio al cliente y la calidad. Actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de sistema que aporte información referente a patrones de compra de sus clientes o que le permita realizar una segmentación lo cual es una importante debilidad de cara a las actuales amenazas.

Se puede considerar que el problema que enfrenta la empresa es de relevancia puesto que las actuales tendencias de los consumidores buscan un equilibrio en la relación precio y propuesta de valor. De mantenerse las actuales tendencias y de no atender esta situación la empresa está expuesta a que por medio de la misma estrategia alguno de los competidores más cercanos comience a forjar relaciones más duraderas con sus clientes que disminuyan la participación de mercado actual. Algo que ya sucede con competidores sobre todo en la ciudad de Córdoba y de la ciudad de Rosario.

Es por ello que implementar herramientas que permitan medir la satisfacción de los clientes y complementarlo con un canal de comunicación fluido con los compradores, algo que es una debilidad hoy de la empresa, puede ser la forma de diferenciarse de la competencia. En este aspecto se concuerda con el aporte que realizan los autores Kaplan y Norton, en el marco teórico citado, refiriéndose a que en la actual era de la información las empresas que se diferenciaron de la competencia serán aquellas que puedan sacar provecho de sus activos intangibles para desarrollar ventajas competitivas. Esto les permitirá a las empresas aumentar la lealtad de los clientes por medio de la innovación, brindar una mejor percepción de calidad y por ende una mejor relación costo-beneficio en la mente de los consumidores.

Por lo expuesto hasta aquí concluimos en que el mejor camino que podría seguir la empresa es seguir una estrategia defensiva que aproveche sus actuales fortalezas para defenderse de las amenazas existentes y le permita tener una mayor penetración de mercado. Para que la empresa lleve adelante esta estrategia que le permitirá diferenciarse de la competencia, será fundamental contar con una herramienta que le nutra de la información necesaria para la gestión, que sirva para comunicar la estrategia al resto de la organización y al mismo tiempo crear valor. Para lo cual se recomienda el diseño y la implementación de un cuadro de mando integral.

## Capítulo IV. Plan de implementación

### **Visión, misión y estrategia**

La empresa tiene la visión a largo plazo de ser líder en el mercado en el que participa persiguiendo la solvencia y rentabilidad. Dentro de este enunciado se puede ver que la organización pretende distinguirse de su competencia proporcionando un servicio de calidad a sus clientes y contribuir al bien común al mismo tiempo que fomentan el desarrollo profesional de los recursos humanos.

Al analizar la declaración de misión podemos verificar que la empresa enfoca sus esfuerzos en proporcionar una distribución de alta calidad y otorgar una amplia variedad de productos de primeras marcas.

Ambos enunciados son coherentes con la propuesta de que la compañía siga una estrategia de diferenciación, por lo cual no resulta necesario redefinirlos. El principal beneficio de aplicar la estrategia es evitar que la empresa se atore en guerras de precios con sus competidores para mantener a sus clientes. Para alcanzar un posicionamiento de empresa líder en el sector es necesario que los clientes perciban una propuesta de valor superior al de su competencia. Para ello será necesario alcanzar altos niveles de satisfacción los cuales sería imposible cuantificar y medir sin la ayuda de un cuadro de mando integral.

### **Objetivo general**

Incrementar un 20% las ventas en términos reales para Diciembre del 2021 mediante el diseño de un cuadro de mando integral que permita llevar adelante una estrategia genérica de diferenciación frente a la competencia.

### *Objetivos específicos*

- Crear y habilitar un canal de compras on-line que incluya pagos por medios digitales, entrega a domicilio para los clientes, retiro por tienda y migrar el 15% de las ventas totales a este canal para fin del año 2021.

- Implementar durante el 2020 un sistema de CRM operacional que recabe información sobre los niveles de satisfacción de los clientes, patrones de compra, fluctuaciones en las ventas, incorporación de nuevos clientes y que permita fidelizar al 20% de los clientes totales.
- Realizar un programa de capacitación durante el 2020 sobre la estrategia que seguirá la empresa, el nuevo canal de comercialización, el CRM y que alcance a un 100% de los RRHH.
- Establecer un sistema de encuestas que permita cuantificar los niveles de satisfacción de los RRHH y alcanzar una rotación menor al 5% semestralmente.
- Incrementar un 10% la cartera de clientes para fin del 2021.

### **Justificación**

Esta propuesta plantea como objetivo final un incremento de 20% las ventas en términos reales (deflactado por inflación) para fin del año 2021 respecto al año 2020. Se considera que la cifra es ambiciosa pero alcanzable si tenemos en cuenta que al cierre del ejercicio 2018 se podría haber alcanzado tal incremento aumentando un 0,25% la cuota de mercado actual. Un crecimiento de esta magnitud, teniendo en cuenta el contexto actual y la situación de la empresa, es posible de alcanzar si la organización aplica una estrategia que pone al cliente en el centro del negocio, implementa un nuevo canal de comercialización y ofrece una mejor propuesta de valor por medio de servicios anexos. La aplicación de esta estrategia no solo dará solución al actual problema que enfrenta la empresa, de retener clientes que son muy proclives al abandono, sino que de ejecutarse correctamente dejara como resultado una mejor posición para la misma dentro del sector.

### **Alcance**

#### *Delimitaciones*

Esta propuesta de mejora tiene la intención de aplicar una estrategia que le permita a la empresa diferenciarse de su competencia añadiendo servicios para fidelizar, retener y llegar a nuevos clientes. Para la gestión y la puesta en marcha de la estrategia se utilizará como herramienta de control un cuadro de mando integral.

