

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**“Cuadro de Mando Integral. Caso A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., James Craik,  
Provincia de Córdoba”**

**Autor: García, Juan Cruz**

**Legajo: VCPB28552**

**DNI: 37.876.587**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, MARZO, 2020**

## **Resumen**

El fin del presente trabajo fué ofrecer a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. un importante instrumento de control global para la medición de la eficacia empresarial para poder alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias, y así mejorar la eficiencia de las operaciones. Ha sido integrado por un sistema de indicadores para controlar la gestión de la empresa, basado en las cuatros perspectivas que plantea el modelo del Cuadro de Mando Integral. A través de la obtención de datos relevantes, se definió una estrategia para la empresa y se desarrollaron aquellos indicadores necesarios que se adecuen a la organización, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos encuadrados dentro de dichas perspectivas.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral – Perspectivas - Sistema de Indicadores – Objetivos estratégicos.

## **Abstract**

This paper was made to offer to the A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Company a global control instrument which measures the business effectiveness in order to align the vision and mission of the organization with customer requirements and daily tasks, allowing to improve the efficiency of operations. It has been integrated by a system of indicators to control the management of the company, based on the four perspectives proposed by the Balanced Scorecard model. Through obtaining relevant data, a strategy was defined and all the necessary and appropriate indicators were developed for the organization, taking into account the strategic objectives framed within these perspectives.

Key words: Balanced Scorecard – Perspectives - Indicator system - Strategic objectives.

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Marco teórico.....	16
Diagnóstico de discusión.....	19
Plan de implementación.....	21
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29

## **Introducción**

Se hace una propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, donde lleva 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios, donde posee en distintas localidades de la provincia, una cadena de salones de ventas mayoristas y grupo de vendedores de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

Se trata de una organización familiar donde actualmente se encuentra conformada por cuatro socios: Jose Redolfi, con el 85% de las cuotas partes en su propiedad, y el 15% restante distribuido entre manera equitativa entre sus 3 hijos: Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi. A su vez está la firma Distribuidora Redolfi S.R.L., a cargo de la distribución de helados y productos congelados, compartiendo su propiedad entre José y Pablo Redolfi.

A través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en dicho sector. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Hoy en día cuenta con 132 empleados.

El presente proyecto pretende ofrecer a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una importante herramienta de control de gestión para medir la eficacia empresarial, donde pueda alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias; y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

Para el logro de este propósito, se opta por un instrumento concreto, el Cuadro de Mando Integral, también llamado Balanced Scorecard, que es uno de los más novedosos y ofrece la ventaja de que permite evaluar en forma integrada el comportamiento de las áreas básicas de la organización.

El CMI se constituye como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores; pero al mismo tiempo, al ofrecer una visión global, obliga a que las empresas den a conocer su modelo de negocio, concreten su estrategia y arbitren nuevos sistemas de información.

El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Kaplan y Norton. 1992. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Grupo Planeta)

Con el transcurso del tiempo, tanto los productos como los servicios han ido mutando hacia un ciclo de vida más corto y los factores de éxito de las organizaciones no están ligados solamente a los costos, sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, la productividad y la penetración del mercado. Por ello se torna trascendente que los nuevos sistemas de gestión en las empresas puedan mantener un balance adecuado entre muchas actividades que van más allá de los costos, necesitan sistemas de control que proporcionen información acerca de la actuación de la empresa, por medio de indicadores financieros y no financieros, que midan los factores claves de éxito de las organizaciones, como lo son las personas, los procesos internos y sobre todo, los clientes.

La mencionada organización es una empresa familiar y como tal en ella conviven un alto grado de informalidad, falta de profesionalismo y escasa capacitación del personal, pero a pesar de ello, la firma obtiene resultados positivos y mantiene un significativo prestigio en el medio. La misma enfrenta diversos problemas a nivel interno. La causa principal de dichas dificultades es que se invirtió una suma importante de dinero en la construcción de un nuevo centro de distribución. Dicha inversión se espera recuperar en el largo plazo. Esto viene acompañado con tomar la decisión de vender las sucursales que tiene en las distintas localidades y atenderlas directamente desde James Craik. Como consecuencia, existe el temor de perder competitividad en las localidades que poseen dichas sucursales. Esta inversión

se realizó pensando en obtener un crecimiento sostenido del volumen de ventas y así poder disminuir con los problemas de: escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas; desabastecimiento de sucursales; pérdida de ventas por falta de stock; alto índice de rotura y robo de mercadería; pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos; vencimiento de mercadería por falta de control, entre otros.

El CMI será de gran utilidad para medir los desvíos respecto de los objetivos estratégicos trazados, buscar posibles respuestas a los mismos y asignar correctamente los recursos con los que cuenta la empresa para cubrir los presupuestos de cada sección.

El trabajo se sustenta con el material teórico referente al tema estrategia, objetivos, procesos estratégicos, análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor, Análisis FODA.

