

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Licenciatura en Administración

Línea Temática: Cuadro de Mando Integral

IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA AJ & JA
REDOLFI S.R.L.

Alumno: Hernán Minaverri

DNI: 26329165

Legajo: VADM08541

Tutor: Carlos Vittar

2020

Resumen

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina, es conocida desde hace 50 años en el rubro de mercado mayorista/distribuidor de variados productos y marcas, tanto en el interior de la provincia como en las provincias vecinas. Si bien sus precios son muy competitivos y posee una excelente relación con sus proveedores, en la empresa existen varias problemáticas, las cuales giran en torno a una problemática central que es el descenso constante de la tasa interna de rentabilidad desde el año 2002, causada por el incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta.

Un profundo análisis del entorno general y del sectorial/específico, permitió determinar que la principal cuestión a resolver es la falta de organización y coordinación interna de la empresa, ante lo cual se sugiere la implementación de un Cuadro de Mando Integral capaz de resolver las problemáticas de la organización. Se considera que la mencionada herramienta es relevante en relación a la problemática que se intenta resolver, a causa de su factibilidad y confiabilidad y a que puede adaptarse a las necesidades de cualquier empresa.

Se desarrolla, a modo de propuesta, un Cuadro de Mando Integral para la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. que pueda ser aplicado entre los meses de noviembre de 2020 y abril de 2021, cuyo objetivo consiste en obtener una mejora en la rentabilidad, incrementando en un 5% el capital de la organización hacia el final del ejercicio del próximo año.

Palabras clave: Administración de empresas - Rentabilidad - Organización y Gestión - Diseño de Proyecto

Abstract

The company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, located in the Province of Córdoba, Argentina, has been known for 50 years in the wholesale / distributor market of various products and brands, both in the interior of the province and in neighboring provinces. Although its prices are very competitive and it has an excellent relationship with its suppliers, in the company there are several problems, which revolve around a central problem that is the constant decrease in the internal rate of return since 2002, caused by the greatest increase in operating costs and supplies in relation to sales prices.

A deep analysis of the general and sectorial / specific environment allowed determining that the main issue to be resolved is the lack of organization and internal coordination of the company, in response to which the implementation of a Balanced Scorecard capable of solving problems is suggested of the organization. The aforementioned tool is considered relevant in relation to the problems that it is trying to solve, because of its feasibility and reliability and because it can be adapted to the needs of any company.

A Balanced Scorecard for the company AJ & JA Redolfi S.R.L. is developed as a proposal that can be applied between the months of November 2020 and April 2021, the objective of which is to obtain an improvement in profitability, increasing the capital of the organization by 5% towards the end of next year's financial year.

Keywords: Business administration - Profitability - Organization and Management - Project Design

Índice de Contenido

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Cadena de Valor</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	16
<i>Análisis Específico de la Carrera</i>	18
Marco teórico.....	20
Diagnóstico y discusión.....	23
Propuesta	25
<i>Objetivos</i>	25
<i>Alcance</i>	25
<i>Planes y presupuesto</i>	27
<i>Evaluación</i>	33
Conclusiones.....	33
<i>Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso</i>	34
Bibliografía.....	35
Anexos.....	38
<i>Anexo 1: Árbol del Problema</i>	38

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa Estratégico.....	26
---------------------------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis FODA	17
Tabla 2. Matriz de Ansoff.....	19
Tabla 3. Diagrama de Gantt.....	30

Introducción

El presente Reporte de Caso profundiza en el accionar de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina. Dicha empresa lleva 50 años en el rubro de mercado mayorista/distribuidor de variados productos y marcas. Si bien comenzó en Córdoba, actualmente es una empresa con continuo crecimiento de clientes y mercados en el interior tanto de la provincia como del país. Su origen se remonta al año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel se dedicó a los rubros librería y bazar, mientras que Alonso, encargado de vender tabaco y golosinas, comenzó a buscar salida laboral en las localidades vecinas.

