

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**“Planteamiento de un CMI para la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**Autor: María Valentina Pérez**

**Legajo: VCPB-036675**

**DNI: 39.071 .910**

**Director de TFG: Salvia Nicolás**

**2020**

## **Resumen**

En el presente trabajo se realizó una propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Redolfi S.R.L. Ella posee su casa matriz en James Craik, provincia de Córdoba, cuatro sucursales y seis centros de almacenamiento y abastecimiento repartidos por el territorio de la misma provincia. Para llegar a la propuesta final, se realizó un análisis interno como externo de la empresa, en donde se estableció la necesidad de intervenir aspectos claves que mejoren la rentabilidad y rendimiento empresarial, disminuyendo costos y aumentando ventas.

Para esto, se propuso un CMI de dos vueltas, es decir, con dos periodos de acción, evaluación y medición diferentes, donde se desarrollaron un total de 10 indicadores para la primera vuelta y 5 indicadores para la segunda vuelta. El periodo de implementación total, con las dos vueltas del CMI, es de 16 a 24 meses, y se aplican directamente en la casa matriz.

**Palabras Claves:** CMI – Ventas – Rentabilidad – Costos – Rendimiento

## **Abstract**

In the present work, a proposal for a Balanced Scorecard (BSC) was made for the company Redolfi S.R.L. It has its headquarters in James Craik, province of Córdoba, four branches and six storage and supply centers distributed throughout the territory of the same province. In order to reach the final proposal, an internal and external analysis of the company was carried out, where the need to intervene in key aspects to improve profitability and business performance, reducing costs and increasing sales was established.

For this, a two-round MIC was proposed, that is, with two different periods of action, evaluation and measurement, where a total of 10 indicators were developed for the first round and 5 indicators for the second round. The total implementation period, with the two rounds of the CMI, is from 16 to 24 months, and they are applied directly at the headquarters.

**Keywords:** CMI - Sales - Profitability - Costs - Performance

# Índice



Introducción.....	1
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
Análisis de Contexto.....	3
Análisis general de la situación .....	4
Análisis PEST.....	6
Político – Económico .....	6
Social.....	7
Tecnológico.....	7
Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	8
Poder de Negociación de los Clientes .....	8
Proveedores .....	8
Sustitutos .....	9
Nuevos Competidores .....	9
Rivalidad entre Competidores .....	9
Análisis Interno: Cadena de Valor .....	10
Actividades Primarias Controlables .....	10
Actividades Primarias No Controlables .....	11
Actividades de apoyo .....	12
Matriz de Ansoff .....	13
Matriz FODA.....	15
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Planteamiento del Problema .....	18
Justificación de Intervención .....	19
Conclusión Diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	20
Alcance y Limitaciones de la propuesta .....	20
Medición y evaluación de las acciones planificadas .....	21
Recursos necesarios .....	21
Presupuesto .....	22
Planificación de acciones y marco temporal de realización .....	24
Mapa Estratégico.....	24
Desarrollo de la propuesta: Planteamiento CMI .....	25
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo .....	25
Perspectiva de Procesos Internos .....	26
Perspectiva de Clientes .....	28
Perspectiva Financiera .....	29
Conclusiones y recomendaciones .....	30
Bibliografía.....	33

## Introducción

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L situada en la localidad de James Craik (provincia de Córdoba, Argentina) lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. A continuación, en el siguiente Trabajo Final de Grado se desarrollará e implementará un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la misma.

En 1990, se constituye la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre “Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L.”. Con el transcurso de los años y adquiriendo experiencia, la firma logra crear el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, en Octubre de 1999.

Actualmente, comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak. Contando con una cartera total de aproximadamente 6000 clientes distribuidos en toda su zona de cobertura.

En la actualidad la empresa está enfrentando un contexto muy particular como lo es el de la pandemia del COVID-19, que dejará secuelas importantes a nivel económico, social y político. En este sentido, en lo que respecta al desarrollo interno, la empresa posee un inadecuado manejo de la logística interna, lo que podría llevar a un incremento de los costos. Esto no es evaluado por la empresa y es fundamental para que las empresas puedan mantenerse competitivas en un mercado inestable.

Por otro lado, un problema importante que posee la empresa refiere al stock y control de ingreso y egreso de mercadería, lo cual lleva a que la empresa desconozca su activo real en el momento actual. Esto puede impactar en lo que refiere a compras y ventas, e inevitablemente lleva a un desarrollo financiero ineficiente.

En lo que respecta a la relación que sostiene Redolfi con el mercado, en primer lugar se detectaron falencias significativas en el desarrollo de canales de comunicación externos, y principalmente, los medios digitales. En un contexto de aislamiento social, es fundamental no solo que la firma haga este desarrollo, sino también que logre identificar, segmentar, conocer y contactar a su clientes, tanto mayoristas, minoristas

como consumidores finales, para fidelizar a los actuales y atraer a nuevos, mejorando el rendimiento de su cartera.

Ante todo lo mencionado, es clave que la empresa logre implementar herramientas y estrategias, desde información fidedigna, basada en la realidad empresarial, que le permita tomar las mejores decisiones para realizar una continuidad óptima en el mercado.

Frente a esta problemática empresarial, se contemplaron diferentes herramientas que podrían ser de valor para la organización, una de ellas es el CMI. Tal como mencionan los autores, Kaplan y Norton (1997) en su libro “Cuadro de Mando Integral”, el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar el rendimiento de una organización. Así, esta herramienta se convierte en una que cualquier empresa puede utilizar para la ejecución de su Planeación Estratégica.

Está demostrado que existen casos en los que ha sido útil aplicar CMI a empresas de características similares a la de Redolfi, para poder obtener resultados que hagan a la mejora de la empresa. En cuanto a los antecedentes, el primer caso interesante a observar, es un CMI de la empresa Distribuidora Farmacéutica C.Y., ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador, desarrollado por Salazar Vásquez (2014). Este autor manifiesta que el objetivo del CMI fue brindar herramientas para lograr los objetivos estratégicos y la visión que la empresa tiene planteado. De acuerdo al autor, se esperó del CMI que este funcionara como fuente de información y gestión para la toma de decisiones estratégicas en la empresa por parte de sus directivos.

Otro antecedente internacional es el elaborado por Gutiérrez Villalobos, Martínez Brenes y Rojas Fallas (2016), donde se plantea un CMI para una empresa distribuidora de alimentos orgánicos y libres de pesticidas y agroquímicos, radicada en Costa Rica. En el trabajo, se buscó brindar a la empresa una fuente de información confiable y puntualizada, que les permitiera a los dueños tomar decisiones sobre el futuro de la organización.

Así, se toma como primer antecedente nacional el CMI desarrollado para la empresa Transporte Messina S.A. ubicada en la provincia de Mendoza, realizado por Messina (2015). Allí se plantea un análisis de CMI para una empresa con similares características a la organización bajo estudio. Transportes Messina S.A. es una empresa familiar, fundada en 1956 dedicada a la logística; prestando servicios que van desde

almacenaje hasta distribución y comercio exterior. Cuenta con su propia flota de vehículos y, a su vez, posee una amplia infraestructura para el almacenaje de mercadería. El análisis de CMI en Messina S.A. fue viable y altamente beneficiosa ya que pudo lograr estandarizar los procedimientos de control de una manera más efectiva.

El cuarto antecedente, lo constituye el desarrollo de un CMI realizado para la empresa denominada Distribuidora Norte, dedicada a la comercialización de alimentos y golosinas, elaborado por Kiatkovski (2016). En este trabajo, el objetivo era obtener un diagnóstico de la situación de la empresa que permita una mayor claridad y objetividad en la información que se brindaba para la toma de decisiones; aquí se tuvieron en cuenta ocho indicadores.

Cabe señalar que el CMI es una herramienta estratégica que se personaliza en las necesidades de cada tipo de empresa. Esta hará que Redolfi pueda organizar todos los aspectos del proceso organizativo de la empresa ya que gracias a sus indicadores simplifica el proceso de gestión, teniendo como objetivo principal reducir el ruido, fijar objetivos y organizar la empresa. Así, se logra maximizar su potencial y ayudar a que siga siendo competitiva dentro del mercado.

#### *Objetivo General*

Diseñar un CMI que brinde información para la toma de decisiones estratégicas a la gerencia de A.J & J.A. Redolfi S.R.L. para diciembre de 2020.

#### *Objetivos Específicos*

- Analizar el contexto macroeconómico que influye directamente en la empresa.
- Identificar las características del ambiente interno de la empresa.
- Establecer indicadores que se expresen en un mapa estratégico.
- Presentar un CMI completo junto a sus indicadores para la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L

### **Análisis de Contexto**

Para realizar el análisis de contexto externo a la organización, se utilizará en primera instancia el PEST, el cual es una herramienta de análisis de macro contexto donde se identifican las principales tendencias macro, a nivel Político, Económico,

Social y Tecnológico (Ayala Ruiz, 2011). En lo que respecta al contexto más cercano a la empresa, se utilizó la herramienta de 5 fuerzas de Porter (Porter, 2009), mediante la cual se realiza un análisis de las fuerzas presentes en los mercados comerciales, como lo son clientes, proveedores, sustitutos, nuevos competidores y competidores actuales. Esta herramienta permite conocer el comportamiento actual del mercado, su potencial proyección y donde la empresa debe hacer un esfuerzo para sostenerse activa.