## Análisis de situación

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Kaplan y Norton. 1992. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Grupo Planeta)

A través de las perspectivas del CMI, se analiza la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.:

*Perspectiva financiera:* refiriendo al uso eficiente de los recursos, la empresa realizó una inversión de casi \$3.000.000 en un centro de distribución, para construirlo en un terreno comprado en el año 2005 de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una de ellas. La construcción del centro de distribución ocupa 3,5 hectáreas. Las fuentes de financiamiento provienen, por un lado de 10,5 hectáreas son para revender en lotes, donde el precio estimado de los mismos son de \$7000, y se presume vender en un escenario base, entre 8 y 15 lotes por año. Las hectáreas restantes se subalquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea. Por otro lado, están compuestas por la venta de la estructura actual, que alcanza \$1.261.000 y está conformada por: un depósito de cigarreros, depósitos 1, 2 y 3, oficinas, terreno anexo a oficinas. La última fuente de financiación es a través de un crédito bancario de \$2.500.000 a una tasa nominal anual del 12% que amortiza en 10 años. Sobre los ingresos directos a la actividad principal, la empresa no cuenta con

un plan de financiación para los clientes. El 80% de las ventas es al contado y el 20% restante se cobra entre 7 y 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. Las ventas se realizan casi sin restricciones. No se exigen volumen ni mínimos de compras. El problema desde esta perspectiva, es que no cuenta con un plan de recupero de la inversión en el corto plazo, sino todo lo contrario, planea recuperar lo invertido en el nuevo centro de distribución en un lapso aproximado de 10 años.

*Perspectiva del cliente:* la empresa ofrece una gran diversidad de productos a un precio competitivo en el mercado. Se difiere de las demás empresas con un tiempo de entrega acotado, asesoramiento comercial, descuentos en ventas entre el 2% y 3 % por pago en efectivo y hasta 30 días de financiamiento. La gran cantidad de años de trayectoria, construye una fidelidad entre la empresa y sus clientes. El problema desde esta perspectiva, es que al vender las sucursales de Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco, la empresa peligra en perder competitividad ya que los clientes no cuentan con la atención de los autoservicios.

*Perspectiva del proceso interno:* el ciclo del proceso se basa en abastecimiento, recepción y ventas. Comienza con realizar pedidos de los productos con 24 horas de anticipación al centro de distribución. Entra en juego la eficiencia en la toma de pedidos, ya que se tratar de no llegar a un quiebre de stock. Luego en la coordinación para recibir los pedidos, controlarlos y almacenarlos. Finalizando con las ventas de los productos y entregándolas a los clientes en condiciones preestablecidas. El problema desde esta perspectiva, es que el proceso de almacenamiento de la mercadería que ingresa a la empresa no es eficiente, tampoco cuenta con un sistema eficiente para no llegar a un quiebre de stock de mercadería en las distintas sucursales.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* el problema desde esta perspectiva, es que la empresa no tiene en su estructura organizacional un área de recursos humanos, no tiene un proceso de selección de empleados, no cuenta con un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, y cuenta con promoción interna.

A su vez, en dicho análisis de situación se utilizan las siguientes herramientas:



### *PESTEL*

*Factores Políticos:* la situación del país en la actualidad es muy cambiante, ya que atraviesa por una crisis económica y además arranca un nuevo ciclo presidencial donde hay un cambio de color político en el mando. Los últimos años han sido característicos por inestabilidad política, tanto en las decisiones tomadas como los factores externos que afectan a la Argentina, llevando un malestar en la sociedad afectando, entre otras cosas, en las decisiones de invertir dentro del país.

Dentro de las decisiones políticas de este nuevo gobierno es la implementación de la “Tarjeta Alimentar”, puesta en marcha por un programa del gobierno de la nación llamado “Argentina contra el hambre”. Esto fue realizado después de haberse declarado crisis alimenticia en el país.

La Tarjeta Alimentar está destinada a madres o padres con hijos o hijas de hasta 6 años de edad que reciban la Asignación Universal por Hijo (AUH), mujeres embarazadas a partir de los 3 meses que cobren la asignación por embarazo y personas con discapacidad que reciban la (AUH). (INDEC. 2020. *Argentina Contra el Hambre*. [argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre](http://argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre)).

Esto en el mercado de alimentos fue un beneficio ya que alentó al consumo.

Otra decisión que viene de la mano con la anterior es un bono de lanzamiento de \$2000 para titulares de la (AUH) y \$5000 para jubilados durante los meses de Febrero y Marzo.

Otra de las medidas es la doble indemnización en caso de despidos sin justa causa, como consecuencia de la cantidad de despidos en el sector privado que hubo en el período anterior.

Lanzamiento de los precios cuidados con primeras marcas y más controles, interviniendo en los precios de los productos alimenticios principalmente, en las grandes cadenas de supermercados. Esto genera una sensibilidad en los clientes de la distribuidora con respecto a los precios con los que esta misma le provee los productos, ya que tendrán que competir con los precios de determinadas cadenas de autoservicios.

