



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión
para la toma de decisiones para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL”

Alumno: Mariana Judith Favaro

DNI: 36.888.645

Legajo: ADM04960

Carrera: Licenciatura en Administración

2020

Resumen

El presente trabajo final de grado se aplica a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios. Se utiliza como herramienta de control de gestión el Cuadro de Mando Integral, cuyo diseño e implementación servirá para brindar información acertada para cumplir objetivos de acuerdo a indicadores que facilitarán la toma de decisiones.

Para realizarlo, se comienza por un análisis detallado del entorno externo e interno de la empresa, que permitirá un diagnóstico a evaluar de la organización. Se logra observar que la empresa es ventajosa, con un amplio reconocimiento en el mercado por sus productos de calidad y años en el mercado. Se continuará trabajando así, respetando los alineamientos estratégicos de la empresa.

Palabras claves: Estrategia, Toma de decisiones, Cuadro de Mando Integral, Indicadores.

Abstract

This final degree project is applied to the company A. J. & J. A. Redolfi SRL, dedicated to the marketing and wholesale distribution of food products. The Balanced Scorecard is used as a management control tool, whose design and implementation will serve to provide accurate information to meet objectives according to indicators that will facilitate decision-making.

To do this, it begins with a detailed analysis of the external and internal environment of the company, which will allow a diagnosis to be evaluated of the organization. It can be seen that the company is advantageous, with wide recognition in the market for its quality products and years in the market. We will continue working like this, respecting the strategic alignments of the company.

Key words: Strategy, Decisions taking, Balanced Scorecard, Indicators.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 6 |
| 2. Análisis de situación..... | 8 |
| 2.1 Macroentorno: | 8 |
| Análisis Pestel | 8 |
| ➤ Factores políticos: | 8 |
| ➤ Factores económicos:..... | 8 |
| ➤ Factores sociales: | 9 |
| ➤ Factores tecnológicos:..... | 10 |
| ➤ Factor Ecológico: | 11 |
| ➤ Factor legal: | 11 |
| 2.2 Microentorno:..... | 11 |
| Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter | 11 |
| – Poder de negociación de los clientes | 11 |
| – Poder de negociación de los proveedores..... | 12 |
| – Rivalidad entre los competidores | 12 |
| – Amenaza de nuevos productos sustitutos | 12 |
| – Amenaza de nuevos competidores entrantes | 12 |
| 2.3 Análisis de Mercado: | 13 |
| 2.4 Análisis Interno: | 14 |
| Cadena de valor | 14 |
| Actividades de apoyo: | 14 |
| Actividades primarias:..... | 14 |
| 2.5 Análisis FODA | 16 |

| | |
|--|----|
| 3. Marco Teórico | 17 |
| El sistema de Control de Gestión | 17 |
| Definición del CMI | 17 |
| Perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... | 18 |
| 4. Diagnóstico y Discusión..... | 19 |
| Declaración del problema..... | 19 |
| 5. Plan de implementación | 21 |
| Alcance:..... | 21 |
| Objetivo General: | 22 |
| Objetivos Específicos:..... | 22 |
| Presupuesto final | 28 |
| | 28 |
| Análisis Financiero..... | 28 |
| 6. Conclusión final y recomendaciones..... | 31 |
| Bibliografía..... | 32 |
| Tablas | 33 |
| Tabla 1 | 33 |
| Anexos..... | 34 |
| Anexo 1 | 34 |
| Anexo 2 | 35 |
| Anexo 3 | 36 |
| Anexo 4 | 36 |
| Anexo 5 | 36 |
| Anexo 6 | 37 |

1. Introducción

En el presente informe se desarrollará un reporte de caso desde la perspectiva del administrador, trabajando con la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, aplicado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. que cuenta con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Tiene su epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Su historia se remonta al año 1959 el 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Visitando localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines se consiguió el negocio de distribución.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece se destaca por poseer precios muy competitivos y variada. Las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

La empresa está evaluando un plan de expansión con la posibilidad de trasladar su centro de distribución ubicado en prácticamente en el centro de James Craik hacia las afueras de la localidad a un terreno que posee la empresa; con el objetivo de optimizar el almacenamiento, transporte, tiempo y lugar.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y

con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector. Asimismo, la empresa se encuentra con un problema en el control interno de la empresa, el desabastecimiento en algunas sucursales por la falta de capacidad de almacenamiento en el depósito central, que repercute en la insatisfacción de clientes, pudiendo así conseguir la pérdida de la fidelidad de sus clientes. Para realizar este control, tampoco existe un sistema informatizado, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Se desea con el desarrollo del presente reporte, utilizar el Cuadro de mando Integral (CMI) como herramienta para integrar indicadores derivados de la estrategia, desarrollar a través del diagnóstico de la organización el mapa estratégico y establecer objetivos, con el fin de obtener iniciativas estratégicas. Los inductores, que incluyen clientes, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2002).

Se destaca la importancia de la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la compañía, ya que permitirá llevar adelante su estrategia, mediante indicadores y un plan de acción, alineando el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Esto se implementará de acuerdo a una estrategia de penetración de mercado, que implica investigar, analizar a la competencia, tener presentes las tendencias y conocer las necesidades de los clientes. Esta técnica sirve para generar una toma de decisiones más acertada.

Empresas de todas partes del mundo que han utilizado el CMI como herramienta eficiente se han encontrado fortalecidos con los resultados, reflejados en sus mayores rendimientos financieros y permitiendo tomar decisiones más inteligentes y rápidas por parte de su organización. Los datos estructurados y presentados con coherencia y transparencia como lo muestra el CMI es clave en una decisión.

2. Análisis de situación

2.1 Macroentorno:

Análisis PESTEL

➤ *Factores políticos:*

Argentina cuenta con un régimen democrático, se elige un presidente, quién se encargará de administrar los recursos a nivel país, por un periodo de cuatro años, para los cuales existe la reelección. Alberto Fernández es el presidente electo de Argentina, desde el 10 de diciembre de 2019. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones generadas por la situación económica del país (SantanderTrade, 2020).

El gobierno interviene directamente en muchos de los ámbitos de la sociedad, regulando situaciones que pueden convertirse en restricciones o en oportunidades importantes para un negocio. La política y las empresas se encuentran estrechamente relacionadas, donde cualquier política de cambio o decisión del gobierno nacional influye directamente sobre la continuación de las empresas. Existen actualmente cambios económicos y políticos que suceden en los contextos nacionales e internacionales, con decrecimiento e inestabilidad.

Según: Smink(2019) algunos de los problemas que tiene que enfrentar este periodo presidencial son: La inflación y la pobreza, el dólar y las reservas, donde tendrá que idear una estrategia para lograr frenar la escalada del dólar. También la deuda que en 2018 se acordó con el FMI, además de la recesión y el desempleo.

Además, en referencia al sitio BAE Negocios (2020), el país junto con muchos otros países del mundo se encontró sorpresivamente con la existencia de un nuevo virus, COVID-19, provocando una pandemia, y sobresaliendo la incertidumbre tanto económica como políticamente marcando un impacto negativo en los distintos sectores del país. Entre las medidas adoptadas por ejecutivo nacional se destacan el cierre de las fronteras, y el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

➤ *Factores económicos:*

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina.