Para el caso de análisis se abordará sacar provecho de la estrategia en el ámbito geográfico donde se desempeña la compañía, que es principalmente el interior de la provincia de Córdoba y Santa Fe. Aunque al tratarse de un problema que enfrentan los participantes de toda la industria la solución es aplicable fuera de este ámbito.

Las delimitaciones temporales que abarca la propuesta comprenden entre el segundo semestre del año 2020 para su implementación y todo el año 2021 para su aplicación.

### *Limitaciones*

Dadas las condiciones de cursado de la materia no es posible contactar a la empresa para ampliar la información primaria. Por lo que la información que refiere a la organización interna y división de tareas dentro de la empresa resulta limitada para la específica asignación de responsables en los planes de acción y sobre qué actividades se recomienda tercerizar.

## **Planes de acción**

### *Plan de acción para objetivo específico N°1*

En el siguiente plan de acción se describen las acciones necesarias para implementar un nuevo canal de llegada para los clientes que facilite la compra por medio de internet e incorporación de servicio de entrega a domicilio u opción de retiro por sucursal. Este plan de acción es el que conlleva la mayor parte de la inversión puesto que significa adquirir vehículos utilitarios para la entrega a domicilio, adecuación de la actual página de internet e incorporación de las funcionalidades necesarias para la autogestión de los usuarios dentro de la misma.

<i>Plan de acción para objetivo específico N°1: Nuevo canal de compras on-line con entrega a domicilio y retiro por tiendas</i>								
Descripción	Tiempo		Área encargada	Responsable	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Aclaraciones
	Inicio	Fin						
Gestionar por medio de bancos y entidades el alta de números de ecommerce y adherirse a un servicio de gateway de pago	01.07.2020	11.07.2020	Administración	Gerente de administración	-	-	-	-
Adecuar la página de internet para compras on-line y asociarlo al gateway de pago	13.07.2020	09.11.2020	Asesoría externa	Asesor de la herramienta	-	25 Watts	\$ 863.500,00	Anexo II - Desarrollo software
Adquirir utilitarios pequeños para entrega a domicilio para los clientes	02.11.2020	28.11.2020	Administración	Gerente de administración	3 utilitarios pequeños - VW Saveiro	-	\$3.381.798,00	Anexo II - Bienes de uso
Contratación de un recurso para cada local mayorista en el interior para la logística de entrega	14.11.2020	14.12.2020	Administración	Jefe dpto. de logística	3 incorporaciones	-	Sueldos	Anexo II - CCT

**1. Fuente: elaboración propia**

### *Plan de acción para objetivo específico N°2*

En el plan de acción para este objetivo se describen las acciones necesarias para diseñar e implementar un sistema que permita recabar datos de cada contacto que los clientes tienen con la organización (CRM operativo). Para potenciar la información necesaria para nutrir los indicadores de gestión del cuadro de mando integral se confeccionará un programa de sorteos mensuales que ayude a identificar cuáles son los clientes habituales, que compran realizan y cuales lo hacen por primera vez.

<i>Plan de acción para objetivo específico N° 2: CRM operacional para nutrir de información a la organización y diseño de programa de beneficios</i>								
Descripción	Tiempo		Área encargada	Responsable	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Aclaraciones
	Inicio	Fin						
Definir cuales serán los puntos de contacto con los clientes que generaran la información que luego recompilará el CRM	01.07.2020	31.07.2020	Administración	Gerente de ventas - Gerente de administración	-	-	-	-
Diseño de las encuestas de satisfacción que recibirán los clientes luego de interactuar con la empresa	01.08.2020	15.08.2020	Administración	Gerente de ventas	-	-	-	Anexo I - Encuestas
Diseñar un sistema de fidelización por medio de un programa de beneficios y sorteos mensuales	17.08.2020	14.09.2020	Administración	Gerente general	-	-	\$ 10.000,00	Sorteo de orden de compra mensual
Diseño y desarrollo de software CRM para centralizar la información relevada de las interacciones con los clientes	19.09.2020	17.10.2020	Asesoría externa	Asesor de la herramienta	-	25 Watts	-	Anexo II - Desarrollo software
Contratación de un community manager para publicidad y presencia en redes sociales	01.10.2020	31.10.2020	Administración	Gerente de administración	-	Black Flag	\$ 14.600,00	Anexo II - Marketing de redes
Vincular los datos que recaba el programa de beneficios al CRM	19.10.2020	16.11.2020	Asesoría externa	Asesor de la herramienta	-	25 Watts	-	Anexo II - Desarrollo software
Vinculación del software de CRM con la información recibida del canal de ventas on-line	14.11.2020	14.12.2020	Asesoría externa	Asesor de la herramienta	-	25 Watts	-	Anexo II - Desarrollo software
Pruebas en administración de utilización del sistema CRM	21.11.2020	30.12.2020	Administración	Gerente de administración	-	-	-	-

### **2. Fuente: elaboración propia**

### *Plan de acción para objetivo específico N°3 y 4*

Para estos objetivos se detallan los planes de acción que deberían seguirse para establecer inicialmente un programa de capacitación para toda la empresa que comunique la estrategia que se comenzara a llevar adelante. Luego más adelante se llevara a cabo la segunda parte del programa específicamente en las áreas involucradas el cual estará orientado a los sectores que desarrollen nuevas tareas y procesos derivados del nuevo canal de ventas con gestión de información por medio del CRM operativo.





Del diagrama presentado se desprende de manera gráfica la importancia para el funcionamiento de la estrategia la perspectiva de procesos internos con el nuevo canal de ventas y como esto repercute significativamente luego en la perspectiva de clientes. También puede verificarse de que manera las relaciones causa-efecto dentro de cada perspectiva contribuyen al éxito financiero.