*Factores Económicos:* como principal motivo que afecta al sector alimenticio se encuentra la inflación, que si bien a partir de Diciembre 2019 el país siguió teniendo índices positivos, estos fueron siendo decrecientes mes tras mes. Según el INDEC, alimentos y bebidas no alcohólicas es la división con mayor incidencia en el nivel general en las distintas regiones, con una variación mensual de 2,7%.

Ciertas variables que interactúan con la economía son el dólar que por el momento se mantiene estable, aunque con un impuesto incluido del 30% sobre su valor de compra, y las tasas de interés tienden a bajar, tratando de alentar el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y el consumo.

*Factores Sociales:* la culminación del último gobierno, trajo aparejado, según el INDEC, un aumento en el índice de pobreza aun mayor a lo que se venía teniendo a nivel país del 35,5%, haciendo que el nuevo gobierno nacional tomara medidas que explicamos anteriormente. Con los subsidios que fueron otorgados a la clase social baja, pudo de a poco activarse la economía al menos en la canasta básica de alimentos. Resta, entre otras cosas, poder incentivar el crecimiento del el mercado laboral. Si bien se tomaron medidas, que también fueron explicadas anteriormente, que logran mantener el nivel de empleo, se trata de buscar ahora un pronto crecimiento de ocupaciones.

*Factores Tecnológicos:* Este sector se ha desarrollado mucho en los últimos años como así también se han generado nuevas formas de aplicación de la misma. Apostar a la tecnología es un factor estratégico para las organizaciones, ya que facilita y agiliza las actividades, por ejemplo: gestionar la facturación de los pedidos a los clientes de la distribuidora, a través de una aplicación instalada en los ordenadores portátiles/celulares de los vendedores, donde ingresan los productos que el cliente desea comprar con sus respectivos códigos, a través de la señal de internet o WiFi, agilizando el procesamiento de pedidos para así realizar las cargas desde el salón de la distribuidora, y así en 24 horas tener el pedido del cliente en su local. El uso de las redes sociales para promocionar los productos, informar al cliente con las características de los mismos. Que este mismo pueda ejecutar su compra vía online. Todas estas herramientas han agilizado la manera de comprar-vender los artículos de la amplia cartera de productos que la empresa posee. Las mismas aplicaciones, llevan

registrado un seguimiento de los productos que los clientes adquieren en donde la empresa puede obtener información sobre el perfil del cliente, su capacidad de compra, que productos hace falta incorporar en ese punto de venta, etc., pudiendo así darle una categorización al mismo.

*Factores Ecológicos:* muchas de las marcas de alimentos, artículos de limpieza, cigarrillos, etc., con las que trabaja la empresa, utilizan los medios de comunicación para informar y enseñar a sus consumidores a través de publicidades, métodos sustentables para deshacerse de los desechos de los productos que adquieren para no dañar el medioambiente, como por ejemplo la separación de residuos en los hogares. El trabajo de los vendedores en muchos casos, es revertir tendencias. Enfocar sus ventas en productos que tengan envases ecológicos, sean saludables para la salud del consumidor, etc. En el caso de los cigarrillos, los cartones poseen un cartelito con un mensaje para concientizar a los consumidores que fumar es perjudicial para la salud, eso va acompañado con una imagen de ejemplos con los daños que puede causar fumar cigarrillos.

*Factores Legales:* en Agosto del 2003, en James Craik, se sancionó la Ordenanza N°1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se terminó de construir sobre la Ruta Provincial N°10, a 3km de la Ruta Nacional N°9 y a 2,5km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

### *5 FUERZAS DE PORTER*

*Poder de negociación con los clientes:* esta fuerza es alta, aunque los precios de la cartera de productos están preestablecidos, la presencia de varios competidores hace que los clientes tengan poder de negociación y de cierta manera guíen al sector a la hora de definir precios, rentabilidad, calidad, rotación, entre otros.

En la actualidad el cliente está más informado y son cada vez más los factores que se tienen en cuenta a la hora de comprar. Estos valúan la confianza que transmite

la empresa, la frecuencia en que los visita, la gestión del vendedor en su negocio, el tiempo de entrega y estado de los productos, financiación de la compra, entre otros.

*Poder de negociación de los proveedores:* la fuerza que posee la empresa ante sus proveedores es alta, por el gran poder de compra que posee. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene una gran cartera de proveedores, entre ellos : Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. No sorprende que tenga una amplia cartera de proveedores, pues estas empresas se especializan en buscar clientes como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., donde poseen un gran volumen de ventas, por ende garantizan un gran volumen de compra donde consecuentemente puedan poseer precios tan competitivos en el mercado.

*Amenaza de nuevos competidores:* es baja, es muy difícil que aparezca una nueva empresa que ofrezca aproximadamente la misma cantidad de productos, con una infraestructura y capacidad de logística, con precios competitivos en el mercado como ofrece esta distribuidora.

*Amenaza de productos sustitutos:* es baja, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una cartera de productos diversificada (alimentos, productos de limpieza e higiene, cigarrillos), donde no es posible analizar específicamente alternativas de incorporación de otros productos que reemplacen los que la empresa provee.