Existe una inflación mensual de 2,7%. En relación al tipo de cambio se espera que siga aumentando desde \$79.25 por dólar (BCRA, 2020). El tipo de cambio de la moneda argentina es bajo en relación a monedas de competidores extranjeros.

La depreciación del peso, hizo que la gente pierda poder adquisitivo, al no verse reflejado en un aumento del salario real. El contexto inflacionario perjudica la rentabilidad y competitividad del sector privado. En junio de 2020, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registró una variación de -12,3% respecto al mismo mes de 2019. Esto desacelera la actividad y genera altos impactos en las tarifas y costos operativos de los negocios, abriéndose la posibilidad de cierres de empresas por decesos bruscos de ventas y pago de impuestos. Aumenta la morosidad, se retrasa en los cobros y se reduce la inversión. Se abre la posibilidad de cierres de empresas y reajuste. El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en agosto una variación de 2,7% con relación al mes anterior. (INDEC, 2020).

Se estima que el contexto se mantendría desafiante para el sistema financiero en los próximos meses, en la medida en que la pandemia es un fenómeno aún en curso. Si bien se espera que las medidas sanitarias vayan flexibilizándose gradualmente, resta por verse cuál será la duración, la intensidad y la difusión del efecto del COVID-19 sobre la evolución de la economía argentina, al tiempo que no se descarta la posibilidad de un resurgimiento de tensiones en los mercados internacionales (que podría generar mayor volatilidad en los mercados locales). El peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019. (BANCO MUNDIAL, 2020)

➤ *Factores sociales:*

En base a datos brindado por INDEC la población se ha incrementado desde el último censo realizado en el año 2015 en un 9.58%. 45.376.763 (22.273.132 varones y 23.103.631 mujeres), con una esperanza de vida de 78 años (INDEC, 2020).

La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,3%. La situación económica presenta equilibrios precarios. (BANCO MUNDIAL, 2020)

En el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la COVID-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral. La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. (INDEC, 2020).

Según el Centro de Economía Política Argentina (CEPA) entre principios de diciembre de 2015 y finales de noviembre de 2019 se reduce la cantidad de empleadores en 24.505 casos, lo que implica una fuerte destrucción del aparato productivo. Igual sucede en el período de pandemia, la caída tiene características similares, computando 18.546 casos. Por otro lado, en el mismo período mencionado se reduce la cantidad de trabajadores/as registrados/as del sector privado en 230.264 casos. En el período de pandemia, la caída suma 173.507 casos.

➤ *Factores tecnológicos:*

El avance tecnológico va encaminado hacia un propósito: Estar al servicio del ciudadano y de la mejora del bienestar social, contribuye a la generación de conocimiento y a contribuir en la mejora de la competitividad de organizaciones. Hay relativa facilidad a la conectividad entre empresas y clientes, permitiendo una relación estrecha por medio de la creación de páginas web, redes sociales, chats online, favoreciendo el asesoramiento permanente y de manera más rápida. Esto permite a las empresas un acercamiento al cliente de manera menos costosa, y al mismo tiempo a los usuarios les brinda mayor comodidad por la facilidad en adquirir información sobre el producto que desean consumir, como así también en la evolución de los medios de pagos y financiamiento mediante internet. La información al alcance de todos ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente. El comercio electrónico, la compra y venta de productos a través de Internet, pasaron de ser una de las alternativas de consumo más utilizadas en el mundo y Argentina. Según Baenegocios.com(2020) Argentina es uno de los países con mayor tradición en comercio electrónico en la región. Durante el año 2019 fueron vendidos 146 millones de productos, un 22% más que en 2018, a través de 89 millones de órdenes de compra, un 12% más que un año antes. El ticket promedio de compra fue de \$4.500. Además, los especialistas destacan la maduración del canal online registrando una suma de más de 828.000 nuevos compradores.

➤ *Factor Ecológico:*

El cuidado del medio ambiente no deja de ser una preocupación de la actualidad. En los últimos años, se hizo notorio un fuerte crecimiento de la consciencia ambiental, donde se observa una nueva actitud frente a la naturaleza, que implica un uso mayor de conciencia y utilización de recursos sustentables. Muchas son las empresas y organismos que promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección del medio ambiente y de los recursos naturales. Tener presente el cuidado del medio ambiente dentro de las políticas internas de las organizaciones, genera una buena imagen del lugar y demuestra que se respeta la naturaleza y se toma de conciencia del cuidado de los recursos naturales. Las empresas deben tener en cuenta estos fenómenos e incluir dentro de sus políticas la responsabilidad con la naturaleza, el medio ambiente y la salud de las personas.

➤ *Factor legal:*

La ley aprobada por Senado argentino, busca regular la comercialización de alimentos y otros productos en supermercados con el objetivo de alentar la competencia en un mercado altamente concentrado y poner un freno a la inflación, “Ley de góndolas”. Entre sus puntos fija el porcentaje de espacio disponible en las estanterías para cada marca. La reglamentación obliga a dar mejor visibilidad a los productos de menor valor (Cayón, 2020). De este modo, los supermercados deben ofrecer al menos cinco marcas distintas de un mismo producto por góndola, dentro de ese total, un cuarto se reserva a productos elaborados por pequeñas y medianas empresas nacionales.

2.2 Microentorno:

Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter

– Poder de negociación de los clientes

Los clientes son fundamentales en la negociación, su participación es imprescindible para el funcionamiento de un mercado. La competencia está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que comercializan el producto. Es normal encontrar que a mayor volumen de compras los clientes adquieran mayor poder de negociación frente a la empresa, pero se deben considerar además las condiciones comerciales de precio, plazo, financiación o descuentos, como el vínculo desde lo emocional y

diferenciación, las cuales son forzadas por el cliente a su favor; pero una vez cuando el cliente ha alcanzado dicho nivel de compra, se hace más difícil volverlo a incorporar como consumidor. En cuanto al tipo de cliente atendido hoy en día, se puede decir que es un cliente con mayor acceso a la información, volviéndolo cada vez más exigente, con capacidad de comparar la oferta de varios proveedores.

– *Poder de negociación de los proveedores*

Al manejar grandes volúmenes, las compañías comercializadoras tienen un poder enorme a la hora de establecer el precio de compra, especialmente con los productores con quienes mantienen un contrato directo. En este aspecto los proveedores cuentan con mayor poder de negociación al tener por cliente a una empresa altamente dependiente de su abastecimiento. A la hora de cambiar de proveedor, está directamente relacionado con la disminución en la calidad o la pérdida de una condición comercial especial como plazo, precio o descuentos que tal vez no reciba de su nuevo proveedor.