### *Indicadores de actuación*

El aspecto más importante a tener en cuenta al definir los indicadores para un cuadro de mando integral es elegir los indicadores que mejor transmitan el significado de la estrategia y definir cuales son los resultados a considerar como óptimos, tolerables o deficientes.

Indicadores de la perspectiva financiera: el objetivo financiero sirve de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas en el resto de las perspectivas forma parte de eslabones causa-efecto que culminan con la mejora en la actuación financiera. Siguiendo el objetivo general de incrementar en términos reales los ingresos de la empresa se utiliza el siguiente indicador:

$$\text{Incremento de ventas en términos reales} = \frac{\text{Total de ventas 2021} \times \text{IPC interanual}}{\text{Total de ventas 2020} \times \text{IPC interanual}} - 1 \times 100$$

Indicadores de la perspectiva de cliente: los indicadores clave de esta perspectiva permite a la organización medir de forma explícita las propuestas de valor añadido entregado. En la propuesta estratégica esta perspectiva tiene especial importancia siendo los indicadores seleccionados:

$$\text{Satisfacción de clientes calidad} = \frac{\text{Sumatoria de las calificaciones de los clientes en encuestas}}{\text{Cantidad total de encuestas enviadas}}$$

$$\text{Satisfacción de clientes recomienda} = \frac{\text{Sumatoria de las calificaciones de encuestas de recomendacion}}{\text{Cantidad total de encuestas enviadas}}$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas total para el año 2021}}{\text{Ventas totales del sector 2021}} \times 100$$

$$\text{Clientes fidelizados} = \frac{\text{Clientes fidelizados del trimestre}}{\text{Clientes totales del trimestre}} \times 100$$

$$\text{Nuevos clientes} = \frac{\text{Clientes que compran por primera vez}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

Indicadores de la perspectiva de procesos internos: los indicadores de esta perspectiva pueden ser muy variables dependiendo la estrategia que se esté siguiendo, pero tienen especial apoyo en la cadena de valor de la empresa. Los indicadores de gestión seleccionados para la misma serán:

$$\text{Ventas realizadas por canal digital} = \frac{\text{Ventas realizadas por canal digital}}{\text{Ventas totales realizadas}} \times 100$$

$$\text{Efectividad en los plazos de entrega a domicilio} = \frac{\text{Total de entregas a domicilio sin retraso}}{\text{Total de entregas a domicilio}} \times 100$$

Indicadores para la perspectiva de formación y crecimiento: esta perspectiva aporta la infraestructura necesaria para que se alcancen los objetivos de las otras perspectivas. Para la actual estrategia se hace especial foco en las capacidades de los empleados y su satisfacción en el entorno laboral por lo cual se seleccionan los siguientes indicadores:

$$\text{Satisfacción de los empleados} = \frac{\text{Sumatoria de calificaciones sobre encuesta de clima laboral}}{\text{Cantidad de encuestas realizadas}}$$

$$\text{Retención de empleados} = \frac{\text{Desvinculaciones totales del periodo}}{\text{Cantidad de personal empleado promedio}} \times 100$$

$$\text{Cantidad de recursos capacitados} = \frac{\text{RRHH capacitados}}{\text{RRHH totales}} \times 100$$

Estando definidos los indicadores de gestión a utilizar para el cuadro de mando se incorpora unidad de medida, frecuencia, meta y valoración de desempeño junto con responsable de cada indicador para llegar a la construcción final.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición				Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
			Cálculo de indicador	Unidad	Meta	Frecuencia					
Financiera	Incrementar un 20% las ventas en terminos reales para fin del 2021	Incremento de ventas en terminos reales	Tot. Vtas. 2021 x IPC / Tot. Vtas. 2020 x IPC - 1 x100	%	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente de ventas
Clientes	Relacionar niveles de satisfaccion con incremento de ventas e incorporacion de nuevos clientes	Satisfaccion de clientes	Calidad percibida en ultima experiencia	Promedio	4	Trimestral	4	3	2		Gerente de ventas
			Nivel de recomendación	Promedio	8	Mensual	8	7	6		
		Cuota de mercado	Vtas. totales año 2021 / Vtas. totales sector 2021	%	1%	Anual	1%	0,85%	0,75%		
		Cientes fidelizados	Cientes fidelizados / Clientes totales del trimestre x 100	%	20%	Trimestral	20%	15%	10%		
		Nuevos clientes	Cientes nuevos / Total de clientes x 100	%	10%	Anual	10%	8%	5%		
Procesos internos	Nuevo canal de compras digital con entrega a domicilio	Ventas realizadas por canal digital	Vtas. Canal digital mes / Vtas. Totales mes x 100	%	15%	Trimestral	15%	12%	10%		Gerente de ventas
		Efectividad de entregas a domicilio	Entregas realizadas a tiempo / Entregas totales x 100	%	90%	Mensual	90%	85%	75%		Jefe de deposito y logística
Formacion y crecimiento	Realizar medicion sobre los niveles de satisfaccion de los empleados	Satisfaccion de los empleados	Encuesta sobre nivel satisfaccion clima laboral	Promedio	4	Semestral	4	3	2		Gerente de administracion y finanzas
		Retencion de los empleados	Desvinculaciones / Personal empleado promedio - 1	%	5%	Semestral	5%	6%	10%		
	Realizar capacitacion para el capital humano	Cantidad de recursos capacitados	RRHH de areas clave capacitados / RRHH total x 100	%	100%	Semestral	100%	80%	60%		

7. Fuente: elaboración propia en base a libro el cuadro de mando integral Robert. S. Kaplan, David P. Norton (2016)

### Presupuesto y análisis financiero

La puesta en marcha de la propuesta requiere durante el segundo semestre del 2020 la mayor parte de la inversión pero durante el 2021 la aplicación de los planes significa para la empresa nuevos costos de operación y funcionamiento los cuales se detallan a continuación.