*Rivalidad entre los competidores:* es alta, ya que la empresa se enfrenta ante mayoristas con salones comerciales, y empresas con entrega a domicilio y vendedores (comprenden las localidades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco, Córdoba), también reconocidos en el mercado con sus años de trayectoria.

#### **CADENA DE VALOR**

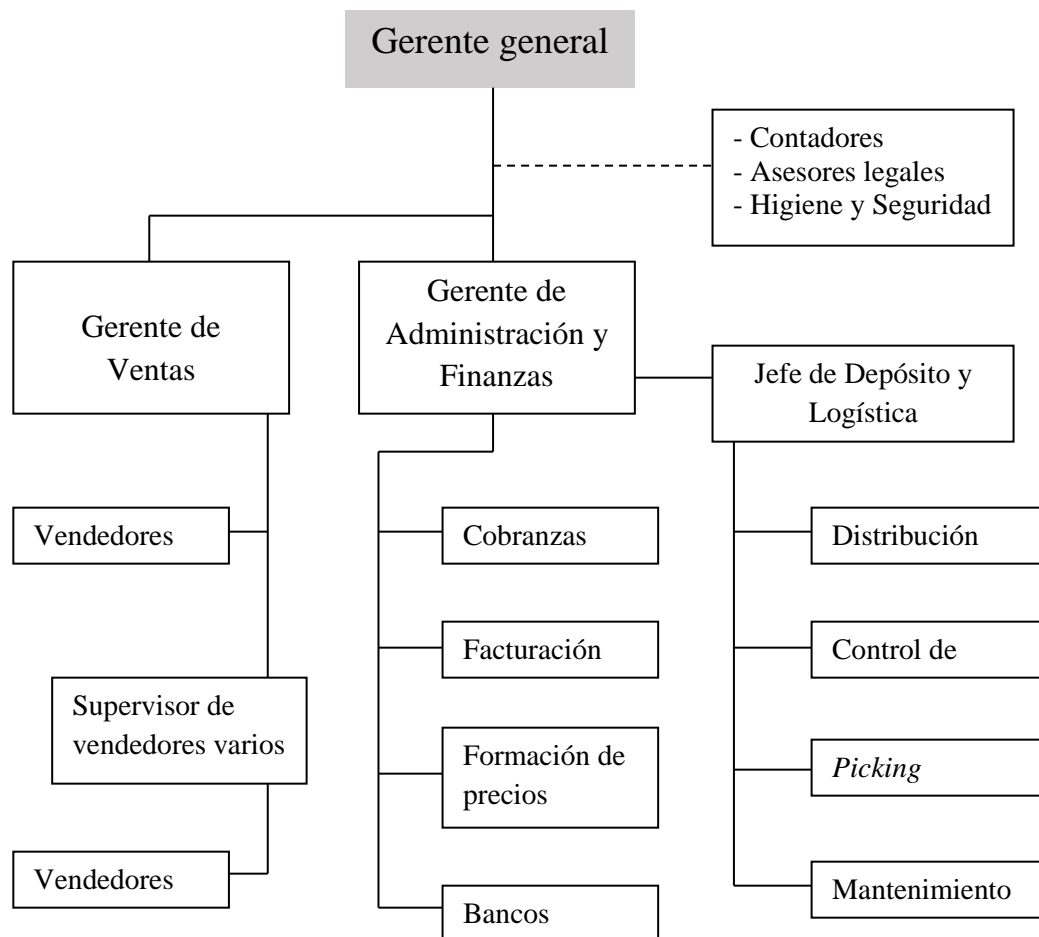
La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. (Quintero, Sánchez. 2006. *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela. Telos).

*Actividades de soporte:*

-Infraestructura: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Posee dos depósitos para almacenamiento de mercadería general y zona de picking, un depósitos donde se encuentran almacenados los cigarrillos y los vehículos encargados para su distribución, oficinas comerciales donde se realizan las tareas administrativas, dos depósitos para almacenar camiones y utilitarios, y un lavadero, taller y deposito donde se almacena mercadería paletizada y se realiza el mantenimiento de toda la flota de vehículos de la empresa y del personal. Además, se está realizando un centro de distribución que ya se encuentra en su etapa final.

-Recursos Humanos: actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., no tiene un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

Figura 1: Organigrama Centro de James Criak



Fuente: Elaboración propia.

-Tecnología: los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión WiFi. La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. De esta manera, 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.

-Compras: en la distribuidora se realizan compras principalmente de los productos que comercializa con sus clientes, mencionados anteriormente junto a sus proveedores, y además compras de insumos para el funcionamiento diario, elementos de seguridad, uniformes, mantenimiento, entre otras.

*Actividades primarias:*

-Logística Interna: el encargado de compra se encarga de hacerle los pedidos de mercadería a los proveedores. 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: cada sucursal hace su pedido de mercadería que precisa tener para la comercialización a la distribuidora central con 24hs de anticipación, determinando así el día y la hora de entrega.