– *Rivalidad entre los competidores*

Este es el elemento más determinante del modelo, es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales. Estas empresas cuentan con estructuras de costos similares, lo que favorece un ambiente competitivo entre ellas. Entre las estrategias predominantes se pueden encontrar las relacionadas con el precio, financiamiento y las condiciones comerciales, las basadas en la asistencia técnica como fuente de valor agregado y las que buscan un vínculo emocional con sus clientes.

– *Amenaza de nuevos productos sustitutos*

La existencia de un producto sustituto que satisfaga necesidades similares, presenta una amenaza para cualquier organización. Existe una amenaza para las empresas, ya que los consumidores fácilmente pueden optar por un abanico de posibilidades si se habla de productos sustituto. La oferta de sustitutos es amplia en variedad, pero puede no serlo en cantidad y con serias limitantes de disponibilidad, lo cual hace que la opción pierda fuerza entre las empresas.

– *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El ingreso de nuevos competidores que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En caso de que se obtengan beneficios superiores a la media en el

sector, se atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. Solo grandes grupos económicos están en capacidad de entrar al sector con la capacidad de mover la distribución del mercado. Hoy en día las pequeñas empresas con bajos niveles de inversión han logrado penetrar el mercado, pero en nichos muy específicos, de escaso potencial y bajas rentabilidades.

2.3 Análisis de Mercado:

La matriz de Ansoff es una herramienta de marketing muy usada para identificar la estrategia de crecimiento a seguir dependiendo de cada situación. Se puede aplicar a cualquier tipo de compañía y da respuesta a la pregunta “hacia dónde crecer”, basándose en dos pilares: el mercado y los productos. En este sentido, Rodolfi S.R.L se focalizará en el primer cuadrante, implementando la alternativa de estrategia: Penetración de mercado. Esta opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos actuales en los mercados que opera actualmente.

Para ello, se realizará acciones para aumentar el consumo de sus clientes, atraer clientes potenciales y de la competencia, e incrementar las ventas de la compañía. Esta opción estratégica de crecimiento es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, con menos riesgo y la mejor opción para Redolfi SRL si se quiere seguir creciendo de forma natural, ya que se con productos que conocemos, en mercados que también se conocen.

Será de importancia llevar a cabo un plan estratégico, donde se puede advertir la relevancia de llevar a cabo un plan de acción mediante herramientas de gestión, que le permita a la compañía lograr los objetivos establecidos. Logrando de esta manera un medio efectivo para disminuir los costos y aumentar los ingresos y la satisfacción del consumidor marcando una diferencia competitiva.

2.4 Análisis Interno:

Cadena de valor

Actividades de apoyo:

– Infraestructura de la empresa:

La empresa posee actualmente seis depósitos para almacenamiento de mercadería en general, depósitos de cigarrillos, oficinas comerciales, talleres, y depósitos de vehículos y lavadero.

– Gestión de Recursos Humanos:

Actualmente la empresa, no cuenta con un área de Recursos Humanos para el proceso de selección de personal. Simplemente ante la necesidad de algún puesto, se requiere una búsqueda desde gerencia directamente, tampoco para el manejo y seguimiento de 130 empleados actuales.

– Desarrollo de tecnología:

Poseen sistemas informáticos el cual le permiten determinar la cantidad de mercadería a comprar y también el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Esto le permite reducir tiempos de espera, llevar un mayor control y que finalmente repercuta en brindar un mayor servicio al cliente y poder competir con menores precios.

– Compras:

El encargado de compra, realiza los pedidos de compras teniendo en cuenta las ofertas más convenientes por parte de los diferentes proveedores, y, también tendrá la posibilidad de modificar el stock. Algunos de sus proveedores son: A.J & J.A Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas como: Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraf Food Argentina, Arcor, Benvenuto y Cía., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, entre otras.

Actividades primarias:

Logística interna:

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la

última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

Operaciones:

Redolfi SRL al ser una empresa de compra, venta y distribución mayorista de Alimentos, no cuenta con un sistema de producción o transformación de materia prima en un producto final. Una vez que el centro de distribución recibe el pedido y visualiza el stock disponible, prepara el mismo con la mercadería y recursos disponibles para luego hacerle frente al cliente con su servicio de distribución.

Logística externa:

Una vez obtenido el pedido de los clientes, se procede a armar los pedidos dentro del centro de distribución, para luego ser transportado hacia el cliente en algún tipo de transporte que posee la empresa, que, según el volumen, tipo de carga u requerimientos de mercadería específica se utiliza algún tipo de transporte que se adapte a las condiciones que la mercadería necesita.

Marketing y ventas:

Las ventas se realizan normalmente, sin volúmenes mínimos de compras. Solo se requiere ser monotributista o responsable inscripto. Cuenta con una política de precio que se basa en precios bajos. No tiene planes de financiación para sus clientes, el 80% de las ventas son al contado y el 20% restante se cobra dentro de reducidos días de realizada la venta. La empresa no hace publicidad, necesita una mejor imagen publicitaria de la empresa ante sus clientes.

Servicio:

Debido a que todas las empresas sólo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios; tiempo de entrega acotado, financiación,

asesoramiento comercial, mix de productos son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores. Las características de los servicios brindados por los mayoristas son bastante estandarizadas existiendo muy poca diferencia entre los servicios de un mayorista a otro. Para Redolfi SRL el trato con el cliente es fundamental, la importancia del trato cordial y servicial hacia el cliente para mejorar el servicio y fidelizar clientes.

2.5 Análisis FODA

Tabla 1: Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> o Trayectoria en el rubro mayor a 50 años. o Precios competitivos en relación a sus competidores. o Economías de escalas (grandes volúmenes de ventas) o El gran volumen de ventas al contado permite una importante solvencia financiera. o Relación óptima con los proveedores. o Fidelización de sus clientes. | <ul style="list-style-type: none"> o Expansión del mercado, que se traduce en el incremento de la cantidad de potenciales clientes en el canal tradicional. o Incremento de las ventas que están tenido los kioscos les da la posibilidad de convertirse en almacenes, lo que significa mayores volúmenes de compra a los proveedores. o La posición geográfica en la que se ubica la empresa le brinda la oportunidad de llegar a toda el área de cobertura con un mínimo recorrido. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> o No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. o Centralización en la toma de decisiones (en gerencia general). o Desabastecimiento en algunas sucursales debido a la falta de capacidad de almacenamiento en el depósito central. o Clientes insatisfechos debido al desabastecimiento en el establecimiento. o Alto índice de rotura y robo de mercadería. o Falta de procesos de selección de personal. | <ul style="list-style-type: none"> o Ingreso y crecimiento de cadenas mayoristas. o Inestabilidad económica del país. o Volatilidad en el tipo de cambio. o Medidas impositivas por parte del Estado. o Nulo acceso al crédito. |

Fuente: Elaboración propia

3. Marco Teórico

El sistema de Control de Gestión

En este apartado, se exponen las nociones y definiciones inherentes al proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de medición y control de gestión, el cual será de utilidad para el actual reporte de caso.

“El control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta” (Govindarajan, 2008, p.11).