En lo que respecta al análisis interno, se llevó a cabo un análisis de la Cadena de Valor de Servicios, descrita por Alonso (2008), quien adapta la tradicional herramienta a las empresas dedicadas a prestar servicios o cuya principal actividad es esta y no la de producción, analizando los eslabones que generan valor agregado al cliente como también aquellos que pueden generar un impacto negativo o positivo de manera interna.

Finalmente, se utiliza la matriz de Ansoff, desarrollada por Espinossa (2015), mediante la cual se determina la estrategia que la empresa debería implementar a partir de conocer cuál es su objetivo de mercado.

#### *Análisis general de la situación*

Desde finales de 2019 y todo el 2020, a nivel mundial se desarrolló la pandemia del COVID-19, lo cual impactó en un aislamiento social, cierre de fronteras, disminución del comercio, entre otros.

En Argentina, particularmente, mediante el DNU 297/2020 (2020), se declaró el aislamiento social preventivo y obligatorio en marzo de 2020 junto con la emergencia sanitaria, esta última hasta marzo de 2021 como se menciona en el DNU citado.

En este sentido, la población se vio afectada por un cierre de PyMEs, egreso de empresas internacionales del país, traslado de grandes empresas a otras regiones de Latinoamérica. Ello se traduce en una profundización de la recesión como un aumento en el índice de inflación, disminución del poder de consumo y aumento de la pobreza.

Sin embargo, una de las industrias menos perjudicada, e incluso favorecida según iProUp (2020), es la alimenticia, aunque los consumidores ya mostraron cambios significativos en el comportamiento de consumo. En este mercado es donde se encuentra inserta Redolfi S.R.L., una distribuidora de productos alimenticios, de almacén y supermercado, que trabaja con una amplia cartera de primeras y segundas marcas.

Si bien la empresa cuenta con una larga trayectoria en el mercado y reconocimiento tanto de sus proveedores como de sus clientes, el advenimiento de las

circunstancias actuales ha remarcado las principales falencias o debilidades que posee, entre las cuales se observa la falta de flexibilidad en lo que respecta a los canales de venta y comercialización. Redolfi cuenta con puntos de ventas mayoristas y minoristas localizados estratégicamente en el interior de Córdoba, sin embargo no posee un desarrollo consistente de canales para el consumidor final, lo cual puede impactar en sus niveles de venta, y por ende en su rentabilidad.

Considerando que actualmente el Estado Argentino emitió la “Tarjeta Alimentar”, para que los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo accedan a la Canasta Básica Alimentaria, Redolfi está desaprovechando esta oportunidad por la falta de gestión y desarrollo de sus canales de comunicación y venta digitales al consumidor final. En este mismo sentido, la empresa no ha desarrollado acciones de comunicación y promoción, ni posee un desarrollo estratégico de marketing, lo que podría habilitarla a mantenerse posicionada en un mercado altamente competitivo y con grandes cambios como los que sufre en este momento.

Por otro lado, la empresa ha demostrado falencias en lo que respecta a la gestión de los clientes, ya que no posee una clasificación, ordenamiento o sistema que le permita identificar, segmentar y trabajar estratégicamente cada grupo, para de esta forma optimizar su interacción con la empresa.

En lo que refiere al contexto, como se ha mencionado, tanto los altos niveles de recesión e inflación, como el aumento de la desocupación y los índices de pobreza (Kanenguiser, 2020; Calle Aguirre, 2020) están impactando en todo los segmentos. Sin embargo la comercialización de alimentos sigue encabezando la lista de los rubros con más ventas, juntos con industria y comercio.

De hecho, de acuerdo a notas editoriales publicadas en iProUp (2020) y el Cronista (2020), en Abril de 2020 el consumo de alimentos representó un 37.6%, mientras que en el mismo periodo del año anterior alcanzó un nivel de 25.3%. Estos valores ponen en manifiesto que las empresas del sector, aunque impactadas por la inflación, se verán favorecidas por el tipo de productos que comercializan que son de primera necesidad.

Es importante observar que Redolfi se encuentra ante la posibilidad de desarrollar acciones que le permitan posicionarse y mejorar su relación con los clientes, tales como el desarrollo de canales de comunicación digital y de venta y comercialización en plataformas digitales.

También es importante observar que una mejor organización interna, gestión de personal y aprovechamiento de talentos ya insertos en la organización, puede ser clave para mejorar el rendimiento de la empresa. Ante esto, y considerando un potencial aumento de la oferta externa de trabajadores, la empresa se encuentra en una posición positiva, si logra formalizar y desarrollar un área como la de recursos humanos de manera eficiente.

### *Análisis PEST*

#### *Político – Económico*

La economía y la política tienen una relación de retroalimentación de larga data. Ellas se influyen mutuamente y sirven para moldear los modelos, tanto económicos como políticos, casi siempre supeditados a la ideología dominante. Argentina afronta un contexto de alta inflación, recesión, depreciación de su moneda, lo cual se ve profundizado por el contexto de pandemia que atraviesa todo el mundo (COVID -19).

En un contexto de pandemia que ubica al país y al mundo en un terreno desconocido en donde la incertidumbre y la especulación afectan a todos los mercados y sectores. Son varias las medidas que el Gobierno Nacional plantea que generan un triple shock económico nivel nacional: uno sobre la oferta (debido a las medidas de aislamiento social), otro sobre la demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización económica), y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las PyMEs) (ONU, 2020).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONU, 2020), durante la pandemia global del COVID -19, los mercados mayoristas son más importantes que nunca, ya que son una parte clave de la cadena de distribución de alimentos. Esto hace que Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. se vea favorecido por esta situación.

Siguiendo a Rovelli (2020), en la Argentina no hay estudios serios de costos y menos de márgenes de ganancia, razón por la cual se recibe el dato suministrado por las grandes empresas que son las principales interesadas de que ni el gobierno, las PyMEs y los consumidores sepan cuáles son sus utilidades. Ello vuelve al proceso de formación de precios difícil de destrabar.

Dentro de las medidas que toma el Gobierno actual para mitigar los efectos de la crisis generalizada causada por el COVID-19, se encuentra dos con impacto directo sobre la empresa objeto de análisis. Una es el otorgamiento de créditos a tasas del 0%,

7,5% y 15% para las empresas que comienzan a recuperarse. La otra, el pago (por parte del Estado) de los sueldos del sector privado mediante el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción -ATP- (Ministerio Nacional de Salud, 2020).

La situación de aislamiento social y pandemia ha impactado generando un freno económico que en Argentina implica un fuerte superávit comercial: cae fuerte la demanda interna y con ella las importaciones y aumentan las exportaciones por la gran demanda de alimentos de los países centrales. Controlar que no se realicen subfacturaciones de exportaciones y no dejar abierto ningún mecanismo de fuga, garantiza que el tipo de cambio no se dispare (Rovelli, 2020).

### *Social*

El sector supermercadista es uno de los menos perjudicados por la pandemia del COVID – 19, ya que los escasos ingresos de los sectores vulnerables de la sociedad son destinados al abastecimiento de productos para satisfacer necesidades básicas, de los cuales Redolfi SRL dispone ampliamente. Sin embargo, al comienzo de la disposición gubernamental que dispuso la cuarentena obligatoria (DNU 297/2020), la industria se vio afectada por el masivo desabastecimiento de algunos productos, tales como: huevos, levadura, harina, alcohol desinfectante (Sainz, 2020).

Siguiendo a Sainz (2020), la situación económica que afrontaba Argentina a finales de 2019 ya era crítica y con el advenimiento de la pandemia el sistema amenaza con colapsar. Esta crisis generalizada, aumentó los niveles de pobreza y tuvo como consecuencia inmediata un cambio en los patrones de consumo de la población, siendo uno de los más llamativos el aumento de consumo de productos de segundas marcas.

El aumento de precios, la disminución de consumo y la inestabilidad económica y política que está sufriendo Argentina, ha llevado a empresas distribuidoras e intermediarias entre la producción y el consumidor, se vieran afectadas en la pérdida de clientes, debilitamiento en las relaciones con proveedores y una pérdida consistente en el margen de rentabilidad (Sainz, 2020).

### *Tecnológico*

En referencia al aspecto tecnológico, recientemente el presidente de la Argentina, Alberto Fernández dispuso que el servicio de Internet sea considerado servicio público, así se le garantizará acceso a internet a toda la población.

Siguiendo las nuevas tendencias en tecnología, en el contexto de pandemia y aislamiento social, se observa un incremento abrupto de las ventas online, no solo de comida preparada como era tradicional, sino de todo tipo de insumo, y no solo por canales de e-commerce sino también por mensajería instantánea y otros canales digitales que se han adaptado al desarrollo del aislamiento social y las nuevas necesidades del mercado. Incluso grandes empresas como ARCOR están desarrollando y promocionando estos canales para consumidores finales.