-Logística Externa: las sucursales reciben sus pedidos de la central, almacenando las mercaderías en sus depósitos. A su vez, los vendedores visitan a sus respectivos clientes ejercitando su gestión de negocio en el punto de venta, tomando sus pedidos, informando el monto final de la compra.

-Marketing y ventas: su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que

realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

-Servicio postventa: salen los utilitarios a repartir los pedidos hechos previamente por los clientes en sus puntos de venta. El personal de reparto es el encargado de dejar la mercadería y realizar el cobro a los clientes. En la próxima visita del vendedor, éste se hará cargo de ayudar al cliente a exponer los productos y exhibirlos con los precios hacia el público. Y volviendo a tomar pedido, de ser necesario, para el día siguiente y así seguir con la rueda de la compra-venta.

#### *FODA*

*Fortalezas:* -Tiempo de entrega acotado;

-Buena propuesta de financiación de las ventas a sus clientes;

-Asesoramiento comercial de los vendedores a sus clientes;

-Mix de productos;

-Comercialización de productos de primera calidad;

-Gran posicionamiento de imagen de la empresa;

-Amplia trayectoria en el rubro y el mercado;

*Debilidades:* - No considera un plan de recupero de la inversión realizada a corto plazo;

- No posee una clasificación de sus clientes por volumen, ni por comportamiento de compra;

- No cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados;

- No tiene un proceso de selección de los empleados;

- No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos;

- Cuentan con promoción interna;

- Para realizar este control de la mercadería que ingresa a la empresa, no existe un sistema informatizado;

- No tienen análisis de siniestralidad.

- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.

- desabastecimiento de sucursales;

*Oportunidades:* - Amplia clasificación de clientes;

- Proveedores de productos de primera calidad;
- Posibilidad de incorporar nuevos productos a la cartera de la empresa;
- El mercado es apto para seguir creciendo;

*Amenazas:*

- Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares;
- Habiendo una situación económica delicada a nivel país, los consumidores tienden a elegir segunda y terceras marcas.

- Pérdida de competitividad en las localidades donde la empresa piensa vender sus sucursales.

-Economía inestable, no asegura una pronta recuperación de la inversión realizada.

### *ANÁLISIS ESPECÍFICOS*

Para concluir, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra en una etapa de madurez, con muchos años de trayectoria, pero eso no quiere decir que no tenga que mejorar en muchos aspectos. La inversión en la construcción del nuevo centro de distribución trae aparejado una serie de desventajas y ventajas a analizar.

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. En la actualidad la principal barrera que impide este incremento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de AJR. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera. La contracara es que se trata de un proyecto que no busca una rentabilidad explosiva en el corto plazo. Además, corre el riesgo de perder competitividad en las localidades donde se encuentran las sucursales al atender a las mismas directamente en James Craik.



## Marco Teórico

Este Reporte de Caso tiene incorporado una serie de conceptos y herramientas que nutren y brindan soluciones al problema presentado. Se detallan los siguientes:

### *Cuadro de Mando Integral*

Es un elemento de un sistema de control estratégico, y una respuesta al control de gestión tradicional. Busca tener un equilibrio entre el control financiero y las demás áreas de toda la organización. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Dichos indicadores representan un equilibrio entre los externos para accionistas y clientes, y los internos de los procesos críticos de negocios innovación, formación y crecimiento. Estos indicadores están equilibrados entre los de resultados y los inductores que impulsan a la actuación futura. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para implementar su estrategia a largo plazo.

CMI: metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Baraybar. 2010. *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid, España. ESIC)

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes:

- Perspectiva Financiera: hace referencia al punto de vista de los accionistas.
- Perspectiva del Cliente: hace alusión a cómo debe verse la empresa frente a sus clientes.
- Perspectiva del Proceso Interno: enfocándose en que procesos internos debe ser excelente la empresa, para poder satisfacer a sus accionistas y clientes.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: como apoyar la capacidad de aprender y crecer para lograr el éxito interno.

### *Control de gestión estratégica*

El control es el proceso de ejercitar una influencia directiva (para dirigir al sistema a la consecución de un resultado) o restrictiva (para evitar resultados no deseados) de la actividad de un objeto, un organismo o un sistema. (Lattuca. 2011. *Compendio de Auditoria. Canvas Auditoria 1*. Córdoba, Argentina. Universidad Siglo XXI)

Se establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar el control en función de la estrategia y la estructura, para una efectiva toma de decisiones.

“El control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta.” (Amat. 2004. *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. España. Gestión 2000)

Según (Amat, 2004, p35), un sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

El CMI es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en los tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

### *Planificación estratégica*

La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el

desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. La planificación estratégica es aquella que abarca a toda la organización y determina los objetivos generales de la misma. Para ello es necesario conocer cuál es la misión, visión, valores, competencias críticas y líneas estratégicas para poder establecer los objetivos estratégicos, sus relaciones, sus indicadores y metas y, los proyectos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

## **Diagnóstico y Discusión**

El objetivo de este Reporte de Caso es brindar herramientas y guiar a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. al cumplimiento de su plan estratégico, el cual consiste en realizar una gran inversión y así, trasladar y construir un nuevo centro de distribución en la ciudad de James Craik, para desarrollar una expansión y organización interna de la empresa. El objetivo del plan es el crecimiento sostenido del volumen de ventas.