Diseñar y planificar una gestión de control, asegura que la empresa y sus miembros no se desvíen de los objetivos y estrategias. Y a la vez posibilita, la adecuación a los cambios que presenta el entorno en todos los niveles dando lugar al nacimiento de estrategias y cursos de acción que den respuesta inmediata a las contingencias y oportunidades que brinde el mercado. (Dorse, 2013).

Definición del CMI

De acuerdo a Norton & Kaplan (2014), el Cuadro de Mando Integral es un conjunto de indicadores sobre una serie de objetivos empresariales. La herramienta, según los autores, incorpora una serie de relaciones causa y efecto entre las variables críticas, combinando medidas de resultados e inductores de actuación.

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Al combinar indicadores financieros y no financieros, admite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además de ofrecer un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que involucran a la dirección de la empresa (Martinez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

Por otra parte, Niven (2007) indica que el Cuadro de Mando Integral, ayuda a las organizaciones en la medición eficaz del trabajo que realiza la misma, y en la puesta en marcha o implementación de la estrategia.

De acuerdo a la publicación de Sanna (2016), el Cuadro de Mando Integrales un instrumento de Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos

un extenso marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las autoras Cardenas Gonzales & Villamizar Peñaloza (2016), sostienen que el CMI incluye cuatro perspectivas en su diseño: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Cada una de estas perspectivas funciona de forma coordinada para generar una medición del desempeño de la organización.

En la perspectiva financiera las empresas que se han centrado en la maximización de la satisfacción de los intereses de los inversores y accionistas. En esta perspectiva la organización busca responder a las necesidades y exigencias de los accionistas. Los objetivos pueden medirse de acuerdo a la rentabilidad obtenida por la empresa en un periodo a corto plazo.

La perspectiva del cliente permite que las compañías fijen sus indicadores claves sobre los clientes, su retención, satisfacción, servicio, participación en el mercado, fidelidad en los sectores y reconocimiento de marcas. De este modo, la estrategia se enfoca hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades y fidelidad del cliente actual y potencial. De allí radica la importancia de contar con indicadores de medición que midan el desempeño organizacional para que conlleve a un incremento en las ventas y por ende en el beneficio final esperado de un aumento la rentabilidad.

La perspectiva de los procesos internos se enfoca en cumplir las metas de las dos perspectivas anteriores, es decir, satisfacer las necesidades de clientes e inversionistas, aumentando las ventajas competitivas y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para esta perspectiva, se utilizan aquellos indicadores internos que tengan que ver con la mayor calidad posible del producto o servicio al menor costo, tales como la calidad del producto, la eficiencia del proceso de fabricación, productividad, y tiempos de entrega. Plantea una revisión de los procesos internos de una empresa desde una perspectiva de negocio, para lograr posicionarse en los mercados de manera competitiva y alcanzar satisfacer las necesidades de los clientes, y así dar lugar a una empresa eficiente. Actualmente, para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado y la estrategia tenga éxito, el CMI exige además, revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos (Gan & Trigine, 2015).

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento centra su propósito en la evolución de aquellas actividades llevadas a cabo por la organización. Se encarga de medir tres fuentes: personal (capacitar a la gerencia para adelantarse a los cambios que deba afrontar la empresa, retención, satisfacción, motivación de los empleados), sistemas de información (fiabilidad de la información, pertinencia sobre procesos y clientes), y procedimientos (incentivos a empleados, tasas de mejoras en los procesos crítico).

4. Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En base a la información que arroja el análisis de la situación, se permite llegar a esta instancia donde se puede determinar aquellas problemáticas que se presentan en la empresa de Redolfi SRL. Si bien esta compañía tiene una destacada trayectoria y reconocimiento que le permitió mantenerse con la fidelidad de sus clientes, a través del tiempo, no se debe olvidar que las tendencias de compra en los clientes están enfrentando cambios en los hábitos como consumidores. Frente a la realidad actual que enfrenta la sociedad, el mercado minorista y mayorista enfrenta un periodo de importantes cambios, acompañado por la aparición de nuevas tecnologías e innovaciones. Es por ello que se hace visible la deficiencia que presenta la distribuidora en este aspecto de deficientes tecnologías que actualmente cuenta y que no contribuye a optimizar sus procesos de venta.

La empresa ante la ausencia de un sistema de gestión que le permita llevar un control de sus actividades, la inexistencia de controles en el ingreso de mercadería (se lleva a cabo de forma manual, carecen de un sistema computado), genera una cantidad importante de desperdicio a causa de roturas y en algunos casos robos de mercadería y vencimientos de mercadería provocada por la acumulación de stock en alguna sucursal y desabastecimiento en otras. En la actualidad existen sistemas informatizados, de los que se puede valer la compañía para ser gestionada de manera efectiva y eficiente. Solucionando esto, le permitirá obtener un valor agregado en comparación con el resto de las organizaciones que comparten la misma actividad en el mercado.

Tampoco están claras las condiciones y las políticas de financiación. Otra cuestión a considerar es el entorno en el que se desenvuelven las compañías, ya que, es dinámico y exigente, donde permite destacar también la ausencia de estrategias de comunicación y publicidad.

Existe una centralización en la toma de decisiones, lo cual se realiza desde la Gerencia General, provocando demoras en los tiempos de proceso de decisión, y refleja una total ausencia de escalafones de mando. Conjunto a esto, no cuenta con un área de recursos humanos que le permita gestionar la selección, formación y seguimiento del personal.

La empresa actualmente no está explotando zonas estratégicas de venta, ya que no está realizando investigaciones de mercado ni ninguna estrategia de cartera con el objetivo de expandirse y poder incrementar su porción de mercado.

A través del diseño de un Cuadro de Mando Integral, la empresa, podrá medir el accionar de la organización en términos estratégicos, comunicar planes y objetivos, monitorear los procesos, y el desempeño propio. Su aplicación y seguimiento permite una gestión controlada y corregir el accionar empresarial, en caso de que sea necesario, para estar más cerca de alcanzar las metas planeadas. Esta herramienta, mediante el uso de indicadores de gestión establecidos para cada plan de acción y para cada perspectiva permitirá medir el grado de cumplimiento que se tiene con respecto a la estrategia y a los objetivos planteados.

Los sistemas de control de gestión se relacionan de manera directa con el desempeño organizacional e impactan sobre la estrategia empresarial. Contar con un sistema de gestión estratégico que le posibilite medir y gestionar sus estrategias y realizar los cambios necesarios en su organización para continuar su crecimiento y sobretodo mantenerse competitiva en el mundo y el contexto actual. La gestión empresarial es fundamental para continuar siendo competitivas.