Años más tarde, los hermanos tomaron la decisión de separarse, en 1975. Mientras Miguel continuaba con la librería y el bazar, Alonso decidió enfocarse en el negocio de la distribución mayorista, al cual se sumó el actual presidente de la empresa: José, su hijo. Así nació Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. El nombre actual de la empresa, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., se implementó en 1990, y tres años después se creó la nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados y productos congelados de variadas marcas que se han ido sumando con el paso del tiempo. En 1993, tras la inauguración de modernas instalaciones, todas aquellas que estaban anteriormente en uso pasaron a ser distribuidoras de los mencionados productos congelados.

Finalizando el año 1993 falleció Alonso J. Redolfi, lo que causó algunas problemáticas entre sus hijos que afectaron a los negocios, aunque la empresa siguió creciendo, y en 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, que al convertirse en un gran éxito dio paso a la realización de nuevas sedes para este rubro. En el año 2002, se incorporó la distribución exclusiva de productos Kodak, ampliando las opciones de venta en la empresa. Actualmente se comercializa con 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 y Fratelli Branca.

Dado que las ventas no están enfocadas en ningún producto particular, sino en el surtido del mercado, los precios son muy competitivos en todos los artículos, y el

cuidadoso manejo de las finanzas permite a la empresa una excelente relación con sus proveedores. Sin embargo, en la empresa existen varias problemáticas, las cuales giran en torno a una problemática central que es el descenso constante de la tasa interna de rentabilidad desde el año 2002, causada por el incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta. Las causas y efectos de la problemática mencionada se detallan en el Árbol del Problema adjunto en el Anexo 1.

A modo de antecedente, es posible mencionar una investigación realizada por Amat Salas, Banchieri y Campa Planas (2015) que sugiere la implantación de un Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario de España, puntualmente para el Grupo Alimentario Guissona, ubicado en la provincia de Lleida. Esta empresa ha implementado diversas herramientas de gestión que le han permitido desarrollarse, adaptarse y crecer durante más de 50 años, por lo que se hacía necesario poder monitorear la referida estrategia. Es por ello que los autores sugieren implementar el CMI, argumentando que se trata de la quinta herramienta de gestión más utilizada en el mundo, según el estudio bianual que realiza Bain & Company.

Otro estudio que se considera de relevancia, por la relación con la temática y por haber sido realizado en la Argentina, es el de Messina (2015), quien se abocó a la implementación de un CMI en la empresa Transportes Messina S.A., dedicada al rubro transportes de carga y con gran trayectoria en la Provincia de Mendoza. El objetivo central fue el estudio de la viabilidad de la introducción de la mencionada herramienta, considerando que esta facilita los procedimientos de control permitiendo una mayor eficiencia en la administración de los recursos y constituyéndose en una guía de mejora para los directivos de la organización.

En cuanto a estudios sobre la temática que hayan sido realizados en la Provincia de Córdoba, es posible citar el de Díaz (2015), que consistió en analizar los beneficios en la gestión estratégica de una Entidad Financiera mediante el CMI. Del análisis de los resultados, la autora observó que el control interno es un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, relativos a la eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información y cumplimiento de normas y regulaciones, para lo cual el CMI resulta ser una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa crear y controlar sus propios indicadores de gestión, perfeccionando el proceso para la toma de decisiones.

Finalizando esta sección, cabe mencionar que la relevancia del presente trabajo radica en el aporte que este puede brindar a futuras investigaciones a nivel provincial, ya que no se han encontrado estudios de este estilo en el rubro específico en el que se desempeña la empresa. Además, se destaca el beneficio que un trabajo de esta magnitud ofrece a la constante búsqueda de crecimiento y expansión de la empresa, debido al aumento en tareas y en número de empleados, lo cual hace necesaria una correcta gestión de las actividades que en ella se desarrollan.