Plan de Acción 1	Costo unitario	2020	2021
Adecuar pagina de internet	\$ 72.000,00	\$ 863.500,00	\$ -
Adquisicion de utilitarios	\$ 1.127.266,00	\$ 3.381.798,00	\$ -
Contratacion 3 recursos logistica	\$ 37.925,00	\$ 113.775,00	\$ 641.691,00
2 recursos asignados al nuevo canal	\$ 37.925,00	\$ -	\$ 641.691,00
Asesoramiento adminitrador	\$ 1.570,00	\$ 150.720,00	\$ 425.030,40
<b>Total</b>	<b>\$ 1.276.686,00</b>	<b>\$ 4.509.793,00</b>	<b>\$ 1.708.412,40</b>
Plan de Acción 2	Costo unitario	2020	2021
Programa de beneficios con sorteos	\$ 10.000,00	\$ 40.000,00	\$ 169.200,00
Contratacion de community mgr	\$ 14.600,00	\$ 43.800,00	\$ 247.032,00
Desarrollo de software CRM - Incorp funcio.	\$ 72.000,00	\$ -	\$ 1.218.240,00
Asesoramiento administrador	\$ 1.570,00	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 98.170,00</b>	<b>\$ 85.820,00</b>	<b>\$ 1.636.493,00</b>
Plan de Acción 3 y 4	Costo unitario	2020	2021
Capacitacion sobre estrategia	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -
Capacitacion areas involucradas	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>Subtotal planes de accion</b>		<b>\$ 4.655.613,00</b>	<b>\$ 3.344.905,40</b>
<b>Total</b>	<b>\$</b>		<b>8.000.518,40</b>

Premisas de Planes de Acción
1. Costo de mano de obra para los nuevos repartidores de acuerdo a CCT empleado de comercio Auxiliar C
2. Se abocan 2 recursos de la administracion a la gestion del nuevo canal de ventas
4. El asesoramiento como administrador se cobra por 16 horas mensuales ajustado por REM hasta el 2021
5. Costo unitario de hora como administrador obtenido de tarifas sugeridas para la actividad del CPCE
6. Los valores son netos de IVA
Objetivo general: Aumentar las ventas un 20% en terminos reales para el 2021
Plan de Acción 1: Nuevo canal de compras on-line con entrega a domicilio y retiros por tienda
Los costos y gastos derivados del plan de accion se detallan por separado a efectos de simplificar
Los vehiculos utilitarios son adquiridos de contado
Para el 2020 se incluye costo total del presupuesto del desarrollo y adaptacion del canal on-line
En este plan de accion se incluye unicamente el asesoramiento como administrador
Plan de Acción 2: CRM operacional y diseño de programa de beneficios
El programa de beneficios por medio de sorteos tiene un premio de \$10 mil al mes ajustado por REM para el 2021
El community mgr se terceriza y el costo presupuestado es mensual ajustado por REM para el 2021
El desarrollo del CRM y la vinculacion con el canal de ventas se factura por mes a partir del 2021 y se ajusta por REM
Plan de Acción 3 y 4: Plan de capacitacion para los RRHH y definicion de indicadores de satisfaccion para RRHH
El monto presupuestado incluye viaticos y movilidad

A partir del presupuesto se realiza la proyección de los estados de resultado a los fines de efectuar un análisis de la viabilidad financiera de la propuesta. La misma es ajustada por REM y tasa BADLAR proyectada (BCRA, 2020). Esta proyección se efectúa de manera comparativa para los años 2020-2021 y bajo las premisas de confección que se detallan.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO - Alonso J. & Jose A. Redolfi SRL		
	2020	2021
<b>INGRESOS</b>		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 441.641.988	\$ 622.715.202
Plan de acción 1 y 2	\$ -	\$ 88.328.398
<b>Ventas del ejercicio</b>	<b>\$ 441.641.988</b>	<b>\$ 711.043.600</b>
<b>EGRESOS</b>		
Costo de las ventas	\$ 357.354.743	\$ 575.341.136
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>\$ 84.287.245</b>	<b>\$ 135.702.464</b>
Gastos de comercialización	\$ 16.266.424	\$ 24.082.440
Gastos de administracion	\$ 10.968.036	\$ 14.823.240
<b>RESULTADO ACTIVIDAD PRINCIPAL</b>	<b>\$ 57.052.785</b>	<b>\$ 96.796.784</b>
Gastos Financieros	\$ 23.675.394	\$ 30.304.504
Otros Egresos	\$ 1.266.777	\$ 1.786.156
Plan de acción 1	\$ 4.509.793	\$ 1.708.412
Plan de acción 2	\$ 85.820	\$ 1.636.493
Plan de acción 3 y 4	\$ 60.000	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 414.186.986</b>	<b>\$ 649.682.381</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 27.455.001</b>	<b>\$ 61.361.219</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 9.609.251</b>	<b>\$ 21.476.427</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 17.845.751</b>	<b>\$ 39.884.792</b>

Tabla 8. Elaboración propia

Premisas generales:
1. Para la proyección del año 2020 como año base se toman como año de referencia el EEC 2018
2. Se ajustan ingresos a valores inflacionarios acorde a REM proyectado para año 2020 y 2021 BCRA
3. El crecimiento en ventas del rubro cigarrillos y golosinas incrementa a un 75% del REM 2020
4. Los costos se incrementan como proporción de las ventas totales de la misma forma año tras año
5. Los valores son netos de IVA
6. Los gastos de comercialización se incrementan un 5% debido a la incorporación de flota de vehículos
7. Los gastos financieros se estiman como porcentaje de las ventas en proporción a tasa BADLAR proyectada

**Tabla 9. Elaboración propia**

Del estado de resultado proyectado se puede verificar que en un escenario optimista donde las ventas se incrementan en base al supuesto esperado de un 20% por sobre los efectos propios de la inflación se obtiene un ROI del 1,004% una TIR de 261% y un VAN de \$22, 937,351.35.