Entre algunos de los beneficios que obtuvieron las empresas que aplicaron el Cuadro de Mando Integral y, que sería provechoso repetir en la empresa en cuestión, se pueden mencionar: la maximización de la rentabilidad, mejorar la relación con los clientes, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y, favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

Por todo lo expuesto en este apartado, se resume que el Cuadro de Mando Integral, además de ser un sistema de medición táctico, operativo y de control, es un sistema de gestión estratégico

que es utilizado para traducir la estrategia en acción; evaluar el desempeño en todos los niveles de la organización; comunicar y vincula los objetivos e indicadores; planificar y establece iniciativas. De este modo, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que garantiza una gestión eficiente y con mejores resultados en la compañía A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

5. Plan de implementación

Para comenzar con el desarrollo de este plan se comenzará a analizar cuáles son los lineamientos que tiene Redolfi SA para poder adaptar el plan de acción con la estrategia de crecimiento empresarial, penetración de mercado, que consiste en aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercado existentes, sin modificación alguna de productos. Será esencial mantener un seguimiento cercano de los ingresos por ventas para garantizar la rentabilidad y el crecimiento continuo. Actualmente la empresa cuenta con una visión y misión correctamente formulada para poder cumplir con la estrategia. (Ver anexo 1)

Para poder comprender la relación de los planes de acción con los objetivos estratégicos se realizará un mapa estratégico con el fin de poder entender de forma ilustrativa cada plan de acuerdo a una perspectiva del CMI con la medición de un indicador de gestión.

Alcance:

La propuesta a realizar consiste en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, con el fin de poder establecer planes de acción para cada una de las cuatro perspectivas y mediante el uso de indicadores de gestión poder establecer una medición en sus grados de impacto. Para cada plan de acción se identificarán sus beneficios luego de ser implementados y sus respectivos costos. El horizonte temporal para el desarrollo de este plan abarca el periodo 2020-2023. Este plan de implementación a desarrollar para Redolfi SRL será desarrollado en la provincia de Córdoba.

Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad neta en un 3% para el ejercicio 2020-2023, mediante la implementación de una estrategia de penetración de mercado, utilizando como herramienta el diseño de un Cuadro de Mando Integral, con el fin de incrementar los ingresos por ventas.

Ser una empresa de alta rentabilidad consigue buenos beneficios. Son las que utilizan mejor los recursos, tomando decisiones inteligentes tanto a nivel financiero, de inversión y operacional, para lograr una mayor productividad. Rodolfi S.R.L en el año 2018 contaba con una rentabilidad del 1.94%. Con este proyecto se perseguirá una rentabilidad mayor al 3%, de manera escalonada, durante los próximos 3 años.

Objetivos Específicos:

– Reducir el 7,5% en costos operativos, mediante la concientización y pautas de ahorro, en un plazo de 3 años.

Reducir costos dentro de una empresa es la mejor decisión, principalmente frente a un mercado volátil y selectivo. Esta decisión requiere inversión en tecnología apropiada. Se trata de poder hacer más cosas gastando menos. Hay que optimizar los costes revisando todos los procesos de la empresa, como la energía, la logística, la gestión del stock, los procesos de compras, la fiscalidad, la tesorería, etc. Un plan de reducción de costos es un programa cuya finalidad es mejorar las ganancias o los flujos de efectivo, que intenta contrarrestar un declive a corto plazo en los resultados operativos. Los costos son importantes para saber finalmente cuanto será la ganancia o rentabilidad de la empresa.

Plan de Acción 1

| DESCRIPCIÓN | TIEMPO | | RESPONSABLE/ÁREA | RECURSOS FÍSICOS | TERCERIZACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|----------|----------|--------------------------------------|------------------|--------------------------------|---|
| | INICIO | FINAL | | | | |
| Efectuar una auditoría en la que se estudie de forma minuciosa cada puesto de trabajo, y sus funciones. | 1/1/2021 | 1/3/2021 | Consultor de Recursos Humanos | - | Consultora en Recursos Humanos | Honorarios. *Ver anexo 2 |
| Automatizar los procesos de gestión, para mejorar la eficiencia, prevenir errores que pueden costar dinero y mantener el control integral del negocio. | may-21 | sep-21 | Sistemas Tecnológicos e Informáticos | software | Asesoría Externa | Honorario profesional y software. *Ver anexo 3. |
| Controlar el horario de trabajo que garantiza la reducción en los costos de las tareas de control. | jun-21 | dic-23 | Recursos Humanos. Administración | - | - | |
| Establecer el presupuesto de gastos y monitorearlo mes a mes, evaluando sus desviaciones. | jul-22 | dic-22 | Compras | - | - | |
| Negociar con los acreedores. Hacer negociaciones con las mejores condiciones de pago. | jul-22 | dic-22 | Gerencia General | - | - | *mensual |
| Crear conciencia de ahorro. Motivar a los empleados a que expongan iniciativas de ahorro e ideas que lleven a reducir gastos y así ser premiados. | abr-21 | dic-23 | Recursos Humanos. Administración | - | - | |

- Incrementar ingresos por ventas en un 7,5%, mediante la implementación de estrategias de promoción durante 3 años.

La estrategia de promoción es un plan factible en el que se usa la publicidad para influenciar a los clientes a aumentar su fidelización, llamar la atención y despertando interés sobre los productos en ventas. La promoción es uno de los procesos más importantes para atraer el público adecuado para el negocio, presentando los productos de una manera efectiva para convencer a la gente de comprar. Además, ayuda a reducir costos innecesarios porque se centra en el público adecuado donde se permite elegirte diferenciándote de la competencia. Con estas medidas, se busca ganar más clientes y un mayor volumen de venta. Incitar a los clientes a adquirir una mayor cantidad del producto. El uso y aprovechamiento de las redes sociales son imprescindibles para darse a conocer, además de fidelizar a los clientes. La penetración en el mercado puede aumentarse mediante una mayor publicidad con el fin de promover el número de ventas.

Plan de Acción 2:

| DESCRIPCIÓN | TIEMPO | | RESPONSABLE/ÁREA | RECURSOS FÍSICOS | TERCERIZACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|--------|--------|-------------------------------|------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | INICIO | FINAL | | | | |
| Contratación de un community manager para manejo de redes sociales y publicidad. | ene-21 | abr-21 | Asesoría externa | - | Community Manager | Sueldo mensual. *ver anexo 4. |
| Llevar a cabo estudios de mercado para comprobar los niveles de competencia | jul-21 | dic-21 | Asesoría externa de Marketing | - | Marketing | |
| Dar a conocer descuentos y promociones por redes sociales. | ene-22 | dic-22 | | - | | |
| Publicidad tradicional para llegar a un público más amplio. Carteles, tv, radio, anuncios impresos | feb-23 | jul-23 | | - | Agencia de Marketing digital | *mensual |
| Programas de fidelidad del cliente: Recomepesas, premios, incentivo, sorteos, etc. | ene-22 | ene-23 | | - | - | |

- Incrementar en un 50% los canales de distribución, creando un software de compra y venta.

El aumento de los canales de distribución mediante los cuales la empresa ofrece los productos al público, es una estrategia bastante efectiva de penetración en el mercado. Brindando de esta forma una mayor facilidad para obtener los productos y, por ende, incremento de ingresos en las ventas.