Análisis de situación

El problema detectado en la empresa es la baja continua en su rentabilidad, la cual es causada en parte por cuestiones políticas y económicas externas a la misma y que impactan negativamente en la empresa. Sin embargo, considerando que este descenso en la rentabilidad se debe al incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta, deben encontrarse las estrategias necesarias para solucionarlo.

Al respecto, cabe mencionar que la disminución de dinero circulante en el mercado produce la caída del consumo, y la presión del mercado impide el aumento de precios, influyendo en la caída del mark up y en que la empresa llegue a tomar la decisión de absorber el incremento. La poca capacidad de reposición de productos genera faltantes de stock, y esto a su vez impacta en el descenso de las ventas y en el malestar que se evidencia en los colaboradores y los clientes. Por ello es que se ha sugerido la realización de un abarcativo Cuadro de Mando, el cual tome en consideración la dimensión económica del problema, pero también la perspectiva social que afecta a los empleados de la organización.

Para tomar decisiones estratégicas enfocadas en la solución a los conflictos presentados, habrá que asumir por un lado análisis del entorno general y por otro, el análisis del entorno sectorial/específico. Para el entorno general se emplea el análisis PESTEL, el cual ofrece un esquema con factores diferenciables donde se posibilita el conocimiento de información acerca de características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Luego se realiza un análisis del microentorno a partir de las 5 Fuerzas de Porter y dos análisis internos: la matriz FODA y la Cadena de Valor. Por último, se incluye un análisis específico de la Carrera.

Análisis PESTEL

Características Políticas:

Estos factores se centran en la intervención del Gobierno en la economía y su influencia en factores políticos como ser los impuestos, las leyes laborales, las tarifas, etc. Podría decirse que en este sentido no solo el rubro al que pertenece la empresa sino el país entero atraviesan una situación complicada. A su vez, cabe destacar que Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, y aunque el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, existe una preocupación general en el mercado argentino y mundial a causa de la actual crisis generada por la pandemia de Covid-19.

Según se toma en consideración, la cuarentena que mantiene prácticamente detenida la economía desde mediados del mes de marzo, podría llegar a revertirse a inicios de junio 2020. Las medidas tomadas por el Gobierno desde el mes de marzo en que se inició el aislamiento social, preventivo y obligatorio que responde al Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 emitido en pos de las acciones de emergencia sanitaria que contengan la propagación del nuevo coronavirus, se orientaron a fortalecer la respuesta del país principalmente en el ámbito de la salud, creando, por ejemplo, un fondo de 1700 millones de pesos para la compra de equipamiento e insumos en laboratorios y hospitales (Mi Argentina, 2020).

Por su parte, Rodríguez Yebra (2020), corresponsal del Diario La Nación, hace referencia al malestar que existe entre empresarios, comerciantes y sindicalistas por la falta de señales claras ante la depresión económica que ya empieza a sentirse, y ante la cual, la carencia de un programa económico de emergencia es la mayor preocupación. La sequía de la caja unifica a todos: empresas, comercios, gobiernos provinciales, municipios, sindicatos, y los pequeños empresarios siguen esperando la reglamentación del *Repro*, el programa destinado a ayudar desde el Estado al pago de sueldos durante la emergencia. Si bien las empresas del rubro alimenticio no han mermado completamente su actividad durante los pasados meses, si lo han hecho muchas otras, lo que afecta inevitablemente el bolsillo de los consumidores. Ante esto, el Gobierno Nacional dispuso un pago extraordinario a los titulares de la Tarjeta Alimentar, consistente en \$4000 para familias con un hijo y \$6000 para las que posean 2 o más, en un intento de dar solución a las familias más necesitadas (Mi Argentina, 2020).