### *Análisis 5 Fuerzas de Porter*

#### *Poder de Negociación de los Clientes*

Como señala Porter (2009) los consumidores tienen capacidad de aumentar su poder de negociación si logran organizarse y expresar sus exigencias y condiciones de manera unívoca, en relación a los precios, calidad y servicios.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es el papel que juega Redolfi dentro de la cadena de ventas. Entre mejor precio y más competitivo se pueda mantener Redolfi en el mercado, más fácil le será mantener la cartera de clientes y así lograr captar nuevos consumidores. Esto es clave, ya que al no manejar marcas exclusivas y debido a que es un intermediario desde el productor hasta el consumidor final, Redolfi tiene en contra que sus clientes perciben un bajo costo de cambio de proveedor, suponiendo que la competencia ofrece mejores precios en los mismos productos que Redolfi. Sin embargo, la firma tiene la ventaja de tener acuerdos tanto con primeras como segundas marcas del mercado, lo que configura la fuerza de los clientes como media.

#### *Proveedores*

Para AJ & JA Redolfi es importante mantener una cartera variada de proveedores, así lo sostienen en su visión, *“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”*.

Como Porter menciona en su segunda regla, los proveedores de Redolfi cuentan con una gran estructura de organización lo que le permite beneficiarse de los descuentos que estos ofrecen. Esto es crucial ya que Redolfi compra en grandes volúmenes y esto le permite hacer la diferencia en cuanto al margen de su ganancia. Tal es así, que el margen de marcación se encuentra entre un 10 % y un 30 %, según el producto y el volumen de compras al proveedor.

### *Sustitutos*

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino como ya se mencionó en todo el surtido existente en el mercado. Esto permite que la empresa no se vea perjudicada si las personas se vuelcan hacia productos de segundas marcas. Además, este amplio surtido de productos a niveles de precios bajos, si se los compara con los de los competidores, es un aspecto sumamente valorado por los clientes del sector.

A nivel de sustitutos se puede mencionar que los servicios de reventa que brinda la empresa pueden ser sustituidos por cualquier otra empresa que logre establecer negociaciones con las marcas directamente, por lo cual se debe contemplar a los competidores más que a los sustitutos. O bien puede ser sustituido si las empresas proveedoras de Redolfi establecieran puntos de venta online, donde se elimine a los intermediarios entre la marca y el consumidor final.

### *Nuevos Competidores*

En el rubro supermercadista no es tan sencillo volverse un nuevo competidor, ya que se necesita una estructura capaz de soportar una economía de escala, sumada a la seguridad que implica las diferentes relaciones de confianza que se entablan entre proveedores y clientes. Esto hace que el ingreso de nuevos competidores no sea un tema de principal preocupación para la firma Redolfi.

### *Rivalidad entre Competidores*

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. La competencia es un aspecto constitutivo del mercado del que nunca se está librado razón por la cual Redolfi debe trabajar constantemente para mantener sus precios competitivos. Sin embargo, al ser una empresa grande en el

interior de la provincia, se puede decir que goza de cierta estabilidad en el mercado y, porque no, un potencial líder.

### *Análisis Interno: Cadena de Valor*

#### *Actividades Primarias Controlables*

##### **1. Marketing y Ventas**

La empresa no cuenta con una estrategia definida en lo que respecta a Marketing y Promoción de la marca, de hecho se podría decir que muchas de las actividades que lleva adelante, como la promoción de clubes y equipos locales de James Craik, no permiten el impulso y posicionamiento de la marca a nivel provincial y/o nacional.

Por otro lado, el reconocimiento del tipo de clientes que posee, como también del consumidor final, lleva a que la empresa no haya desarrollado canales digitales de comunicación y comercialización, tanto para los mayoristas como los minoristas y consumidores finales, perdiendo terreno en relación a la competencia.

##### **2. Personal de Contacto**

Dentro de AJ & JA Redolfi se pueden encontrar dos categorías de personal de contacto. Por un lado, están los preventistas o ejecutivos de cuentas, que son los encargados de realizar las rutas de ventas y visitar a todos sus clientes de las diversas localidades. Por otra parte, está el personal que atiende los autoservicios mayoristas de AJ & JA Redolfi, en donde el flujo de clientes es muy alto, como en los supermercados y grandes superficies, imposibilitando poder brindarles una atención personalizada como así también llegar a conocerlos.

##### **3. Soporte físico y habilidades.**

En el caso de Redolfi, el soporte físico juega un papel de suma importancia ya que al ser una empresa que se dedica a la prestación de servicios de distribución necesita estar consolidada, y a la vez ser confiable en lo que a sus tiempos y rutas se refiere. Y siempre recordar, que el cliente espera recibir sus productos en tiempo y forma sin demoras ni faltantes.

El principal centro de distribución de AJ & JA Redolfi se encuentra en la localidad de James Craik, desde allí se abastece las cuatro sucursales (Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Ciudad de Córdoba) y se consolida la demanda que surge de

todas las bocas de ventas. Los pedidos desde las sucursales al Centro de Distribución se realizan a través de internet con un software que determina la cantidad óptima de compra analizando la última compra, la demanda semanal y los niveles de stock.

#### 4. Prestación

El servicio que AJ & JA Redolfi brinda específicamente consiste en la distribución mayorista de calidad, con gran variedad de productos de primeras marcas y una red logística que permite la entrega de dichos productos en tiempo y forma a sus clientes con precio competitivos.

Esto es posible debido a lo consolidadas que están sus rutas logísticas, a las inversiones que la empresa ha realizado en infraestructura a lo largo de los años, la gran cantidad de preventistas que tiene atendiendo a los clientes y a la cartera de productos que permanentemente incorpora novedades demandadas por el mercado.

#### *Actividades Primarias No Controlables*

##### 1. Clientes

AJ & JA Redolfi tiene alrededor de 6000 clientes activos distribuidos en las localidades que atiende con su red de preventistas, estos son principalmente supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, maxi quioscos, comedores y perfumerías. Estos clientes son muy sensibles a los precios, lo que lleva a la empresa a buscar sostener un precio y calidad competitivos que le permita sostenerse vigente en el mercado.

En la actualidad, Redolfi no cuenta con una clasificación o segmentación de sus tipos de clientes. Pero si existe un respeto hacia el cliente que implica manejarse éticamente, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

##### 2. Otros clientes

En el caso específico de AJ & JA Redolfi, sucede de manera habitual en sus Autoservicios que los clientes deben esperar hasta ser atendidos y concretar su compra. Existe la posibilidad de que aunque la empresa ofrezca los mejores precios y disponibilidad de mercas, la experiencia no resulte satisfactoria por factores que influyeron durante su estadía dentro de las instalaciones de la empresa.

### *Actividades de apoyo*

#### 1. Dirección general y de Recursos Humanos

En cuanto a la empresa AJ & JA Redolfi, existen valores esenciales dentro de la organización y una estrategia comercial que se caracteriza por, *“marcar una diferenciación con respecto a la competencia a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”*.

Al no contar con un departamento de Recursos Humanos para gestionar los más de 132 empleados que tiene la empresa, sí hay una marcada cultura que se transmite desde la dirección general hacia toda la empresa de priorizar la satisfacción del cliente por sobre todas las cosas.

Además, si bien la empresa cuenta con un sistema de promoción interna, la falta de una gestión adecuada puede llevar a desarrollar inadecuadamente al personal, perder talentos y gestionar actividades de manera incorrecta.

#### 2. Organización interna y tecnología

La empresa cuenta con un organigrama organizado que responde a la cadena de mando tradicional piramidal de las empresas familiares. No solo cuenta con un grupo de gerentes que gestionan las actividades principales, sino también con asesores en diferentes ámbitos que le permiten el desarrollo adecuado de la gestión empresarial.

#### 3. Infraestructura y ambiente

AJ & JA Redolfi cuenta con tres establecimientos de Autoservicios mayoristas ubicados en San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, donde se atiende al público en las instalaciones de la empresa.

El resto de los servicios que consisten en la distribución y venta que se realiza visitando a los clientes no sucede dentro de la infraestructura de la empresa y los depósitos que brindan soporte a estas actividades fueron descriptos anteriormente.

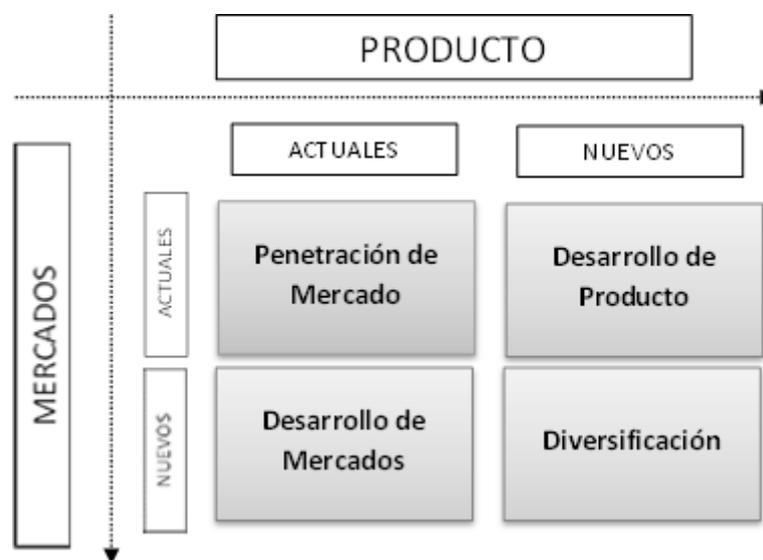
#### 4. Abastecimiento

En pos de mejorar la cadena de abastecimiento, AJ & JA Redolfi ha decidido seguir avanzando con la construcción de un nuevo Centro de distribución con 5760m<sup>2</sup> de superficie para gestión del stock y almacenamiento. Obteniendo como resultado,

reducir los costos asociados a roturas e ineficiencias pudiendo abastecerse a menor costo fortaleciendo esta ventaja competitiva.