### *Declaración del problema*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. posee actualmente problemas de pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de roturas y robo de mercadería, vencimientos por falta de rotación, limitación de compras a mayor escala, desabastecimiento de sucursales, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos. Con la gran inversión en la construcción de dicho centro de distribución, la empresa confía en poder solucionar todos esos inconvenientes y así poder alcanzar el objetivo. A su vez presenta bastantes problemas desde el enfoque del capital humano. El mismo que es sumamente necesario para el logro de los objetivos.

### *Justificación del problema*

La empresa debe prestar más atención en involucrar a su capital humano en su plan estratégico. Eso lleva a realizar capacitaciones frecuentes, poder contar con un área de recursos humanos, desarrollar un proceso de inducción para nuevos empleados y, desarrollar una nueva cultura empresarial, que el esfuerzo y dedicación este por encima de la antigüedad y sea mérito para ir escalando posiciones y responsabilidades. En el área de ventas, poder convertir el sueldo de los vendedores en un sueldo variable, por ventas realizadas en el mes. Todos estos aspectos llevan a poder lograr un crecimiento sostenido en el volumen de ventas mucho más acelerado. Logrando así un recuperó en la inversión en el corto plazo.

### *Conclusión diagnóstica*

El crecimiento sostenido del volumen de ventas se acelerará al transformar el planeamiento estratégico de la empresa a través de los indicadores que desarrolla el CMI desde las distintas perspectivas. Esto llevará a un pronto recuperó de la inversión en el nuevo centro de distribución de la empresa, pero a su vez perfeccionará en su totalidad el ciclo operativo, contando con un capital humano con nuevas capacidades

y aptitudes, comprometidos con la misión y visión de la empresa, manteniendo los valores y enfocados en los objetivos propuestos.

## **Plan de implementación**

*Objetivo General:* desarrollar un plan de gestión estratégico a través del CMI para aplicar en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de James Craik, que permita lograr una recuperación acelerada de la inversión realizada en el nuevo centro de distribución, para alcanzar a mediados del 2021.

*Objetivos específicos:*

- Investigar y explorar nuevos nichos de mercado con el fin de aumentar las ventas y dar una mayor rentabilidad versus años anteriores;
- Diagnosticar la situación de la empresa, su organización, procesos de distribución de sus productos y su filosofía de gestión;
- Determinar los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la empresa en base a las perspectivas del CMI;
- Fijar las relaciones causa-efecto que integren los objetivos estratégicos y sirvan de base para la creación del CMI y definir un sistema de unidades y de medición para evaluar el crecimiento, desvíos y cumplimiento de objetivos.

*Alcance:*

- Temporal: el estudio se realiza abarcando el primer semestre del calendario académico de la universidad, para el ciclo lectivo 2020.
- Ámbito geográfico: esta herramienta estratégica es aplicable a nivel mundial, con la debida adaptación o adecuación al medio en que se aplique, dadas sus características particulares.

*Recursos:*

- Honorarios del profesional a cargo de la elaboración de la propuesta de CMI;
- Aportes propios: \$500.000,00;
- Crédito bancario: \$2.500.000,00;
- Venta de lotes \$75.000,00 promedio anual por 15 años;
- Venta de infraestructura actual (Deposito de cigarreros; deposito 1, deposito 2, deposito 3, oficinas, terreno anexo a oficinas);
- Nuevo centro de distribución;
- Gastos de publicidad;
- Honorarios del profesional a cargo de la capacitación del personal;

- Incorporación del área de recursos humanos;
- Contratación de profesional en Recursos Humanos para el seguimiento de tareas;
- Implementación de proceso de inducción para la incorporación de nuevo personal;

Tabla 2: Presupuesto

Gastos	Monto
Honorarios del profesional a cargo de la elaboración del CMI	\$60.000,00
Honorarios del profesional a cargo de la capacitación del profesional	\$60.000,00
Gastos de publicidad	\$15.000,00
Contratación de profesional en Recursos Humanos para el seguimiento de tareas	\$80.000,00
Costo total de inversión	\$3.000.000,00
Otros gastos (imprevistos que pueden surgir)	\$50.000,00

Fuente: Elaboración propia.

*Acciones y Marco de tiempo:*

Para la implementación de la propuesta es indispensable reconocer las acciones y su marco de tiempo, que van a ser de utilidad estando relacionados de manera directa con los objetivos específicos planteados.

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Nombre de la tarea	Fecha	Fecha	Días
	Inicial	Final	
Análisis de situación de la empresa	01/03/2020	31/03/2020	31
Planeamiento del objetivo	01/04/2020	18/04/2020	18
Comunicar la importancia de implementar el CMI	20/04/2020	30/04/2020	11
Lanzamiento de la propuesta a la empresa	01/05/2020	-	1

Incorporación del área de Recursos			
Humanos	01/05/2020	-	1
Capacitación del personal	04/05/2020	09/05/2020	6
Puesta en marcha	11/05/2020	30/06/2021	385
Elaborar un cronograma para reuniones de seguimiento	11/05/2020	30/06/2021	385
Análisis de resultados obtenidos	01/07/2021	10/07/2021	10

---

Fuente: elaboración propia.