Características Económicas:

Esta perspectiva busca indagar en cómo el nivel de inflación, el poder adquisitivo y el aumento en el tipo de cambio modifican la posibilidad de gasto/consumo. La economía afecta al país entero, tanto clientes como empresas. Este punto es también muy importante para tener en cuenta a la hora de tomar medidas de organización, por lo que las empresas del rubro deberán mirar hacia el progreso pensando bien los pasos que va a tomar. Como se ha mencionado, el aislamiento social, preventivo y obligatorio que se extiende hasta el 24 de mayo según el DNU 297/2020, ha influido de manera decisiva en la economía del país, además de generar tensiones políticas entre el oficialismo y la oposición (Política Argentina, 2020).

Según datos obtenidos de Santander Trade Markets (2019), en el pasado año 2019 el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%, por lo cual era previsto que la economía de Argentina se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, aún antes de declararse la pandemia, con un crecimiento negativo de 1,3%. Esto se debe a que Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, con un déficit y una deuda crecientes, más la consabida inestabilidad política y un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar. La inflación superó el 50%, y la relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93%. Por último, cabe mencionar que en 2019 se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna, y la tasa de desempleo alcanzó el 10,6%, lo que desencadenó una situación social caracterizada por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales.

Sumado a esto, durante el mes de abril, y mientras los ciudadanos se quedaban en sus casas por la cuarentena, el Índice de Precios Minoristas que representa al costo de vida, sumó un alza del 1,5% de acuerdo con lo informado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). El rubro que más se encareció fue Alimentos y Bebidas no alcohólicas (3,2%), pese a que el Ministerio de Desarrollo Productivo dispusiera que, desde el 20 de marzo y durante un lapso de 30 días, los precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza mantendrían, como máximo, el precio que tenían al 6 de marzo pasado, alcanzando con la medida a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios (Minuto Uno, 2020).

Características Sociales:

Hay momentos, como se vio en 2019, donde los comerciantes minoristas pueden verse afectados por recortes económicos en lo que respecta a salud, educación, subsidios de los servicios básicos y partidas destinadas a la ayuda social; esto ocasiona un desalentador nivel de vida y así mismo un efecto decadente en lo que respecta a la rentabilidad de las empresas. El comportamiento social, el trabajo y el consumo, son factores que se mueven conforme los consumidores cambian de gustos y poder adquisitivo. Por ende, son de esperar las repercusiones sociales frente al estado de aislamiento en el que se encuentra la población desde mediados de marzo y que en algunas provincias se extiende al menos hasta el 24 de mayo, especialmente cuando el Ministro de Salud Ginés González García afirmó que "la transmisión puede haber aumentado" y ese efecto se verá en los próximos días. El funcionario indicó que la propagación del virus podría darse en mayor grado en los lugares de las villas y hacinamiento, impulsando el miedo de la población hacia aquellos sectores, los que podrían verse más afectados en cuanto a la recepción de insumos de la canasta básica frente a esta situación (Diario La Nación, 2020).

Características Tecnológicas:

Argentina presenta más del 70% de sus habitantes con acceso a tecnología masiva, lo que permite una situación de mayor dinamismo a las organizaciones. El país se sustenta de una precariedad en diversos ámbitos, pero en este consumo masivo de tecnología se encuentra a la orden del día, mostrando un aumento de 76% durante 2019 según sostiene la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019).

En muchas empresas familiares del rubro de distribución de alimentos y otros, como es el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., los avances tecnológicos se encuentran tardíos, ya que se siguen realizando controles de mercadería en forma manual, decisión que los expone a mayores fallas. Sin embargo, el presente es un momento de revolución tecnológica que está produciendo grandes cambios tanto en el entorno social como en el empresarial, por lo cual, las diversas prácticas empresariales deberán actualizarse a la brevedad a fin de poder subsistir en un mercado cada vez más globalizado, incorporando procesos automatizados, más precisos y dependientes del uso de la tecnología en sus diversos tipos: mecánica, informática, robótica, etc.

Características Ecológicas:

Se observa un creciente interés en la población por el cuidado de la salud y los productos ecológicos, por lo que conviene prestar atención a este segmento. Por otra parte, la escasez de ciertas materias primas podría llegar a producir faltantes.