Plan de Acción 3:

| DESCRIPCIÓN | TIEMPO | | RESPONSABLE/ÁREA | RECURSOS FÍSICOS | TERCERIZACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|-------------------|--------|--------------------------------------|------------------|---------------------|-------------------------------|
| | INICIO | FINAL | | | | |
| Reunión con el Gerente General y finanzas para obtener información interna sobre balances para la inversión. | ene-21 | feb-21 | Finanzas | - | - | |
| Contratar diseñador, y programador web | feb-21 | mar-21 | Sistemas Tecnológicos e Informáticos | - | Consultoría externa | Sueldo mensual. *Ver anexo 5. |
| Creación de una plataforma online de los productos en venta. | abr-21 | jul-21 | | - | | |
| Vincular la plataforma con medios de financiación para realizar transacciones online. | 1/7/2021. 6 meses | | | - | | |
| Contratación de una persona idónea para gestionar ventas por la plataforma online. | jul-21 | ago-21 | | - | - | |
| Craar software personalizado por áreas | jul-21 | dic-21 | Asesoría externa | - | - | |
| Aprovechamiento de la plataforma para control de Stock e Inventarios | jul-21 | dic-21 | Administración | - | - | |
| Monitorear y mejorar los procesos de Control interno. | dic-21 | dic-23 | Administración | - | - | |

- Aumentar en un 60% la cantidad de horas destinadas a capacitación del personal.

Las empresas que invierten en capacitación crecen más rápido que aquellas que no se implican directamente con el entrenamiento de los empleados. Tener una organización competitiva y adaptable aumenta la rentabilidad de la empresa y disminuye la necesidad de contratar personas externas, evitando problemas relacionados con la falta de mano de obra calificada. Estas acciones deben verse como una inversión para el incremento en la productividad del negocio. Una pequeña inversión de tiempo en el presente puede ahorrar tiempo y dinero en el futuro.

Plan de Acción 4:

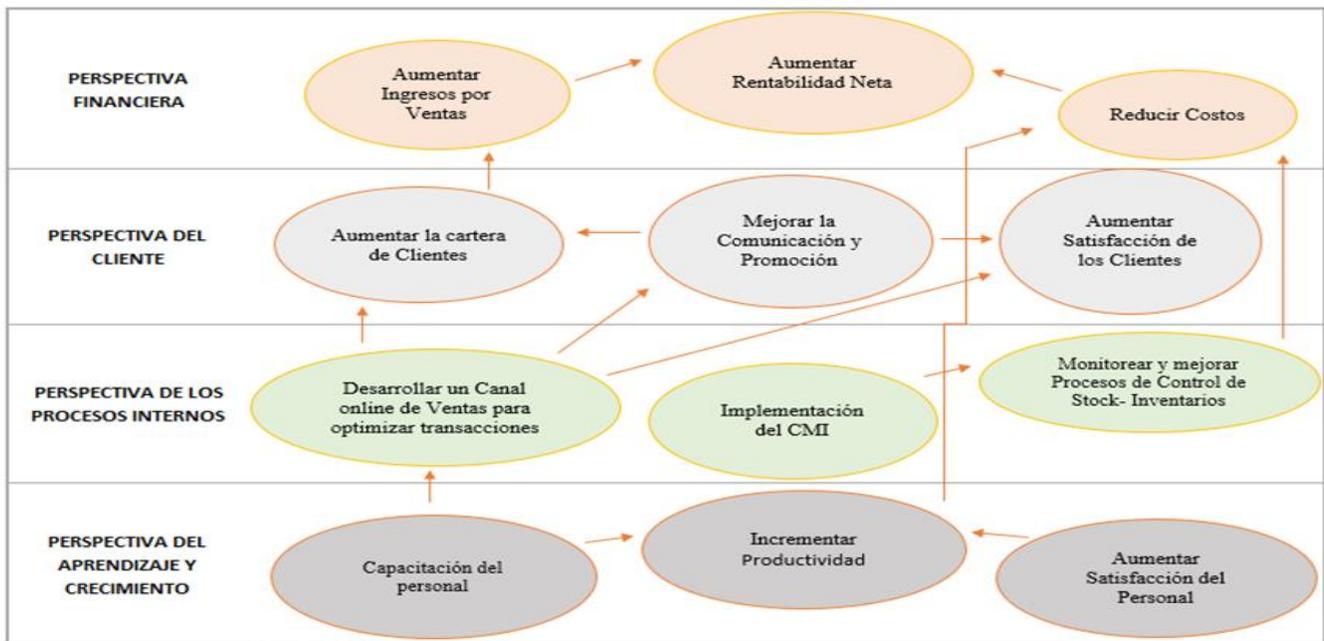
| DESCRIPCIÓN | TIEMPO | | RESPONSABLE/ÁREA | RECURSOS FÍSICOS | TERCERIZACIÓN | OBSERVACIONES |
|--|------------|--------|--|---------------------|------------------|----------------------------|
| | INICIO | FINAL | | | | |
| Contratar capacitador para enseñar a los empleados sobre plataforma nueva y en las áreas correspondientes. | julio/2021 | dic-21 | Recursos Humanos. Lic. Administración. | Software y hardware | Asesoría Externa | Honorarios. *Ver anexo 6 . |
| Capacitación sobre la implementación y metodología del CMI | may-21 | jun-21 | | | | |
| Capacitar al personal en el uso de los sistemas de gestión. | jul-21 | dic-21 | | | | |
| Brindar incentivos a los empleados. Pagos por objetivos. | jun-21 | jun-23 | | - | - | *Anual |
| Formar al personal de todas las áreas. Un personal formado será más productivo a medio y largo plazo. | dic-22 | dic-23 | Capacitadores. Recursos Humanos | - | - | |