A continuación se desarrolla un cuadro donde se pueden identificar claramente los objetivos, de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI:



Tabla 3: Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medicion	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Incrementar los ingresos y disminuir los gastos	Aumentar la rentabilidad	Porcentaje	40%	Aual	40%	25%	15%		Gerente en Administracion y Finanzas
Financiera	Incrementar las ventas de los clientes actuales y generar ventas en clientes nuevos	Incremento de ventas	Porcentaje	40%	Anual	40%	25%	15%		Gerente en Administracion y Finanzas
Clientes	Mejorar imagen de la empresa	Incrementar numero de clientes	Cantidad clientes	1400	Anual	1400	1000	700		Gerente de Ventas
Clientes	Mejorar el servicio	Satisfaccion del cliente	Porcentaje	50%	Mensual	50%	30%	20%		Gerente de Ventas
Procesos Internos	Optimizar los procesos de distribución internos	Quiebre de Stock	Porcentaje	90%	Mensual	90%	75%	50%		Jefe de Deposito y Logistica
Procesos Internos	Optimizar los procesos de distribución internos	Ampliar la cartera de productos	Cantidad nuevos productos	50	Anual	50	35	10		Gerente de Ventas
Aprendizaje y Crecimiento	Incorporar área de Recursos Humanos	Satisfaccion laboral	Porcentaje	100%	Anual	100%	80%	70%		Gerente Recursos Humanos
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la gestion de trabajo del personal	Capacitacion del personal	Horas	24	Anual	24	18	10		Gerente de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

#### Perspectiva financiera:

- Aumentar la rentabilidad: es el principal objetivo de la empresa. Se define como rentabilidad a la cantidad de riqueza generada por cada peso que se invierte en la empresa.

- Incremento de ventas: un aumento en las ventas se puede relacionar con un incremento en las ventas de productos o aumentando el precio de venta de los mismos. La única opción que puede elegir la empresa es la de aumentar los volúmenes de venta ya que no puede competir aumentando mucho más los precios de sus productos. El aumento de las ventas sería viable incrementando las mismas con los clientes que ya existen o sumando nuevos clientes. Medición: comparación mes actual, versus mes año anterior del volumen de ventas en cantidad (unidades) de cada producto.

#### Perspectiva de cliente:

- Incrementar número de clientes: aumentando el número de clientes será posible incrementar los ingresos por venta de la empresa. Lo que se persigue en definitiva es aumentar la base de clientes.

- Satisfacción del cliente: se busca aumentar los ingresos por ventas provenientes de los clientes ya existentes. La satisfacción se puede lograr solamente cuando el cliente tiene una buena imagen de la compañía, una buena imagen de los productos y servicio que ofrece, la correcta y amable atención que brinda. Este indicador se mide a través de encuestas a los clientes por medio de llamadas de atención al cliente, o de una visita de un auditor interno hacia los puntos de ventas de la empresa, realizando una breve encuesta de manera personal.

#### Perspectiva del proceso interno:

- Quiebre de stock: trasladando todos los depósitos de mercadería y oficina, se puede lograr un mayor control del inventario, solucionando problemas de quiebre de stock, robo de mercadería, mermas, vencimientos, etc. Medición: comparación de quiebre de stock, mermas, etc., del mes actual versus año anterior.