Según un estudio realizado hace algunos años por científicos del CONICET, de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), la Argentina estaría entre los 30 países que más contaminan la atmosfera en el mundo (Puliafito, Allende, Castesana y Ruggeri, 2017). A causa de ello, se ha lanzado un programa de \$5,700 millones de dólares para impulsar energías renovables (Climate Transparency, 2018).

Características Legales:

Se hace referencia a la existencia de reglamentación que se debe llevar a cabo para conformar las empresas del rubro. En este sentido, cabe mencionar la Ordenanza N° 1564/07 que regula lo referente a las plantas de distribución, la cual fue tenida en cuenta al momento de diseñar la que actualmente está en construcción. Por otra parte, existen ciertas leyes que deben ser tomadas en cuenta por las empresas para no caer en infracciones, las cuales se detallan a continuación: Ley N° 20.744, Régimen de Contrato de Trabajo; Ley N° 11.723, Régimen de Propiedad Intelectual; Resolución N° 299/2011 Higiene y Seguridad Laboral; Ley N° 10.208 de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- *La amenaza de entrada de nuevos competidores*

El actual contexto microeconómico por el que se encuentra transitando el mercado de mayoristas y distribuidores está marcado por una fuerte contracción del consumo interno, lo que repercute en la caída de las ventas. Así considerado, no parece ofrecer amenaza de ingreso de nuevos competidores, aunque se trata de un segmento de mercado que implica un importante volumen de facturación, involucra gran cantidad de empresas y sus barreras de entrada son relativamente bajas.

- *El poder de negociación de los proveedores*

Las empresas mayoristas del rubro comercializan y distribuyen, en muchos casos, productos de grandes marcas, las cuales tienen un alto poder de negociación sobre sus productos. Por ende, las condiciones de compra como ser precio, plazo, modalidad de pago, etc., están naturalmente preestablecidas.

- *El poder de negociación de los clientes*

Dadas las características de los clientes de las empresas del rubro mayoristas, en general supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, estos no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, por lo que se reconoce como escaso el poder de negociación de los mismos.

- *Amenaza de productos sustitutos*

Dada la crisis económica que atraviesa el país (de la cual se habló en el análisis PESTEL), la incursión de segundas marcas en el segmento de consumo masivo de alimentos y bebidas podría cambiar las condiciones del mercado, generando modificaciones en este segmento.

- *La rivalidad entre los competidores*

El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas, está considerado como uno de los más competitivos del país debido al tamaño de su facturación y a los márgenes de operación, lo cual convierte a este ítem en una de las principales amenazas para la rentabilidad de las empresas del rubro. Además de los principales competidores a nivel de empresas mayoristas situadas en ciudades vecinas, existen pequeños competidores en cada una de las regiones donde operan las diferentes empresas del sector.

Cadena de Valor

A continuación, se incluye la Cadena de Valor de AJ & JA Redolfi S.R.L, detallando las actividades primarias y las de apoyo, según la información obtenida por parte de la empresa.

Actividades primarias:

- **Logística interna:** La empresa adquiere los productos de parte de diversos proveedores ubicados principalmente en Córdoba y Buenos Aires. Cada sucursal realiza sus pedidos al centro de distribución a través de Internet, y los correspondientes a las ventas de cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. A su vez, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que debe comprar.

- **Operaciones:** Una vez recibida la mercadería, esta es almacenada en el centro de distribución o en las diversas sucursales, desde donde sale hacia los destinos indicados por los vendedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos. Al momento en que se descargan los camiones, un empleado controla manualmente los productos que se bajan del transporte y los coteja con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento. Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.

- **Logística Externa:** La distribución se realiza a través de unidades propias (camiones y utilitarios) en las diversas zonas en las cuales se comercializan los productos. Las ventas se realizan sin restricciones, ya que no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.