### *Matriz de Ansoff*

Luego de haber hecho un análisis de la actual situación de la empresa AJ & JA Redolfi y teniendo en cuenta las estrategias que abarca la Matriz de Ansoff, se puede afirmar que la estrategia de expansión natural en este caso es la de penetración de mercado. Ya que la misma contempla incrementar las ventas de la misma con los productos y mercados actuales.



**Figura 1: Matriz de Ansoff**  
(Fuente: Elaboración propia)

Frente al nuevo escenario pandémico a causa del COVID – 19, se produjo un cambio en las conductas de consumo de los clientes. Es por esto, que una estrategia que resulta importante tener en cuenta es la de Desarrollo de nuevos producto. Ella apuesta al desarrollo de nuevos productos cuando los actuales están mostrando signos de agotamiento; es decir, se trata de seguir trabajando con el segmento de actuales clientes. Al haber un cambio en la sociedad, las preferencias y necesidades de los clientes también cambian, se hace imprescindible lanzar nuevos productos para impulsar las ventas.

En este caso, Redolfi debería incorporar segundas marcas que son muchas veces desarrolladas por las mismas fábricas que ofrecen productos de primera calidad. De esta forma la empresa podría abarcar sus mercados ya existentes con nuevos productos acorde a la situación económica general. Ya que el público, en tiempo de crisis prioriza el ahorro sobre el consumo de primeras marcas.

## Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee su propia flota de automóviles y utilitarios.</li> <li>• Su ubicación es estratégica, ya que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.</li> <li>• Nulo nivel de endeudamiento: un 80% de sus ventas son al contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días.</li> <li>• El nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores.</li> <li>• Brinda amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado a sus competidores.</li> <li>• Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.</li> <li>• La empresa cuenta con el <i>know – how</i> ya que tiene 50 años de trayectoria en el rubro de mayoristas de productos alimenticios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de inversión estratégico con altos costos financieros dado el contexto (COVID - 19).</li> <li>• Escasa presencia en redes sociales, sin una estrategia planificada de publicidad y comunicación.</li> <li>• No se cuenta con una clasificación de clientes, ya sea por volumen o comportamiento de compra.</li> <li>• Inadecuada logística interna.</li> <li>• No existe un sistema informatizado para el control de la recepción de mercadería, dentro del proceso de comercialización.</li> <li>• Insuficiente espacio físico en el centro de distribución central de AJR.</li> <li>• Actualmente no se cuenta con una gran gama de productos de segundas marcas.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar sus redes sociales para así lograr captar un nuevo mercado de clientes, a través de publicidad y reconocimiento e incentivar el e – commerce.</li> <li>• Lograr tener una adecuada organización interna, ofreciendo capacitaciones a sus nuevos empleados.</li> <li>• Incorporar sistemas de software para mejorar su control, al momento de cotejar productos.</li> <li>• Nueva infraestructura para poder realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus clientes son extremadamente sensibles a los precios, haciendo que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.</li> <li>• Los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de venta.</li> <li>• Alta volatilidad en los precios, afectando el consumo de los clientes.</li> <li>• Costos de mercadería ligados a un tipo de cambio de alta fluctuación.</li> <li>• Nicho altamente competitivo.</li> <li>• La caída en el poder adquisitivo de los consumidores, hace que ellos se vuelquen a segundas marcas.</li> </ul>

Figura 2: Matriz FODA  
(Fuente: Elaboración Propia)



## Marco Teórico

El propósito del siguiente trabajo reside en el diseño de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) con el objetivo de brindar a la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. información clave y específica que sirva a los fines de la toma de decisiones estratégicas, y que a su vez le permita definir sus objetivos estratégicos, monitorear los resultados obtenidos y a su vez poder medir la evolución de su actividad, con el fin de maximizar su rentabilidad.

El modelo que sigue este trabajo es el presentado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, conocido como Cuadro de Mando Integral basado en un trabajo que realizaron para una compañía de semiconductores. En el mismo, trataban al CMI como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva netamente financiera que en aquellos tiempos los gerentes priorizaban antes de analizar la situación de una organización.

El Cuadro de Mando Integral reúne indicadores financieros, tanto de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Estos indicadores y objetivos partes del CMI, nacen de la visión y estrategia de una organización y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. De acuerdo a Kaplan y Norton (2018), las perspectivas se definen de la siguiente manera:

- **Perspectiva Financiera:** Mide la capacidad que tiene la organización para generar valor, maximizando los beneficios y minimizando los costos. A su vez, estos objetivos financieros se utilizan como enfoque de los indicadores y objetivos de todas las demás perspectivas.
- **Perspectiva del Cliente:** Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Esta perspectiva permite que equiparen sus indicadores clave sobre clientes (satisfacción, fidelidad, rentabilidad, etc.) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.
- **Perspectiva de Procesos:** Aquí se identifican cuáles son los procesos más críticos para cumplir con los objetivos. Analizando los procesos internos de la empresa para el logro de rentabilidad y satisfacción del cliente. Kaplan y Norton (1992)

distinguen entre procesos de Operaciones, de Gestión de clientes, de Innovación y Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Permite analizar la manera en que la empresa crea una estructura sólida para lograr mejoras y crecimiento a largo plazo. Y a su vez, ayuda a la organización para identificar las metas en relación con la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, buscando alinear estos esfuerzos a los objetivos globales.

Es importante destacar los nuevos enfoques en base al Cuadro de Mando Integral, ya que el modelo principal se basaba fundamentalmente en empresas manufactureras. Para los autores Berríos Arroyo y Flores Santillana (2017) la aparición del Cuadro de Mando Integral es el resultado de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión imperante basada en los indicadores financieros que daban cuenta solo de los activos tangibles.

De esta forma se cambia el eje, agregando a la clásica visión, el hecho de que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, del mismo modo que lo plantea Porter (2009).

Haciendo que los indicadores financieros pasen a ser creados como la expresión de la calidad y aceptación de la propuesta de valor a los clientes. Asimismo, la culminación de esta propuesta de valor, según Rise (2014), dependería de determinados procesos en los cuales la empresa deba ser altamente eficiente.

Otro autor que habla sobre este modelo es Niven (2014), que plantea un nuevo acercamiento a las empresas en su libro “Balanced Scorecard Evolution: A dynamic approach to strategy execution”. Aquí se introducen herramientas y conceptos que tienen en cuenta el dinamismo de los mercados en la actualidad, a diferencia del momento en que se planteó el modelo original, y cómo diseñar objetivos e indicadores compatibles con esta nueva realidad.

Teniendo en cuenta que en el modelo se utilizarán indicadores para cuantificar variables con el fin de medir su contribución al cumplimiento de los objetivos propuestos para las distintas áreas de la organización, ellos serán diseñados cumpliendo ciertos requisitos para ser realmente útiles. En base a Rocancio (2018), ellos son:

- **Accionables:** Es fundamental que las personas sientan que pueden influir en el resultado a través de su trabajo diario.

- **Cuantificables:** Deben ser objetivos y basados en hechos estadísticos observables.
- **Comprensibles:** lo importante debe entenderse fácil y rápidamente por todo el personal de la empresa.
- **Repetibles:** Un indicador debe tener utilidad en el tiempo. No sirve un indicador que sea necesario cambiar recurrentemente con el transcurso de los meses.
- **Oportunos:** Como mínimo, los indicadores estratégicos deben considerarse anualmente y, máximo, mensualmente. Cualquier periodo de tiempo más largo hace que sea difícil vincular efectivamente el indicador con su plan estratégico.

La clasificación y elección de los autores citados nace con la idea de partir de un esquema de base proveído por exitoso y clásico modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton, aplicado en distintos modelos de gestión de numerosas empresas de diversos rubros, pudiendo complementarlo con nuevas herramientas y aportes que se han desarrollado para mejorar y enriquecer este enfoque o propios del rubro en particular (Rocancio, 2018).

Algunos ejemplos de estas nuevas perspectivas son, el enfoque basado en mercado con un ritmo de cambio y dinámica que eran totalmente desconocidos en el desarrollo del modelo original de CMI, el hecho de incorporar en el diseño de los objetivos en el concepto de “ventaja competitiva” de las organizaciones tal como lo menciona Porter (2009) y finalmente pudiendo considerar el valor de los activos intangibles que aporta el trabajo de Berríos Arroyo y Flores Santillana (2017).