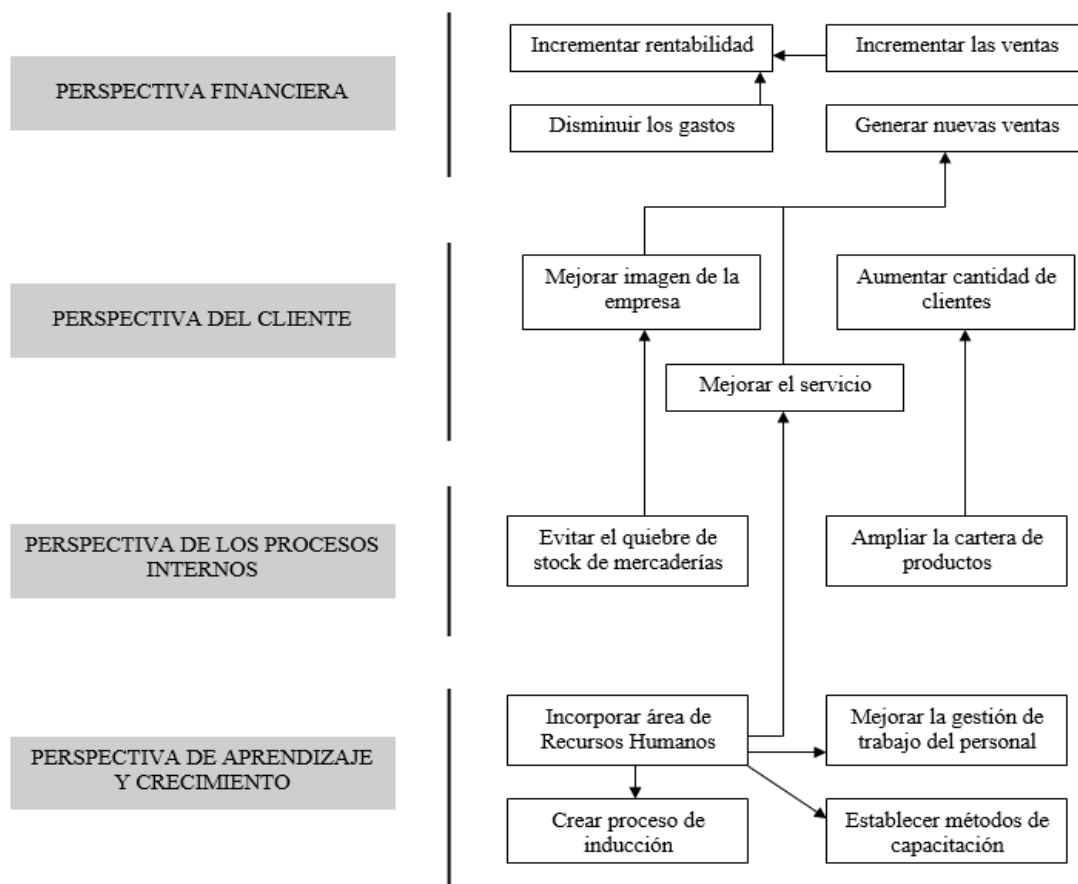
- Ampliar la cartera de productos: A su vez, al disponer de más espacio físico, puede incorporarse nuevos productos a la cartera de la empresa. Este indicador se mide a través de la comparación del año actual versus el año anterior de los productos que forman parte de la cartera de la empresa.

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Satisfacción laboral: disponer en la estructura organizacional de un área de Recursos Humanos, no solamente trae ventajas para los empleados, en poder descargar sus inquietudes y problemas en la empresa, sino que trae ventajas para la empresa en poder mantener un orden a con sus empleados. Este indicador se mide a través de encuestas realizadas al personal de la empresa con carácter anónimo para reservar la opinión personal de cada uno.

- Capacitación del personal: es fundamental poder contar con un personal capacitado para optimizar los procesos, lograr comprender las necesidades de los clientes y también las necesidades de la empresa. La capacitación se debe dar en todos los niveles de la empresa. Una organización que no invierta en capacitación corre peligro de ser superada por sus competidores.

Figura 2: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

*Medición:*

Tabla 3: ROI

Formula ROI: (Ingresos - Inversión) / Inversión (Total del presupuesto)	
Ventas 2020	\$318.857.647,78
Ventas 2021 (aumento del 40% proyectado)	\$446.400.706,89
Incremento en ventas	\$127.543.059,11
ROI =	$\frac{127.543.059,11 - 3.265.000}{3.265.000}$
ROI =	\$40,06

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

*Conclusión:* como conclusión del presente trabajo, se puede observar que se han cumplido los objetivos establecidos previamente, ya que se pudieron especificar las estrategias de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., utilizando un modelo de control de gestión basado en el CMI, logrando así alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias, y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

A través del análisis FODA, se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. El presente trabajo se pudo realizar por medio de la observación directa y la información disponible de la empresa.

La solución propuesta de dicho trabajo se considera que es óptima ya que permite obtener un recupero de la inversión en un corto plazo, aumentando la competitividad, el prestigio y el ambiente laboral de la empresa.

*Recomendaciones:*

- Realizar concursos en el área ventas, para incentivar a los vendedores y así lograr los objetivos propuestos en volumen de ventas y coberturas de productos.
- Implementar una reunión semanal con el personal de la empresa para hacer un seguimiento de los resultados de los objetivos planteados por la empresa.
- Capacitar al personal constantemente a través de visitas de profesionales del área administrativa, seguridad e higiene, ventas, recursos humanos.
- Utilizar las redes sociales, no solamente para dar a conocer a la empresa, sino para mostrar el trabajo y gestión realizada con sus clientes.
- Seguir haciendo investigaciones de esta naturaleza, ya que permiten una mejora continua.

## Bibliografía

- INDEC. 2020. *Argentina Contra el Hambre*.  
argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre. Recuperado el 03/05/2020
- Lattuca, A.J. 2011. *Compendio de Auditoria. Canvas Auditoria I*. Córdoba, Argentina. Universidad Siglo XXI.
- Baraybar, F.A. 2010. *El Cuadro de Mando Integral <<Balanced Scorecard>>*. Madrid, España. ESIC.
- Quintero, Sánchez. 2006. *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo, Venezuela. Telos.
- Amat, J. 2004. *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. España. Gestion 2000.
- Kaplan y Norton. 1992. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Grupo Planeta.