Escenario	Optimo	Probable	Pesimista
<b>Inversión a realizar</b>	<b>-\$ 8.000.518,40</b>	<b>-\$ 8.000.518,40</b>	<b>-\$ 8.000.518,40</b>
Flujo del período 1	\$ 17.845.750,94	\$ 17.845.750,94	\$ 17.845.750,94
Flujo del período 2	\$ 39.884.792,49	\$ 37.145.457,04	\$ 34.406.121,58
<b>Indicador</b>			
VAN	\$22.937.351,35	\$21.670.138,28	\$20.402.925,20
TIR	261%	254%	247%
<b>ROI</b>			
Beneficios	88.328.398	66.246.298	44.164.199
Costos	8.000.518	8.000.518	8.000.518
ROI	1004%	728%	452%

**Tabla 10. Elaboración propia**

Para un análisis más completo de los resultados se incluyeron un total de tres escenarios que se dividen en; óptimo que se presentaría si se alcanzara el objetivo general, un escenario más bien probable donde las ventas se incrementan en un 15% con la implementación de la propuesta y finalmente un escenario pesimista donde las ventas aumentan solo un 10%. El dato más relevante que surge de comparar los tres escenarios es que incluso en el supuesto pesimista el proyecto sigue generando indicadores financieros interesantes. Incluso, en el posible caso de aparición de costos ocultos que no fueron tenidos en cuenta dentro de los supuestos, no corre riesgo la viabilidad financiera de la propuesta.

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión final luego de haber desarrollado el presente reporte de caso, se puede evidenciar que una empresa puede utilizar la diferenciación como ventaja competitiva. En el análisis de situación se pudo identificar como problemática que los participantes del sector se enfrentan a compradores cada vez más informados que aprecian aspectos adicionales además del precio en la propuesta de valor. Esta realidad los hace poco fieles y proclives al cambio. En este sentido también fue posible verificar que actualmente la organización en su declaración de visión y misión pretende brindar un servicio diferencial pero en la práctica no es más que una expresión de deseo dado que no se evidencia de manera clara de qué forma se pone en práctica esa parte de la estrategia. Por ello se propone el diseño de un cuadro de mando integral que sirva como herramienta de gestión, transmita la estrategia mediante indicadores, permita visualizar de qué manera cada perspectiva contribuye a los logros financieros y finalmente sirva como fuente de información para la toma de decisiones.

En el plan de implementación se describe de manera detallada cuales son las acciones necesarias a seguir para sentar las bases del nuevo canal de ventas y establecer los mecanismos para nutrir de información al cuadro de mando integral. Esto le permite a la organización por un lado fidelizar a sus clientes poniéndolos en el centro del negocio y por otro aprender de ellos abriendo las posibilidades a futuras estrategias de marketing.

Finalmente del estado de resultados proyectado se puede concluir que incluso en el escenario pesimista, donde las ventas no se incrementan en los porcentajes esperados, la puesta en marcha de la propuesta genera altos valores de TIR, VAN y ROI. Esto se explica debido a que la inversión no es muy elevada en relación a las ventas de la empresa y que incluso disminuiría si tenemos en cuenta que gran parte de los costos de la inversión son bienes de uso e incorporación de software los cuales pueden financiarse por medio de líneas de crédito bancarias.

Como recomendaciones finales resulta importante no dejar de lado la relevancia que tiene para las empresas de hoy la gestión de datos y como estos pueden utilizarse de manera estratégica. Actualmente el mundo se encuentra inmerso en un escenario donde la información no se encuentra solamente en los sistemas corporativos, si no que puede hallarse en sistemas de información de terceros. Esta nueva realidad que presenta el Big Data en los últimos años ha

transformando la manera en que las empresas dirigen sus negocios y aplican sus estrategias. Es por ello que resulta fundamental para las organizaciones nutrirse de datos que permitan mediante la minería; segmentar clientes, identificar patrones de consumo, mejorar procesos y potenciar los canales de marketing. Es por este motivo que la implementación de un sistema CRM operacional podría presentarse como una primera etapa en el proceso de transformarlo luego a un CRM analítico que permita aplicar estrategias de inteligencia de negocio, analítica de negocio, aprendizaje de negocio y analítica de visualización.

Otra recomendación relevante a tener en cuenta está relacionada al contexto global en el cual se encuentra inmersa la economía local y regional. Todavía no se puede estimar qué tan profundamente la pandemia afectara las economías de cada país especialmente los factores productivos y niveles de ingreso. Un evento impredecible como lo es una pandemia mundial puede afectar severamente los planes estratégicos de las empresas más preparadas y hasta poner en peligro la continuidad incluso de muchos negocios consolidados. En esta línea cabe mencionar que la delicada situación que ha atravesado el país durante los últimos años en materia económica tiene como resultado una creciente caída de los ingresos y un alto grado de informalidad laboral. Esto puede significar en nuestro país una transición más lenta a los medios de pagos digitales provocando que el canal de ventas en línea tenga proyecciones imprecisas o demasiado optimistas en caso de que la economía se vea gravemente afectada una vez terminado el confinamiento.