- **Marketing y Ventas:** La empresa cuenta con una página en Facebook que es su principal sistema actual para captar clientes, además de 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. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular. Por otra parte, no cuentan con

una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos, como es el caso de un club de básquet local, del club de fútbol Defensores y del club de vóley de 7ma de James Craik. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo, publican en las infoguías de Río Cuarto, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional.

- **Servicios:** El principal servicio es la atención personalizada a los clientes, a quienes se frecuenta entre dos y tres veces por semana, gracias a los repartidores y distribuidores sectorizados estratégicamente. Además, la empresa apunta a la diferenciación por medio de servicios como tiempo de entrega acotado, descuento a clientes por pago contado y financiación a 30 días, asesoramiento comercial y visitas de seguimiento cada 15 días, y mix de productos.

Actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** La empresa está conformada por una plantilla de 130 empleados, 35 vendedores y una flota de 73 vehículos. Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

- **Gestión de Recursos Humanos:** En esta empresa no hay una gestión delineada de los recursos humanos, por ende, es el sector de Administración el encargado de pagar los sueldos. No se realiza un proceso de selección cuando es necesario cubrir algún puesto ni tampoco existe un proceso de inducción para los distintos cargos.

- **Desarrollo tecnológico:** La empresa no trabaja asiduamente en la incorporación de nuevas tecnologías, sin embargo, se espera que el nuevo centro de distribución cuente con una infraestructura más moderna para eficientizar y profesionalizar el sistema operativo interno.

- **Aprovisionamiento:** El abastecimiento de la empresa es realizado por el encargado de compras. Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet con 24 horas de anticipación. A su vez, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, en función a la última compra, la demanda semanal y el stock actual.

Cabe mencionar que la ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor con menor costo y mejor diferenciación que la competencia. En el caso de AJ & JA Redolfi S.R.L., sus actividades generadoras de valor agregado y que aportan márgenes a la empresa se centran en el sector de Logística Externa, desde donde se realiza la distribución de los productos directamente hacia los compradores, evitándoles de este modo el tener que acercarse a retirarlos, evitando el tiempo y dinero que ello insume. Asimismo, el sector de Ventas favorece esta operatoria ofreciendo una financiación de 80% al contado y el 20 % a 7, 15 o 21. Por último, el sector Servicios brinda atención personalizada a los clientes entre dos y tres veces por semana.

Análisis FODA

Para arribar a un diagnóstico organizacional, se incluye aquí el análisis FODA que facilita la clasificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el desempeño de la empresa. Como se puede observar en la tabla 1 que se adjunta a continuación, las variadas líneas de producto y precios competitivos, sumadas a la extensa trayectoria en el negocio que posee la empresa, se constituyen en una fortaleza a la hora de atraer mayor cantidad de clientes. Asimismo, se ha mencionado que la empresa procura actualmente ampliar su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, a partir del cual podrá acrecentar aún más la cantidad de empleados y productos.

Estos nuevos colaboradores deberán capacitarse de modo de que la empresa pueda mantener su enfoque en la satisfacción del cliente, y también para lograr una mejor organización interna que evite las probabilidades de falla en los sistemas manuales, los riesgos de robo y las complejidades en la comunicación. De este modo, se espera optimizar también el ambiente laboral interno de la empresa, potenciando la atención al cliente frente a la amenaza de aparición de competidores que presenten precios más competitivos, lo que podría llevar a una pérdida de los actuales clientes.

Entre las oportunidades que se presentan ante la empresa, cabe mencionar las actuales políticas del Gobierno Nacional que benefician al rubro de alimentación, la necesidad de insumos básicos por parte de la población en un radio cercano a su

domicilio, el alto valor de marca de los productos comercializados por la empresa, y que la inflación que ha afectado en el último tiempo al rubro de Alimentos y Bebidas, no discrimina entre primeras y segundas marcas, lo que puede favorecer a la comercialización de productos de calidad por parte de la empresa.