Otro autor que agrega valor al CMI, es Cescato (2019), quien desarrolla un trabajo orientado y centrado en mercados de consumo masivo en Argentina. Este autor, plantea una perspectiva más específica y precisa sobre el rubro supermercadista y de distribución, en el cual está inserta Redolfi S.R.L.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Planteamiento del Problema*

Una vez llevado a cabo el análisis realizado mediante las distintas herramientas que brindan una perspectiva del marco interno y externo de la organización, se observa que el problema principal nace en el estilo de liderazgo que se conserva, ya que no se

trata de uno con el profesionalismo que una empresa de esta magnitud necesita para lograr un crecimiento a largo plazo en un entorno tan desafiante y complejo.

Con el uso y análisis de la matriz FODA se puede concluir que la debilidad más importante es la inadecuada logística interna, como también la ausencia de una clasificación de clientes. Ambos son factores a considerar, ya que de este modo resulta casi imposible destinar un presupuesto para generar acciones de retención y fidelización de clientes de forma exitosa, y donde pueda medirse eficientemente los resultados obtenidos de tales acciones.

A los aspectos ya mencionados, se agrega otra de las principales debilidades de Redolfi, su escasa presencia en redes sociales. Incorporando una estratégica planificación de publicidad y comunicación a través de ellas, se podría generar un fuerte reconocimiento y posicionamiento de la compañía.

Por otro lado, dentro de las fortalezas que se encuentran en la matriz de AJ & JA Redolfi, es de gran importancia que la empresa cuente con nulo nivel de endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas son al contado y el resto de plazo de cobranzas no superan los 21 días, evitando así desfasajes financieros. Otro aspecto importante es el nivel de precios ofrecidos, siendo altamente competitivos frente a los demás proveedores del mercado, ya que trabaja con precios de distribuidor exclusivo, pudiendo brindar a su vez un amplio surtido de productos a niveles bajos comparado a sus competidores.

Junto con el precio, otro aspecto que favorece el posicionamiento de Redolfi S.R.L. en el mercado es el corto tiempo de entrega, que no se extiende más de las 48 horas. Este factor puede ser clave al momento de desarrollar acciones de comunicación, promoción y posicionamiento, como de fidelización de la cartera actual de clientes.

### *Justificación de Intervención*

Teniendo en cuenta el mundo actual y el gran uso del internet, una oportunidad clave para la compañía es fomentar sus redes sociales para lograr captar un nuevo mercado de clientes, a través de la publicidad y poder desarrollar sus ventas a través de una plataforma de e-commerce, incentivándose a nuevas modalidades de ventas virtuales. Es importante destacar que si bien Redolfi puede seguir utilizando sus canales de ventas tradicionales, es necesaria la inserción de la firma en plataformas digitales, ya que es una tendencia cada vez más asentada en el mercado mayorista como minorista.

Por otro lado, y para lograr eficiencia en e-commerce, es fundamental en el proceso de crecimiento que la empresa pueda incorporar un software para mejorar su control de mercadería, al momento de cotejar productos, stock, ingresos y egresos, entre otros. Esto es así ya que se hace inviable no contar con herramientas sofisticadas que aceleren el proceso de control dentro de la empresa.

Analizando y considerando las amenazas presentes del análisis de la matriz FODA, su denominador común se origina en la crisis que actualmente transita Argentina, pudiendo verse afectados gran cantidad de sectores. La inestabilidad económica del país se vio altamente afectada por la pandemia del COVID-19, causando una fuerte caída en el poder adquisitivo de los consumidores, y que como consecuencia se vuelquen a la compra de segundas marcas. A su vez, existe una dificultad en la volatilidad de los precios se encuentran ligados a un tipo de cambio de alta fluctuación. Esto hace que los costos operativos y de los insumos se incrementen a una tasa mayor que la de los precios de venta.

### *Conclusión Diagnóstica*

Al evaluar la información que brinda la Matriz FODA junto con la Matriz Ansoff, cabe destacar que en la actualidad la compañía lleva a cabo una estrategia de Desarrollo de Mercado, es decir, enfocándose en aumentar sus ventas con Productos Actuales en sus Mercados Actuales.

Como consecuencia de la fuerte crisis económica que atraviesa tanto el país como Redolfi esta estrategia puede traer complicaciones. Mientras que implementando marcas de segunda categoría puede ser una opción para mantener sus niveles de ventas (Estrategia de Desarrollo de Producto).

A modo de conclusión, luego de haber analizado a la empresa y el entorno en el que está inmersa desde diferentes perspectivas, se plantea la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta fundamental para su gestión, logrando un impacto positivo en la rentabilidad y crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo, como consecuencia de su uso.

## **Plan de implementación**

### *Alcance y Limitaciones de la propuesta*

La presente propuesta se centra en el desarrollo económico y financiero a 8 meses de Redolfi S.R.L., potenciando principalmente los aspectos relacionados a los

clientes, cartera de productos y plan estratégico de marketing, lo cual se considera clave para el sostenimiento de la empresa y posicionamiento en nuevos mercados.

No abordan indicadores asociados a las inversiones planificadas por la empresa, ya que la situación actual nacional, económica, social y política, vuelve más oportuno el enfoque en el crecimiento de aspectos como la venta y la disminución de costos, para luego retomar y avanzar sobre los indicadores planteados.

Por otro lado, la propuesta se limita principalmente a la casa matriz, ubicada en James Craik, donde será aplicado el CMI y posteriormente la dirección podrá determinar la expansión hacia las sucursales y puntos de almacenamiento que posee a lo largo de la provincia. El CMI diseñado tiene un alcance de 8 meses para los indicadores de primera vuelta, y de 16 meses para los indicadores de segunda vuelta, estableciendo así el límite temporal de intervención en la empresa.

#### *Medición y evaluación de las acciones planificadas*

##### *Recursos necesarios*

A continuación se detalla para cada indicador los recursos necesarios para el desarrollo del mismo, sean estos materiales, humanos y/o económicos. Solo se contemplaron los costos extras que la empresa debe enfrentar para poder llevar a cabo el CMI como cada una de las acciones diseñadas y planteadas en el Anexo I detalladamente, como en apartados previos.

No se contemplaron costos que ya asume la empresa, como horas de trabajo de empleados actuales.

Perspectiva	Indicador	Detalle de recursos Necesarios	
		Disponibles en la empresa	Necesidad de Nueva Inversión
Planteamiento de indicadores de perspectiva "Desarrollo y Aprendizaje"	Indicador 1: Implementación de Software		Presupuesto establecido para la empresa Redolfi S.R.L. por la empresa skylab.net
	Indicador 2: Plan estratégico de Marketing		Presupuesto realizado por Licenciada en comunicación Violeta Londero, para realizar Plan estratégico de marketing por 100 horas.
Planteamiento de indicadores de perspectiva "Procesos Internos"	Indicador 1: Logística interna y almacenamiento interno		Contemplado en el presupuesto del desarrollo del Software
	Indicador 2: Análisis y gestión de Stock		Contemplado en el presupuesto del desarrollo del Software
	Indicador 3: Gestión de canales de comunicación digital		Contemplado en el presupuesto realizado para el Plan estratégico de Marketing Compra de lectora de código de barra
Planeamiento de indicadores de perspectiva "Clientes"	Indicador 1: Aumento de productos de segunda marca	Sueldo del empleado responsable de evaluación de proveedores y productos: Empleado Responsable de Formación de Precios	
	Indicador 2 : Ampliar la cartera de clientes	Sueldo de Empleados de Ventas, dedicados a la gestión de clientes. Gerente de Ventas	
	Indicador 3 : Satisfacción de Clientes	Sueldo de Empleados de Ventas, dedicados a la gestión de clientes. Vendedores	
Planeamiento de indicadores de perspectiva "Financiera"	Indicador 1: Aumento de ventas de segunda marca		Deviene de los resultados de indicadores anteriores
	Indicador 2: Rentabilidad		Deviene de los resultados de indicadores anteriores

**Figura 3: Recursos Necesarios para Implementación de CMI**  
(Fuente: Elaboración Propia)

### *Presupuesto*

A continuación, se presenta el presupuesto final para la implementación del CMI planteado. Como se puede observar el plan, en esta primera vuelta, requiere dos grandes inversiones, una es en el diseño e implantación de un software a medida que abarca las principales área con conflicto de la empresa: ventas, logística y administración, y la otra en un diseño de un plan de marketing integral, donde se plantea que se desarrollen las estrategias de comunicación y diseño de canales.

Es importante aclarar, que la Lic. Londero plantea que el presupuesto es para el diseño y ejecución de los canales, pero no contempla inversión en acciones de publicidad y promoción que deberán ser definidas conjuntamente con la empresa.