## Capítulo VI. Bibliografía

- Alegre, G. (2017). *Apple Inc. y su ventaja competitiva*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de [www.guillermoalegre.es: https://www.guillermoalegre.es/apple-inc-y-su-ventaja-competitiva/](https://www.guillermoalegre.es/apple-inc-y-su-ventaja-competitiva/)
- Alejandro, R. (13 de Enero de 2020). *Walmart trae a Cordoba el formato 24 horas*. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de La voz del interior: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/walmart-trae-a-cordoba-formato-24-horas>
- Banco mundial. (15 de Abril de 2020). *Argentina panorama general*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Banco mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BCRA. (16 de Mayo de 2020). *Politica monetaria*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Banco central de la republica argentina: [http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp](http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp)
- Boletin Oficial, De la Republica Argentina. (19 de Marzo de 2020). *Aislamiento social preventivo y obligatorio*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Boletin Oficial, De la Republica Argentina: [boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320](http://boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320)
- El pais. (15 de Mayo de 2020). *Mercado libre se mete de lleno al universo de supermercados*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de El pais: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/mercado-libre-mete-lleno-universo-supermercados.html>
- Gonzalez Gil, A. (03 de Febrero de 2018). *Las claves de exito de Amazon en el sector digital*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Marketing y comunicacion empresarial: <https://mastermarketingupv.com/blog-macom/las-claves-del-exito-amazon-entorno-digital/>
- INDEC. (2010). *Censo 2010*. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>

- INDEC. (2018). *Encuesta nacional de gastos de los hogares 2017-2018*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de [indec.gob.ar](http://indec.gob.ar):  
[https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho\\_2017\\_2018\\_informe\\_gastos.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf)
- INDEC. (Diciembre de 2019). *Evolucion de la distribucion del ingreso (EPH) tercer trimestre 2019*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de [indec.gob.ar](http://indec.gob.ar):  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos\\_3trim190357631751.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_3trim190357631751.pdf)
- INDEC. (27 de Marzo de 2020). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas Enero 2020*. Obtenido de [indec.gob.ar](http://indec.gob.ar):  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_03\\_206016E35D46.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_206016E35D46.pdf)
- Kaplan, R. S. - Norton, D. P. (2016). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kotler, P. - Kelle, K. (2012). *Direrccion de marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- KPMG. (2017). *Consumo masivo habitos y puntos de venta*. Recuperado el Mayo de 16 de 2020, de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/consumo-masivo-habitos-y-puntos-de-venta.pdf>
- Ministerio de desarrollo productivo. (Diciembre de 2019). *Precios cuidados*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar): <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>
- Ministerio de desarrollo productivo. (16 de Mayo de 2020). *Ahora 12*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Ministerio de desarrollo productivo: <https://www.argentina.gob.ar/ahora-12>
- Poder ejecutivo nacional. (31 de Marzo de 2020). *Emergencia publica*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de InfoLEG:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>
- PwC. (Diciembre de 2018). *Retail y consumo masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de PwC:  
<https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>
- Redolfi, P. (2008). *Trabajo final de grado*.

Robbins, S. P. - Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.

Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Social, M. (Diciembre de 2019). *Argentina contra el hambre*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre>

## Capítulo VII. Anexos

### Anexo I. Encuestas

#### Modelo encuesta satisfacción clientes

¿Cómo clasificamos en los siguientes atributos?

	Por debajo del promedio	Por debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio	Muy por encima de la media
<b>experiencia de servicio al cliente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>La entrega a tiempo de servicio</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Profesionalismo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>la experiencia de compra</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Calidad de servicio</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Comprensión de las necesidades de los clientes</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considerando tu experiencia con nuestros productos y servicios, ¿cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestra marca a un amigo o familiar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muy poco probable

Muy probable

*Modelo encuesta de satisfacción clima laboral:*

DATOS GENERALES						
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?						
Menos de 5 años:						
De 5 a 15 años:						
Más de 15 años:						
¿En qué departamento trabaja?: _____						
PUNTUE CADA PREGUNTA DEL 1 AL 5, SIENDO 1 EL VALOR MENOR Y 5 EL MAYOR						
1 SOBRE LA EMPRESA						
1.1	¿Le gusta su empresa?	1	2	3	4	5
1.2	¿Se siente integrado en ella?					
1.3	¿Conocía la empresa antes de incorporarse a ella?					
1.4	¿Conoce su posición y sus responsabilidades?					
1.5	¿Considera que la empresa le brindó un comienzo de trabajo con apoyo y formación?					
1.6	¿La empresa se interesa por sus sugerencias?					
2 SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO (GENERAL)						
2.1	¿La iluminación es adecuada?	1	2	3	4	5
2.2	¿La temperatura es la adecuada?					
2.3	¿El nivel de ruido es adecuado al trabajo?					
2.4	¿Están las instalaciones limpias?					
2.5	¿Están los aseos limpios?					
2.6	¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?					
2.7	¿Tiene los medios adecuados para desempeñar su trabajo?					