Diagrama de Gantt

| PLAN DE ACCIÓN | Actividades a desarrollar | INICIO | FINAL | 2021 | | | | | | | | | | | | 2022 | | | | | | | | | | | | 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|--|--------|--------|------|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|------|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|------|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|
| | | | | Ene | | | | Feb | | | | Mar | | | | Abr | | | | May | | | | Jun | | | | Jul | | | | Ago | | | | Sep | | | | Oct | | | | Nov | | | |
| Plan de Acción 1 | Efectuar una auditoría | ene-21 | mar-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Concientizar sobre el ahorro y reducción de costos | abr-21 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Automatizar los procesos de gestión | may-21 | sep-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Gestionar pagos y cobros cuidadosamente | sep-21 | dic-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecer el presupuesto de gastos y monitorearlo mes a mes | jul-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Negociar con los acreedores | jul-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de Acción 2 | Contratación de un community manager. | jul-21 | dic-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Llevar a cabo estudios de mercado | jul-21 | dic-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | beneficios para clientes frecuentes | ene-22 | ene-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Programa de fidelidad del cliente | ene-22 | ene-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Dar a conocer descuentos y promociones por redes sociales. | ene-22 | jul-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Campaña de publicidad en medios masivos | feb-23 | jul-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de Acción 3 | Reunión con el Gerente General y finanzas.. | feb-21 | mar-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contratar diseñador, y programador web | jul-21 | dic-21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Creación de una plataforma online | ene-22 | feb-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Vincular la plataforma con medios de financiación | mar-22 | abr-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | plataforma online. | may-22 | jul-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Inventarios | feb-22 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plan de Acción 4 | Brindar incentivos a los empleados. Pagos por objetivos | feb-21 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contratar capacitador | jul-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitación sobre la implementación y metodología del CMI | dic-22 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | de los sistemas de gestión. | jul-22 | dic-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Formar al personal de todas las areas | dic-22 | dic-23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADOR | | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | META | ÓPTIMO | TOLERABLE | DEFICIENTE |
|---------------------------|--|--|---|------------------|------------------------|------|--------|-----------|------------|
| FINANCIERA | Aumentar rentabilidad neta | (Beneficio después de impuestos/ Ventas netas) x 100 | | Porcentaje | Anual | 10% | 10% | 5% | 0% |
| | Reducir costos | % de reducción de costos | (Costo esperado/costo actual) | Porcentaje | Mensual | 5% | 5% | 2% | 0% |
| | Incrementar ingresos por ventas | % de ingresos por ventas | (Ventas esperadas/ventas 2020) x100 | Porcentaje | Anual | 20% | 10% | 10% | 5% |
| DEL CLIENTE | Mejorar la comunicación y promoción | | | Porcentaje | Anual | 40% | 40% | 30% | 20% |
| | Maximizar la satisfacción de los clientes | Nivel de Satisfacción del cliente | (Clintes actuales x % de satisfacción esperada) | Porcentaje | Mensual | 80% | 80% | 70% | 50% |
| | Aumentar la cartera de clientes | | | | Anual | 10% | 10% | 5% | 0% |
| PROCESOS INTERNOS | Desarrollar un Canal online de Ventas para optimizar transacciones | (Cantidad de procesos digitalizados/Cantidad de procesos totales) *100 | | Porcentaje | Anual | 90% | 90% | 70% | 50% |
| | Alinear la estrategia de la organización hacia los objetivos | CMI | (Nivel de cumplimiento aceptable del CMI/Total de indicadores medidos) *100 | Porcentaje | Anual | 80% | 80% | 60% | 40% |
| | Monitorear y mejorar Procesos de Control de | (Pérdidas 2020/pérdidas proyectadas) x100 | | Porcentaje | Semanal | 80% | 80% | 70% | 50% |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Incrementar Productividad | | | Porcentaje | Anual | 80% | 80% | 60% | 50% |
| | Brindar capacitación al personal | Horas de formación por empleado | (Capacitaciones 2020/capacitaciones proyectadas) x 100 | Horas | Mensual | 4hs | 40% | 30% | 20% |
| | Aumentar satisfacción y motivación del personal | Nivel de satisfacción | (Nivel de respuestas positivas de empleados/Nivel de | Porcentaje | Anual | 95% | 80% | 70% | 50% |

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto final

| Plan de Acción | Actividades a desarrollarse | Costos | 2021 | 2022 | 2023 |
|------------------|---|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Plan de Acción 1 | Consultora en Recursos Humanos | \$ 176.000,00 | \$ 176.000,00 | | |
| | Premios e Incentivos laborales | \$ 1.380.000,00 | \$ 460.000,00 | \$ 460.000,00 | \$ 460.000,00 |
| | Honorarios de Asesoría externa para automatizar los procesos de gestión | \$ 3.600.000,00 | \$ 3.600.000,00 | | |
| | Negociaciones con los acreedores. Traslado, hospedaje, viáticos. | \$ 1.100.000,00 | | \$ 1.100.000,00 | |
| Plan de Acción 2 | Estudios de Mercado. Honorarios. | \$ 60.000,00 | | \$ 60.000,00 | |
| | Contratación y honorarios de un profesional de Community Manager | \$ 334.000,00 | \$ 334.000,00 | | |
| | Implementación del trabajo realizado por el Community manager | \$ 4.400.000,00 | \$ 2.200.000,00 | \$ 2.200.000,00 | |
| | Desuentos, promociones, premios a los clientes | \$ 744.000,00 | \$ 248.000,00 | \$ 248.000,00 | \$ 248.000,00 |
| | Campaña publicitaria | \$ 1.500.000,00 | | \$ 1.500.000,00 | |
| Plan de Acción 3 | Contratar Programador web | \$ 432.000,00 | | \$ 432.000,00 | |
| | Creación de una plataforma online de ventas | \$ 50.000,00 | \$ 50.000,00 | | |
| | Contratación de persona idónea para el manejo de ventas online | \$ 400.000,00 | | \$ 400.000,00 | |
| | Creación de software personalizados por áreas | \$ 70.000,00 | \$ 70.000,00 | | |
| | Control de Gestión. Monitorear los procesos de control interno | \$ 4.700.000,00 | | | \$ 4.700.000,00 |
| Plan de Acción 4 | Contratar capacitador. Asesoría externa | \$ 312.000,00 | | \$ 312.000,00 | |
| | Capacitación sobre la implementación del CMI | \$ 280.040,00 | | | \$ 280.040,00 |
| | Capacitar al personal en el uso de los sistemas de gestión. | \$ 280.040,00 | | \$ 280.040,00 | |
| | Brindar incentivos a los empleados. Pagos por objetivos. | \$ 1.200.000,00 | \$ 400.000,00 | \$ 400.000,00 | \$ 400.000,00 |
| | Formar al personal de todas las áreas. | \$ 2.888.098,00 | \$ 962.700,00 | \$ 962.700,00 | \$ 962.700,00 |
| TOTAL | | \$ 23.906.178,00 | \$ 8.500.700,00 | \$ 8.354.740,00 | \$ 7.050.740,00 |

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

Premisas para la elaboración del Cash Flow proyectado:

- Al aumentar los ingresos, el costo de venta aumentará un 50%
- Se toma como referencia los estados financieros del año 2018.
- Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación (a nivel general) proyectado de acuerdo a las Expectativas de Inflación Anual del Relevamiento de expectativas de Mercado. (REM). (Ver tabla 1.)
- Los costos operativos se consideran dentro de la partida “otros costos de venta”.

En relación a los beneficios y en cuanto a la reducción de costos del objetivo específico 1, se disminuyó el concepto de Costos operativos, logrando la disminución del 7,5% para el año 2023, lo cual representa un beneficio de \$14.924.888.

Por otro lado, se estimó el aumento de la cartera de clientes, esperando un incremento en los ingresos por ventas del 7,5%, lo que corresponde a un beneficio de \$68.691.657. Obteniendo así la utilidad final de \$83.616.545.