Perspectiva	Indicador	Detalle/ Observaciones	Presupuesto de Inversión	Presupuesto de Mantenimiento
Planteamiento de indicadores de perspectiva "Desarrollo y Aprendizaje"	Indicador 1: Implementación de Software	Presupuesto establecido para la empresa Redolfi S.R.L. por la empresa skylab.net Con un presupuesto de mantenimiento bimestral	\$200.000	\$10.000
	Indicador 2: Plan estratégico de Marketing	Presupuesto realizado por Licenciada en comunicación Violeta Londero, para realizar Plan estratégico de marketing por 100 horas. Con un presupuesto de mantenimiento mensual	\$60.000	\$7.000
Planteamiento de indicadores de perspectiva "Procesos Internos"	Indicador 1: Logística interna y almacenamiento interno	Contemplado en el presupuesto del desarrollo del Software	\$0	\$0
	Indicador 2: Análisis y gestión de Stock	Contemplado en el presupuesto del desarrollo del Software. Compra de lectora de código de barra No requiere mantenimiento	\$13.000	\$0
	Indicador 3: Gestión de canales de comunicación digital	Contemplado en el presupuesto realizado para el Plan estratégico de Marketing	\$0	\$0
Planeamiento de indicadores de perspectiva "Clientes"	Indicador 1: Aumento de productos de segunda marca	Sueldo Empleado Responsable de Formación de Precios. Se estima una dedicación de 15 horas mensuales	\$0	\$2.500
	Indicador 2 : Ampliar la cartera de clientes	Sueldo Gerente de Ventas. Se estima una dedicación de 20 horas mensuales	\$0	\$6.300
	Indicador 3 : Satisfacción de Clientes	Sueldo Gerente de Ventas. Se estima una dedicación de 20 horas mensuales		
Planeamiento de indicadores de perspectiva "Financiera"	Indicador 1: Aumento de ventas de segunda marca	No requiere recursos extras	\$0	\$0
	Indicador 2: Rentabilidad	No requiere recursos extras		
<b>TOTAL</b>			<b>\$273.000</b>	<b>\$25.800</b>

**Figura 4: Presupuesto para la elaboración del CMI**  
(Fuente: Elaboración Propia)

### Planificación de acciones y marco temporal de realización

En lo que respecta a la planificación de acciones, en primera instancia se muestra el Mapa Estratégico, en el cual quedan explícitos los indicadores que se medirán, tanto en primera como en segunda vuelta. Posteriormente, se establece el Desarrollo de la propuesta propiamente dicha, en donde se detallan aspectos de cada indicador planteado en el mapa estratégico.

El detalle en profundidad se encuentra expresado en el Anexo I, donde se profundiza en las acciones a realizar como en las mediciones de cada indicador.

### Mapa Estratégico



En el siguiente mapa estratégico se puede observar que los indicadores están desarrollados en dos colores. Los indicadores de colores claros, son aquellos que se desarrollan a continuación, en el apartado de desarrollo de la propuesta, y se considera de primera vuelta, esto son lo que se contemplaron como más significativos para la situación actual de la empresa.

Los que se plantean en color oscuro, se consideran los de segunda vuelta, esto significa que una vez que la empresa llegó a medir todos los de primera vuelta, en función de los resultados obtenidos, se suman a la medición los de segunda vuelta.

También, en el Mapa Estratégico se establecen las relaciones entre los diferentes

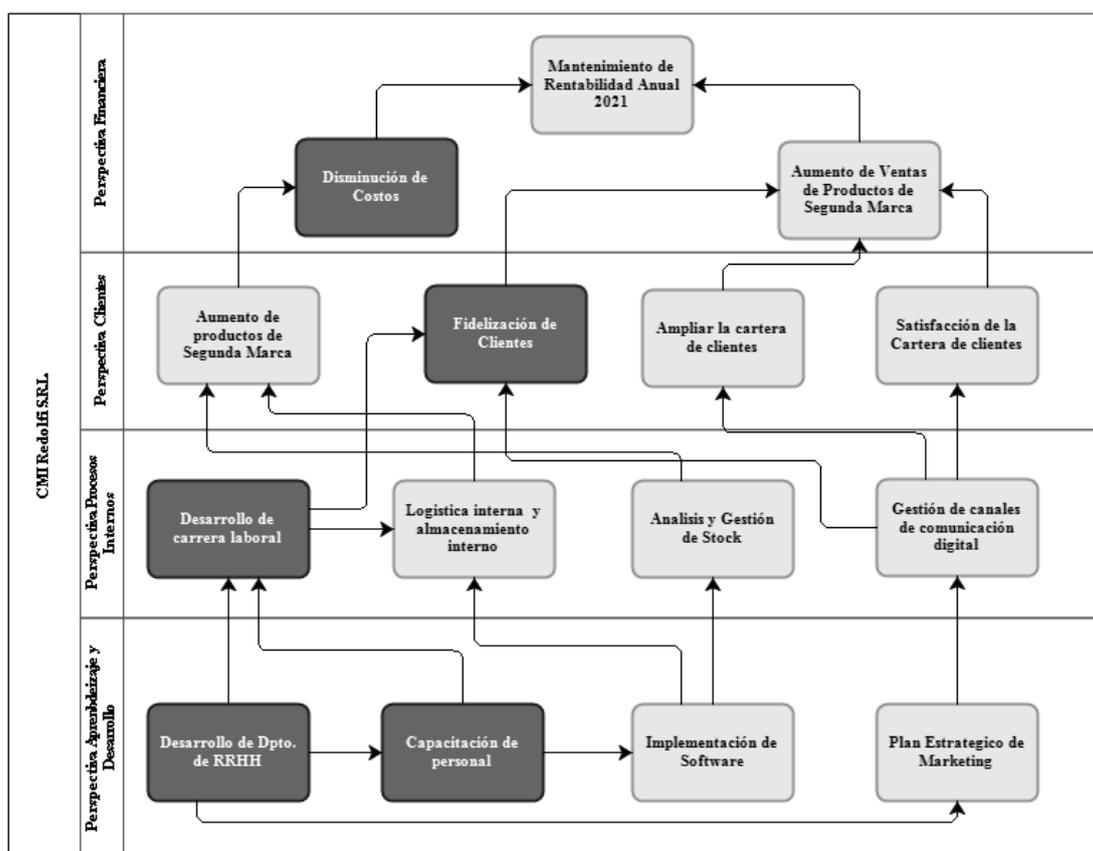


Figura 5: Mapa Estratégico  
(Fuente: Elaboración Propia)

indicadores y perspectivas.

#### *Desarrollo de la propuesta: Planteamiento CMI*

A continuación se presenta la matriz del CMI, donde se explican tanto las perspectivas como los indicadores de cada una, los recursos humanos, materiales que requiere cada indicador, su plan de acción, los tiempos de implementación y la metodología de evaluación. Así mismo, como ya se mencionó previamente, en el Anexo I se pueden encontrar en detalle los planes de acción para cada indicador establecido, desarrollado y explicado ampliamente.

#### *Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo*

En esta perspectiva se plantearon 4 indicadores, 2 de los cuales se desarrollan a continuación, y los restantes quedan para una segunda vuelta del CMI considerando que no son prioritarios en el momento actual de la organización.

#### *Indicador N° 1: Implementación de Software*

La empresa actualmente muestra falencias significativas que pueden ser subsanadas mediante la implementación de un software que tenga diferentes módulos y/o bloques, y que le permita gestionar diferentes actividades y áreas de la empresa. Para lograr esto se establece el siguiente indicador:

Nombre del indicador.	Implementación de un Software					
Descripción.	Se propone la implementación de un software de gestión interna que involucre los procesos básicos.					
Método de cálculo (fórmula).	Medición de la implementación por módulo: Cant. de módulos diseñados/cant. de módulos implementados					
Frecuencia de medición	Semestral					
Bandas de Medición	Roja	>35%	Amarilla	Entre 36% y 70%	Verde	<71%
Responsable	 Consultor Externo					
Supervisor	Gerencia General					

En función del presupuesto que planteo la consultora SkyLab.net, el software demorará 3 meses en ser diseñado y adaptado a las necesidades de Redolfi, y otros 2 meses en ser implementado en la empresa.

*Indicador N° 2: Plan estratégico de Marketing*

Con el siguiente indicador se pretende que la empresa ajuste su estrategia de marketing al entorno en el que opera, orientado principalmente a redes sociales y canales digitales de comercialización. El indicador estará orientado a la medición de la cantidad de procesos sobre los cuales se haya ejecutado todas las acciones antes mencionadas, siendo la fórmula de medición la siguiente:

Nombre del indicador.	Plan estratégico de Marketing			
Descripción.	Desarrollo de un plan de marketing exhaustivo para la empresa.			
Método de cálculo (fórmula).	Diseño e implementación de un plan de marketing.			
Frecuencia de medición	Único			
Bandas de Medición	Roja	No se realizó la implementación	Verde	Se realizó la implementación
Responsable	Consultor especialista en Marketing.			
Supervisor	Gerente de Ventas.			