## Anexo II. Presupuestos

### *Desarrollo de software*



25W

## Alcance

- + Start Up
  - + Alta de entorno de trabajo y repositorio
  - + Crear tienda y configurar datos
  - + Configurar tema
  - + Traducción al español
  - + Plantillas de e-mail transaccionales
  - + Generar y configurar Google Analytics
  - + Integración a Mercado Pago
  - + Crear usuario administrador para cliente

www.25Watts.com.ar

BUSINESS

25WATTS.COM.AR

14

25W

## Alcance

- + Home
  - + Slider top / bloques
  - + Bloque de categorías
  - + Productos destacados
  - + Footer
    - + Newsletter (suscripción)
    - + Datos de contacto
    - + Enlaces
    - + Integración con Whatsapp
- + Contacto
  - + Formulario
  - + Google Maps
  - + Datos de contacto
- + 404

www.25Watts.com.ar

BUSINESS

25WATTS.COM.AR

15

25W

## Alcance

- + Buscador
  - + Columna izquierda con filtros
  - + Columna derecha con listado de productos
- + Página de categoría
  - + Columna izquierda con filtros
  - + Columna derecha con listado de productos
- + Página producto
  - + Producto ampliado con galería de imágenes + zoom
  - + Descripción y detalle
  - + Compartir en redes

www.25Watts.com.ar

BUSINESS

25WATTS.COM.AR

16



## Desarrollo Web

### Honorarios / Costo único

#### Servicios

- + Desarrollo Ecommerce Magento

**Costo: \$ 836.500 + IVA**

- + Tiempo de trabajo estimado:  
85 días hábiles.

www.25Watts.com.ar

### Honorarios / Costo mensual

#### Servicios

- + Mantenimiento web

**Costo: \$ 72.000 + IVA mensuales**

Blendrate: \$1900 + IVA 21

## Bienes de uso

AUTOCITY  
ROLEN
MODELOS ▾
PEDIR PRESUPUESTO
VW

### VOLKSWAGEN SAVEIRO. Somos lo que hacemos



**ENTREGA INMEDIATA**

PRECIO DESDE

**\$1.032.000**

**Bonificación desde \$205.000**

- Entregá tu usado como parte de pago

**TU 0KM EN CUOTAS**

PLAN 80/20 - CUOTAS DESDE

**\$10.000 por mes**

**Financiá hasta el 80%**

- Consultá más opciones de financiación

DEJANOS TUS DATOS  
Y TE ASESORAMOS

Nombre

Email  Teléfono

Comentarios

PEDIR PRESUPUESTO ONLINE

\*Precio estimado sujeto a variación de acuerdo a especificaciones del fabricante o al momento de aprobarse la operación. Sujeto a disponibilidad de Stock.

Volver al listado
Autos, Motos y Otros > Autos y Camionetas > Volkswagen > Saveiro
Compartir | Publicá gratis uno igual




2020 - 0 km

### Volkswagen Saveiro 1.6 Trendline

Publicado el 07/01/2019

\$1.089.900

[Ver precios de referencia](#)

Preguntar
Reservar

Sumás 1.000 Mercado Puntos con tu reserva.

---

**Precios de referencia para este vehículo**

Según los vendedores en Mercado Libre.

Volver al listado Autos, Motos y Otros > Autos y Camionetas > Volkswagen > Saveiro

Compartir Publicá gratis uno igual



2020 - 0 km  
**Volkswagen Saveiro 1.6 Trendline**  
 Publicado el 12/06/2020

**\$1.259.900**  
 Ver precios de referencia

Preguntar Reservar

Sumás 1.000 Mercado Puntos con tu reserva.

Precios de referencia para este vehículo

Según los vendedores en Mercado Libre.

**\$ 1.259.900**

### Convenio colectivo de trabajo empleado comercio

CATEGORÍAS	ENERO a FEBRERO 2020		MARZO 2020			ABRIL 2020	
	BÁSICO	ACUERDO 2019/20	BÁSICO	ACUERDO 2019/20	Suma no remunerativa	BÁSICO ABRIL 2020	ACUERDO 2019/20
Maestranza A	\$ 33.670,46	\$ 1.000,00	\$ 34.899,48	\$ 1.000,00	\$ 819,35	\$ 35.790,08	\$ 2.000,00
Maestranza B	\$ 33.797,85	\$ 1.000,00	\$ 35.031,52	\$ 1.000,00	\$ 822,45	\$ 35.925,50	\$ 2.000,00
Maestranza C	\$ 34.244,32	\$ 1.000,00	\$ 35.494,29	\$ 1.000,00	\$ 833,31	\$ 36.400,06	\$ 2.000,00
Administración A	\$ 34.148,72	\$ 1.000,00	\$ 35.395,20	\$ 1.000,00	\$ 830,99	\$ 36.298,45	\$ 2.000,00
Administración B	\$ 34.340,18	\$ 1.000,00	\$ 35.593,65	\$ 1.000,00	\$ 835,65	\$ 36.501,96	\$ 2.000,00
Administración C	\$ 34.531,51	\$ 1.000,00	\$ 35.791,96	\$ 1.000,00	\$ 840,30	\$ 36.705,33	\$ 2.000,00
Administración D	\$ 35.105,62	\$ 1.000,00	\$ 36.387,03	\$ 1.000,00	\$ 854,27	\$ 37.315,59	\$ 2.000,00
Administración E	\$ 35.583,92	\$ 1.000,00	\$ 36.882,79	\$ 1.000,00	\$ 865,91	\$ 37.824,00	\$ 2.000,00
Administración F	\$ 36.285,58	\$ 1.000,00	\$ 37.610,06	\$ 1.000,00	\$ 882,99	\$ 38.569,83	\$ 2.000,00
Cajeros A	\$ 34.308,14	\$ 1.000,00	\$ 35.560,44	\$ 1.000,00	\$ 834,87	\$ 36.467,90	\$ 2.000,00
Cajeros B	\$ 34.531,50	\$ 1.000,00	\$ 35.791,95	\$ 1.000,00	\$ 840,30	\$ 36.705,32	\$ 2.000,00
Cajeros C	\$ 34.818,54	\$ 1.000,00	\$ 36.089,47	\$ 1.000,00	\$ 847,29	\$ 37.010,43	\$ 2.000,00
Personal Auxiliar A	\$ 34.308,14	\$ 1.000,00	\$ 35.560,44	\$ 1.000,00	\$ 834,87	\$ 36.467,90	\$ 2.000,00
Personal Auxiliar B	\$ 34.627,07	\$ 1.000,00	\$ 35.891,01	\$ 1.000,00	\$ 842,63	\$ 36.806,91	\$ 2.000,00
Personal Auxiliar C	\$ 35.679,61	\$ 1.000,00	\$ 36.981,97	\$ 1.000,00	\$ 868,24	\$ 37.925,71	\$ 2.000,00
Auxiliar Especializado A	\$ 34.691,02	\$ 1.000,00	\$ 35.957,29	\$ 1.000,00	\$ 844,18	\$ 36.874,88	\$ 2.000,00
Auxiliar Especializado B	\$ 35.265,03	\$ 1.000,00	\$ 36.552,26	\$ 1.000,00	\$ 858,15	\$ 37.485,03	\$ 2.000,00
Vendedor A	\$ 34.308,14	\$ 1.000,00	\$ 35.560,44	\$ 1.000,00	\$ 834,87	\$ 36.467,90	\$ 2.000,00
Vendedor B	\$ 35.265,15	\$ 1.000,00	\$ 36.552,38	\$ 1.000,00	\$ 858,15	\$ 37.485,16	\$ 2.000,00
Vendedor C	\$ 35.583,92	\$ 1.000,00	\$ 36.882,79	\$ 1.000,00	\$ 865,91	\$ 37.824,00	\$ 2.000,00
Vendedor D	\$ 36.285,58	\$ 1.000,00	\$ 37.610,06	\$ 1.000,00	\$ 882,99	\$ 38.569,83	\$ 2.000,00