Con respecto al objetivo general, se logra aumentar la rentabilidad neta en un 3% con respecto al año 2018, superando las expectativas en 1.55% de diferencia, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

| | |
|-------------------|-------|
| Rentabilidad 2018 | 1.94% |
| Rentabilidad 2023 | 3.49% |
| Diferencia | 1.55% |

Por último, se plantea el cálculo del indicador financiero ROI para determinar la factibilidad de llevar adelante el plan estratégico, en donde se toman los beneficios de \$83.615.545, y la inversión requerida del presupuesto de \$23.906.178. A partir de estos datos el cálculo del ROI queda establecido de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \text{Beneficios} - \text{Inversión} / \text{Inversión} \times 100$$

$$\text{ROI} = \$83.615.545 - \$23.906.178 / \$23.906.178 \times 100 \text{ ROI} = 249,77\%$$

| Cash Flow Proyectado | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | Expectativa de Inflación Anual - REM | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------|-------|
| INGRESOS | | | | | 2020 | 35,80% | 1.358 |
| Por ventas de mercaderías | \$ 433.008.686,00 | \$ 644.749.933,00 | \$ 876.215.159,00 | \$ 1.226.701.223,00 | 2021 | 48,90% | 1.489 |
| | | | | | 2022 | 35,90% | 1.359 |
| Plan de acción 1 | | \$ 16.118.748,00 | \$ 21.905.379,00 | \$ 30.667.530,00 | 2023 | 40% | 1.4 |
| Plan de acción 2 | \$ 2.561.720,00 | \$ 3.612.025,00 | \$ 4.876.234,00 | \$ 6.436.629,00 | Fuente: REM - BCRA (Oct-20) | | |
| TOTAL DE INGRESOS | | \$ 664.480.706,00 | \$ 902.996.772,00 | \$ 1.263.805.382,00 | | | |
| EGRESOS | | | | | Ingresos 2018 | \$ 318.857.648,00 | |
| Costos de Mercadería Vendida | \$ 374.847.632,00 | \$ 528.535.161,00 | \$ 713.522.468,00 | \$ 941.849.658,00 | Costo de Ventas 2018 | \$ 249.898.421,00 | |
| Gastos de Comercialización | \$ 15.447.414,00 | \$ 23.001.199,00 | \$ 31.258.629,00 | \$ 43.762.080,00 | Otros costos de Ventas | \$ 102.468.794,00 | |
| Gastos Administrativos | \$ 10.415.799,00 | \$ 15.509.125,00 | \$ 21.076.901,00 | \$ 29.507.661,00 | Gastos Administrativos | \$ 7.669.955,00 | |
| Gastos Financieros | \$ 53.636.514,00 | \$ 79.864.769,00 | \$ 108.536.221,00 | \$ 151.950.709,00 | Gastos de Comercialización | \$ 11.375.121,00 | |
| Otros Egresos | \$ 1.202.995,00 | \$ 1.791.260,00 | \$ 2.434.322,00 | \$ 3.408.051,00 | Gastos Financieros | \$ 39.496.697,00 | |
| | | | | | Otros Egresos | -\$ 885.858,00 | |
| Planes de Acción. Inversión. | | \$ 8.500.700,00 | \$ 8.354.740,00 | \$ 7.050.740,00 | | | |
| TOTAL DE EGRESOS | | \$ 657.202.214,00 | \$ 885.183.281,00 | \$ 1.177.528.899,00 | | | |
| Utilidad Bruta | | \$ 7.278.492,00 | \$ 17.813.491,00 | \$ 86.276.483,00 | Impuesto a las Ganancias | 35% | |
| Impuestos a las ganancias | | \$ 2.547.472,20 | \$ 6.234.721,85 | \$ 30.196.769,05 | Tasa de referencia LELIQ | 38% | |
| Utilidad Neta con planes de Acción | | \$ 4.731.019,80 | \$ 11.578.769,15 | \$ 56.079.713,95 | | | |
| | VAN | | \$ 5.029.590,12 | | | | |
| | TIR | | 52% | | | | |
| | ROI | | 249,77% | | | | |
| | | | | | -\$ 23.906.178,00 | \$ 83.615.545,00 Beneficio | |
| | | | | | \$ 4.731.019,80 | \$ 23.906.178,00 Inversión | |
| | | | | | \$ 11.578.769,15 | | |
| | | | | | \$ 56.079.713,95 | | |

6. Conclusión final y recomendaciones

Luego de realizar un diagnóstico del contexto interno como externo de Redolfi SRL, se llega a la conclusión que el diseño de Cuadro de Mando Integral y su implementación, permitirá a la empresa contar con un sistema de gestión estratégico que le posibilite medir y gestionar sus estrategias y control para seguir creciendo.

Es importante que todos los miembros de la organización sepan con claridad cuáles son los lineamientos corporativos de la firma y cuál es la estrategia a la que todos deben enfrentarse y continuar. Ya se puede afirmar que el importante inconveniente de la organización es la falta de control en sus procesos internos.

Como última recomendación a Redolfi SRL se hace importante mencionar la de explotar puntos de venta en zonas estratégicas, y que siga en constante actualización en sus tecnologías ya que en este momento es uno de sus puntos más débiles y es muy importante para el presente y futuro cambiante.

Bibliografía.

SantanderTrade. (31 de Marzo de 2020). *santandertrade.com*. Recuperado el 25 de 04 de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Smink, V. (09 de Diciembre de 2019). *BBC News Mundo, Argentina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>

BAE Negocios. (26 de 03 de 2020). *BAE Negocios*. Obtenido de <https://www.baenegocios.com/sociedad/Se-cumple-una-semana-del-aislamiento-social-preventivo-y-obligatorio-20200326-0067.html>

INDEC (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Banco mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (BCRA). Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera.asp

Centro de Economía Política Argentina (CEPA). Obtenido de <https://centrocepa.com.ar/informes/265-analisis-de-la-dinamica-laboral-y-empresarial-2015-2020-evolucion-de-los-principales-indicadores-durante-la-gestion-de-cambios-y-los-meses-de-impacto-de-la-pandemia-del-covid-19.html>

Cayón, D. (29 de Febrero de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/29/se-aprobo-la-ley-de-gondolas-y-ya-se-proyectan-faltantes-de-productos-de-segundas-marcas/>

Norton, D., & Kaplan, S. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC.

- Govindarajan, A. (2008). Sistemas de control de gestión. En A. R. Govindarajan, *Sistemas de control de gestión* (pág. 11). Mexico: Mc Graw Hill.
- Dorse, A. (23 de 09 de 2013). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/26/presente-futuro-sistemas-control-gestion/>
- Pedros, D., & Gutierrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Niven, P. R. (2007). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. Economía y Empresa .
- Cardenas Gonzales , & Villamizar Peñaloza. (04 de 2016). *Universidad Industrial de Santander, Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales*. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <http://noesis.uis.edu.co/bitstream/123456789/29196/1/164816.pdf>
- Gan, F., & Trigine, J. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 19 de 05 de 2020

Tablas

Tabla 1

| Expectativa de Inflación Anual – REM | | |
|--------------------------------------|--------|---------------|
| 2020 | dic-20 | 35,80% |
| 2021 | dic-21 | 48,90% |
| 2022 | dic-22 | 35,90% |

Fuente: REM - BCRA (Oct-20)

Para diciembre de 2020, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 35,8%. Por otra parte, elevaron los pronósticos de inflación para 2021, llegando a 48,9%, y proyectaron un descenso hasta 35,9% en 2022.

Anexos

Anexo 1

- **Visión:** “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.
- **Misión:** “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.
- **Valores:** Respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria. orientación al cliente:
 - Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
 - Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



Fuente: Glassdoor