*Perspectiva de Procesos Internos*

*Indicador N° 1: Logística interna y almacenamiento interno*

El propósito del siguiente indicador es que la empresa comience con la formalización de los procesos de control, tanto de logística como de stock, considerándolos de suma importancia en lo que refiere a la falta de intervención sobre los mismos. El indicador mide principalmente la cantidad de procesos sobre los cuales se han ejecutado todas las acciones antes mencionadas, siendo la fórmula de medición la siguiente:

Nombre del indicador.	Logística interna y almacenamiento interno					
Descripción.	Formalización de procesos de stock y logística.					
Método de cálculo (fórmula).	Cant. de Proceso formalizados/Cantidad de procesos detectados a formalizar					
Frecuencia de medición	Semestral					
Bandas de Medición	Roja	>2	Amarilla	2 a 4	Verde	<5
Responsable	Consultor especialista					
Supervisor	Jefe de Deposito y Logística					

*Indicador N° 2: Análisis y Gestión de Stock*

Una gestión adecuada en el control y clasificación de stocks, junto con el estudio de sus costos y un análisis de las necesidades permitirán la elaboración de un modelo

que seleccione las variables idóneas para poder obtener un adecuado sistema de control. La idea principal de este indicador es poder mantener la cantidad adecuada de almacenamiento para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia. Para esto, es fundamental que la empresa, dentro del software mencionado en el Indicador N° 1 de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, incorpore un bloque de stock, donde se puedan realizar incorporaciones de mercadería entrante como saliente, mediante el escaneo de código de barra con pistolas lectoras. Para lograr esto, se establece el siguiente indicador:

Nombre del indicador.	Análisis y Gestión de Stock			
Descripción.	Creación de un Sistema de control de stock e Inventario por códigos de barra			
Método de cálculo (fórmula).	Implementación de medidas de carga a software y análisis de indicadores de stock e inventario.			
Frecuencia de medición	Único			
Bandas de Medición	Roja	No se realizó la implementación	Verde	Se realizó la implementación
Responsable	Administrador			
Supervisor	Gerente de Administración			

### *Indicador N° 3: Gestión de canales de comunicación digital*

Es importante considerar una adecuada gestión de canales de comunicación digitales. Teniendo en cuenta la incorporación de un profesional enfocado en la comunicación estratégica que la misma necesita para poder captar nuevos clientes, lo cual está contemplado en el Plan Estratégico de Marketing previamente mencionado. El siguiente indicador mide qué tipo de exigencias son las más demandadas en la comunidad virtual, dimensionando la interactividad y participación de clientes mediante opiniones, críticas y votaciones. Teniendo en cuenta:

Nombre del indicador.	Gestión de canales de comunicación digital					
Descripción.	Desarrollo de Canales digitales y Redes sociales para la empresa.					
Método de cálculo (fórmula).	Cant. de canales digitales desarrollados/Cant. de canales digitales planteados					
Frecuencia de medición	Semestral					
Bandas de Medición	Roja	>30%	Amarilla	31% al 70%	Verde	71%
Responsable	Comunicador Digital					
Supervisor	Gerente de Marketing					

### *Perspectiva de Clientes*

#### *Indicador N° 1: Aumento de productos de segunda marca*

Como consecuencia de la situación actual que atraviesa el mundo a raíz del COVID-19, la empresa se ve obligada a incorporar productos de segundas marcas. Esto responde a la caída del nivel de consumo de productos de primeras marcas, debido a la inflación, crisis económica, estancamiento salarial y pérdida del poder adquisitivo, entre otros efectos. Ante esto, será fundamental que se establezca un plan de evaluación de las líneas de productos que desea introducir, como también su proceso de incorporación. Esto se debe a que el proceso para añadir nuevos productos incluye la evaluación de proveedores, establecimiento de relaciones comerciales, análisis de relación de productos, precio y calidad, entre otros. En el siguiente cuadro se observa cómo se llevará a cabo:

Nombre del indicador.	Aumento de productos de segunda marca					
Descripción.	Desarrollar una cartera de productos de segunda marca equivalente a la cartera de productos de primera marca.					
Método de cálculo (fórmula).	Cant. de productos de segunda marca/Cant. de productos totales					
Frecuencia de medición	Mensual					
Bandas de Medición	Roja	>10%	Amarilla	11% a 30%	Verde	31% a 50%
Responsable	Gerente de Compras					
Supervisor	Gerente General					

#### *Indicador N° 2: Ampliar la cartera de clientes*

En conjunto con los indicadores previamente mencionados, se espera que el resultado final sea que la firma aumente y diversifique su cartera de clientes. Es imprescindible que la empresa mejore sus canales virtuales, como también su fuertemente afectada rentabilidad global. Por este motivo, para determinar el valor final que resultará de este indicador para medir su evolución, primero se debe diseñar e implementar el CRM (Customer Relationship Management), en relación al Indicador N° 1 de la primera perspectiva, y luego clasificar a los clientes por locación, ticket promedio, tipo de compras, preferencias de productos, cantidades de compras, tipo de venta, entre otros.

No obstante, en términos generales se espera que la empresa incremente un 15% su cartera de clientes en un periodo de un año. Teniendo en cuenta que este porcentaje

una vez que se segmente a los clientes en mayoristas y minoristas, como así también región a la que pertenecen y división geográfica será más específico.

Nombre del indicador.	Aumento de Cartera de Clientes					
Descripción.	Aumentar y diversificar la cartera de clientes del 15% en un año.					
Método de cálculo (fórmula).	Cant. de clientes periodo N1/ Cant. de clientes periodo N-1					
Frecuencia de medición	Semestral					
Bandas de Medición	Roja	>4%	Amarilla	5% a 7%	Verde	<8%
Responsable	Gerente de Ventas					
Supervisor	Gerente General					

### *Indicador N° 3: Satisfacción de clientes*

Luego de haber ampliado y clasificado la cartera de clientes e incorporado el CRM, será necesario mejorar su administración, incrementando la eficiencia de los esfuerzos para retener y vincularse con sus clientes. Este indicador ayudará a medir el nivel de satisfacción del cliente, tanto con el producto como servicio brindado. En el siguiente cuadro se observa cómo se llevará a cabo la implementación del indicador:

Nombre del indicador.	Satisfacción de clientes					
Descripción.	Medir el nivel de satisfacción del cliente en relación a la empresa, logrando una satisfacción media alta en el 50% o más de los clientes.					
Método de cálculo (fórmula).	Cant. de clientes con una satisfacción media alta/cant. de clientes encuestados totales					
Frecuencia de medición	Bimestral					
Bandas de Medición	Roja	>30%	Amarilla	31% a 45%	Verde	<45%
Responsable	Gerente de Ventas					
Supervisor	Gerente General					

### *Perspectiva Financiera*

#### *Indicador N° 1: Aumento de ventas de segundas marcas*

Luego de haber incorporado y ampliado la línea de mercadería ofrecida con productos de segundas marcas, el siguiente paso es implementar un indicador que muestre el aumento acumulativo de las ventas aplicando un 5% mensual. Esto permitirá que de las ventas totales de Redolfi S.R.L. un 30% en los primeros seis meses sean de productos de segundas marcas. Pudiendo lograr para el segundo semestre un aumento

del 3%, y así alcanzar casi el 50% de las ventas totales de productos de segunda marca para el mes 12. A continuación se ve plasmada la implementación del indicador:

Nombre del indicador.	Aumento de ventas de segundas marcas					
Descripción.	Aumento acumulativo de las ventas de productos de segundas marcas.					
Método de cálculo (fórmula).	Cant. vendida de productos de segunda marca/cant. total de producto vendidos					
Frecuencia de medición	Mensual					
Bandas de Medición	Roja	< 2%	Amarilla	2,1% y 3,9%	Verde	> 4%
Responsable	Gerente Comercial					
Supervisor	Gerente General					

### *Indicador N° 2: Rentabilidad*

Finalmente, teniendo en cuenta el análisis y los indicadores planteados anteriormente se propone como objetivo que Redolfi S.R.L. pueda sostener la misma rentabilidad del 2020, incluso la de 2019 para el 2021. Sin dejar de lado la situación de crisis que está atravesando Argentina, desde su estanflación hasta la proyección económica de cara a 2021 a nivel internacional sobre la economía nacional. La idea principal es que en junio de 2021 se realice una re-evaluación de este indicador para evaluar si se continúa o no con el mismo, si se aumenta, o si se cambia de indicador. Ya que el objetivo es mantener el mismo nivel de rentabilidad, no perder.

Nombre del indicador.	Rentabilidad					
Descripción.	Planificar un sostenimiento de rentabilidad para el 2021, equivalente al año anterior.					
Método de cálculo (fórmula).	Rentabilidad Periodo N1/ Rentabilidad Periodo N-1					
Frecuencia de medición	Mensual					
Bandas de Medición	Roja	Rentabilidad Menor Periodo N-1	Amarilla	Rentabilidad igual Periodo N-1	Verde	Rentabilidad Superior Periodo N-1
Responsable	Gerente de Administración					
Supervisor	Gerente General					

## Conclusiones y recomendaciones

A través de un minucioso estudio sobre el entorno tanto externo como interno de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., situada en la localidad de James Craik, provincia

de Córdoba, en el presente Trabajo Final de Grado se logró diseñar un Cuadro de Mando Integral que brinde información para la toma de decisiones estratégicas a la gerencia de la empresa para Diciembre 2020.