Escala Salarial Empleados de Comercio CCT 130/75 publicadas por FAECyS según acuerdo Mayo 2019 y Acuerdo Febrero 2020.

*Marketing de redes*

**PROPUESTA**

**BLACK** +

- Facebook / Instagram
- 18 publicaciones
- 18 Insta Stories
- 2 Sorteos
- Estadísticas Mensuales
- Busqueda Orgánica de Followers
- Highlight Covers
- Foto de Perfil y portada
- Adaptación e-mailing

FOTOGRAFIA INDIVIDUAL DE PRODUCTOS

FOTOGRAFIA DE ELABORACIONES DE PASTELERIA PARA POSTEOS

DIGITALIZACION DE PRODUCCIONES

FOTO MONTAJE

TODAS LAS PRODUCCIONES Y MONTAJES REALIZADOS PERTENECEN AL CLIENTE

BUSQUEDA DE ELEMENTOS PARA MONTAJE DE FOTOGRAFIA

CONTRATACION DE INFLUENCERS PARA PRODUCCION PASTELERA

**INVERSION \$7300**

*Consultora RRHH*

**Destinatarios:** Lideres de Equipos (5 personas).

**Fechas:** a definir.

**Días:** Martes o Miércoles (a definir).

**Horario:** 17 a 18:45 hs.

**Cantidad de Encuentros:** 5 encuentros.

**Metodología:** Actividades lúdicas y dinámicas para generar el aprendizaje (Gamificación).

Role playing. Análisis de casos. Aprendizaje Basado en Problemas. Apoyo gráfico y audio visual. Uso de Apps o Webs para dinámicas Interactivas.

**Programa / Ejes Temáticos:**

## **Módulo 1: Liderarme para Liderar**

Los obstáculos del aprendizaje. Líder es el que aprende.

Autoconocimiento para el liderazgo.

Mapas para Equipos. ¿Cómo medir el desempeño?

¿Qué es el liderazgo? Tipos de liderazgos.

Objetivos S.M.A.R.T. y K.P.I.s

Gestión por Competencias.

Herramientas del Coaching. Distinciones.

Transformando lo Subjetivo en Objetivo.

## **Módulo 2: Trabajo en Equipo**

Trabajo en Equipo.

Diferencia entre Grupo y Equipo.

Equipos de Calidad.

Gestión del Conflicto.

Herramientas del coaching para el Liderazgo.

De compañero a líder ¿Qué hago?

Herramientas para la Inteligencia Emocional.

¿Por qué hablar de los Millenials?

¿Para qué sirve el liderazgo? El concepto de compromiso-engagement.

## **Módulo 3: Comunicación**

Conversaciones difíciles, ¿Qué hacer?

Análisis de casos y situaciones prácticas.

Empatía no es simpatía.

Efecto Pigmalión.

¿Cómo dar feedback?

### **Cierre:**

Recapitulación de los temas abordados.

Análisis de lo trabajado. Compromisos asumidos.

### **Honorarios:**

Incluye Viáticos, Certificados de la Formación a cada participante y Material de Apoyo y Material de Dinámicas.

Contamos con Proyector y Notebook.

Capacitación Grupal (5 líderes).

Conversaciones de Coaching Individual (7 hs.) una hora aprox. por líder o ver modo de distribución en base a necesidades.

Total: \$ 30.000

Presupuesto válido por 30 días desde el 27 de Febrero de 2020.

*Este Proceso será liderado por:*

### **Javier Saladino**

Psicólogo M.P.: 11002, Mgter. En Negocios, Coach Ontológico Profesional, especializado en Coaching Ejecutivo