Teniendo en cuenta la situación económica nacional se puede destacar la incorporación de nuevas líneas de productos, y de segundas marcas. Esto le permite expandirse en redes sociales, adquirir nuevas formas de comercialización mediante plataformas digitales y así captar potenciales nuevos clientes. Debido a la pandemia generada por el COVID-19, la situación económica de cada usuario se vio afectada, lo que se tradujo en las preferencias de los consumidores.

No obstante, en lo que respecta a la situación interna de la empresa se pudieron detectar diferentes tipos de oportunidades de mejora. Un ejemplo de ello es la necesidad de incorporar un área de recursos humanos que permita sostener en el tiempo un adecuado manejo de logística interna; capacitación a empleados, incorporación de nuevo personal, etc. También, es menester mejorar la logística de stock y almacenamiento interno, evitando que a futuro la mercadería se vea robada, dañada, vencida o sin poder tener un control exacto de las cantidades que se tienen almacenadas, y de los productos que llegan para ser comercializados.

Para poder llevar a cabo el análisis realizado, se estableció un mapa estratégico con distintos tipos de indicadores en base a los aspectos relacionados a los clientes, cartera de productos y un plan estratégico de marketing que le permita a Redolfi sostener la empresa, posicionarla en nuevos mercados y mantener su rentabilidad en 2021. Son perspectivas a futuro considerando la situación actual, que Redolfi retome rubros no alimenticios abandonados como limpieza, o bazar con un vencimiento de mercadería a largo plazo; ayudando a mejorar el incremento de sus ventas a futuro generando un mayor margen de rentabilidad.

Dentro de lo que es la práctica del desarrollo de esta propuesta se le recomienda a la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., evaluar constantemente la evolución de la situación económica para tomar decisiones óptimas, eficientizando la inversión. Teniendo presente la importancia de tener un seguimiento del desarrollo y medición de los indicadores, y la posibilidad de agregar nuevos para poder obtener información más detallada, la constante formación y capacitación sobre CMI en los altos mandos y personal jerárquico cobra especial relevancia.

Luego, se recomienda realizar una evaluación real financiera del stock actual con el que se cuenta dentro del área de almacenamiento de productos, considerando

aspectos como la rotación, ajustando y controlando si se tiene demasiado stock paralizado por mucho tiempo. De esta manera, se puede medir el rendimiento real del stock, y poder diseñar una estrategia nueva para su evaluación. Ello, teniendo en cuenta los indicadores de stock y ratios financieros para identificar realmente el comportamiento y, de ser necesario, modificar la estrategia a través de la minimización del stock actual y maximización de las ventas.

Asimismo, sería útil que la empresa disponga de una persona dedicada a la evaluación tanto de proveedores como de nuevos productos, nuevas y segundas marcas para lograr un adecuado servicio al cliente, permitiendo captar sus necesidades y expandirse en nuevos mercados. Esto, ayudando a la segmentación de clientes y así llegar a ser exclusivos en lo que se refiere a proveedores y productos ofrecidos.

Por otro lado, una recomendación importante teniendo en cuenta las características de la empresa Redolfi sería realizar un análisis financiero y de inversión sobre la construcción de un nuevo depósito de almacenamiento. La revisión de las inversiones a mediano y largo plazo, le ayudaría a la firma a saber si es favorable o no su construcción, y de esta manera se modificaría su estrategia de abastecimiento.

Finalmente, considerando la ineficiencia de Redolfi en materia de logística interna, es recomendable la incorporación de un área de recursos humanos. Ello puede lograrse mediante la contratación de una consultora externa encargada de las tareas del área.

## Bibliografía

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. Palermo Business Review N° 2/2008 Pp. 83-96. [Versión Digital] Extraído el 15 mayo de 2016 de [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)
- Ambito (2020) Efecto pandemia: creció el gasto que los hogares dedican a alimentos. Publicado en ámbito.com, sección economía, el 13/09/2020 [versión digital] Extraído el 23/09/2020 de <https://www.ambito.com/economia/hogares/efecto-pandemia-crecio-el-gasto-que-los-dedican-alimentos-n5132550>
- Ayala Ruiz, L. E. y Arias Amaya, R. (2011) Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas. Análisis PEST. (Documento Digital). Extraído el 26/06/2014 <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm#Top>
- Berríos Arroyo y Flores Santillana (2017) Serie Creación - Documento de trabajo n°27: Cuadro De Mando Integral. Universidad de San Sebastián. Centro de Investigación para la Educación Superior. Publicado 03/2018 (Versión Digital) Extraído el 05/05/2020 de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Calle Aguirre, M. C. (2020) La pobreza en Argentina supera el 40 % por primera vez en más de una década. Publicado en France24.com, sección América Latina, el 01/10/2020 [versión digital] Extraído el 05/10/2020 de <https://www.france24.com/es/20200930-argentina-indice-pobreza-mas-alto-decada-covid19-alberto-fernandez>
- Cescato, E. (2019) Consumo Masivo. Es Hora de Cambiar. Ed. Editorial Dunken.
- DECNU 297/2020 (2020) Aislamiento Social Preventivo Y Obligatorio. DECNU-2020-297-APN-PTE - Disposiciones.. Publicado en Boletín Oficial de la República Argentina, el 19/03/2020 [versión digital] Extraído el 21/08/2020 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- DECNU 690/2020 Argentina Digital. DECNU-2020-690-APN-PTE - Ley N° 27.078. Modificación. Publicado en Boletín oficial de la República Argentina, el 21/08/2020 [versión digital] Extraído el 01/10/2020 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233932/20200822>
- El Cronista (2020) Consumo en pandemia que fue lo más y lo menos comprado por los argentinos. Publicado en Cronista.com, sección economía, el 16/05/2020 [versión digital] Extraído el 26/09/2020 de

- <https://www.cronista.com/economiapolitica/Consumo-en-pandemia-que-fue-lo-mas-y-lo-menos-comprado-por-los-argentinos-20200516-0004.html>
- Espinossa (2015) Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Publicado en robertoespinosa.es, el 31/5/2015 (Documento Digital) Extraído el 13/05/2020 de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Gutiérrez Villalovos, E., Martínez Brenes, J. C., Rojas Fallas, J. (2016) Diseño de un modelo de negocios para una empresa distribuidora de alimentos orgánicos y libres de pesticidas y agroquímicos. Publicado por la Universidad de Costa Rica.
- iProUp (2020) eCommerce, el gran boom de 2020: por qué la pandemia impulsó como nunca a este mercado. Publicado en iproup.com, sección Economía Digital, el 12/8/2020 [versión digital] Extraído el 05/09/2020 de <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia>
- Kanenguiser, M. (2020) La inflación y el desempleo colocan a la Argentina entre las economías de América Latina con peores perspectivas sociales para este año. Publicado en infobae.com, sección Economía, el 23/8/2020 [versión digital] Extraído el 05/10/2020 de <https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/la-inflacion-y-el-desempleo-colocan-a-la-argentina-entre-las-economias-de-america-latina-con-peores-perspectivas-sociales-para-este-ano/>
- Kaplan, R. S., Norton D. P. (2018) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) La Medición y la gestión en la era de la información. Barcelona, España: Ed. Ediciones Gestión 2000
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997) Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Ed. Ediciones Gestión 2000.
- Kiatkovski, M. (2016) Cuadro de Mando Integral aplicado a la PyMe Distribuidora Norte. Distribuidora mayorista de alimentos en la ciudad de Córdoba. Trabajo Final de Grado para optar por el título de Contador Público. Córdoba, Argentina: Universidad Siglo 21.
- Menssina M (2015) Cuadro De Mando Integral Aplicado A Empresa Del Rubro Transporte De Carga Y Logística. Trabajo Final de Grado. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Ministerio Nacional de la Salud (2020) Medidas del gobierno para coronavirus. Gobierno de la Nación. [Versión Digital] Recuperado el 13 de agosto de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

- Niven (2014) *Balanced Scorecard Evolution: A dynamic approach to strategy execution*. Ed. Wiley Corporate F&A
- ONU (2020), COVID – 19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental. Organización de las Naciones Unidas. [Versión Digital] Recuperado el 13 de agosto de 2020 de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ed. Grupo Planeta
- Rise (2014) *The Lean Start Up. Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Ed. Deusto
- Rocancio (2018) *Cómo elegir los indicadores correctos para su Cuadro de Mando Integral*. Publicado en [gestion.pensemos.com](http://gestion.pensemos.com), el 18/03/018 (Versión Digital) Extraído el 14/05/2020 de <https://gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral>
- Rovelli (2020, 3 de mayo). Argentina: El dólar y el precio de los alimentos. El Cohete a la Luna. [Versión Digital] Recuperado el 13 de agosto de 2020 de <https://www.elcohetealaluna.com/el-dolar-y-el-precio-de-los-alimentos/>
- Sainz (2020, 18 de abril). Argentina: Huevos, levadura y harina: Qué hay detrás de los faltantes en las góndolas. La Nación. [Versión Digital] Recuperado el 13 de agosto de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/huevos-levadura-harina-que-hay-detras-faltantes-nid2355628>
- Salazar Vásquez, A. M. (2014) *Diseño de un cuadro de mando integral para la Empresa Distribuidora Farmacéutica C.Y. Quito, Ecuador*.