Tabla 1. Análisis FODA

	Positivo	Negativo
Interno	<p>Fortalezas:</p> <p>Variadas líneas de producto y precios competitivos</p> <p>Depósitos/Vehículos propios</p> <p>Extensa trayectoria en el negocio</p> <p>Gran cantidad de empleados y sucursales</p> <p>Bajo nivel de endeudamiento</p> <p>Enfoque en la satisfacción del cliente</p> <p>Valor de marca de los productos que se comercializan</p>	<p>Debilidades:</p> <p>Revisión de mercadería/stock manual, con altas probabilidades de falla</p> <p>Riesgo de robo</p> <p>Fallas en la comunicación/organización interna</p> <p>Falta de un área de Recursos Humanos como método de regulación y gestión del capital humano</p>
Externo	<p>Oportunidades:</p> <p>Políticas favorables del Gobierno Nacional</p> <p>Necesidad de insumos básicos por parte de la población en un radio cercano a su domicilio</p> <p>Inflación afecta también a productos sustitutos</p>	<p>Amenazas:</p> <p>Modificaciones políticas y económicas</p> <p>Modificaciones culturales en base a los productos de consumo en sus distintas áreas</p> <p>Aparición de competidores que presenten precios más competitivos</p> <p>Pérdida de clientes</p> <p>Situaciones que requieran gastos adicionales</p>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Específico de la Carrera

La administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Por ende, es una de las actividades más importantes de la organización y es transversal a todas las áreas. Según Koontz y Weihrich (2004) las funciones de los administradores son cinco: Planificación, Organización, Integración de personal, Dirección, y Control.

Para comenzar, cabe mencionar como parte fundamental del análisis que AJ & JA Redolfi S.R.L. no posee actualmente un área de Recursos Humanos, por cual no existen procesos adecuados de selección de personal, inducción para los distintos cargos o puestos, y gestión del clima laboral. Esto se observa con mayor detalle en el organigrama de la empresa: el sector de Depósito y Logística depende del Gerente de Administración y Finanzas, el área de Seguridad e Higiene reporta directamente al Gerente General y algunos vendedores no están bajo la línea de ningún supervisor, lo que complica aún más el circuito de comunicación de la empresa.

El enfoque de la empresa se centra en la importancia de ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de los clientes, y los empleados que buscan esta realización van ascendiendo en responsabilidad en relación al tiempo y a la confianza que se genera con los superiores. La utilidad de una comunicación fluida entre los diferentes muestra una gestión decadente que genera algunos conflictos. En este sentido, la empresa debería contar con una herramienta de comunicación que logre dar a conocer las opiniones o propuestas que puedan surgir de los colaboradores, ya que todos forman parte de un equipo de trabajo. Por otro lado, forma parte de la cultura empresarial la promoción interna, por lo que los empleados confiables van ascendiendo en responsabilidades, aunque no estén preparados para las nuevas tareas que se les asignan, lo que ha generado algunos problemas y hubo que volver atrás en la decisión en más de una ocasión.

En cuanto al proceso de comercialización, el mismo consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Durante la etapa de abastecimiento, se realizan los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores al centro de distribución. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega. El encargado de compra es quien determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, tarea que resulta muy

importante para no llegar a tener quiebres de stock. Una vez realizados los pedidos, le sigue la etapa de Recepción, cuando el camión llega al depósito y se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos, controlarla y cotejar los productos que se bajan del transporte con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Este procedimiento se realiza de forma manual, lo que también puede conducir a errores.

En lo que respecta a las ventas, estas se realizan casi sin restricciones, pues no se exigen volúmenes mínimos de compras sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Por ende, se observa que en la actualidad la empresa atraviesa cambios constantes es por esto que se necesita tener capacidad de innovar y aportar soluciones creativas a los conflictos que puedan surgir.

Se incluye a continuación la Matriz de Ansoff o matriz producto/mercado, la cual permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa y al mismo tiempo establece la ruta más adecuada para alcanzar las metas propuestas por la organización:

Tabla 2. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de mercados mediante acciones de publicidad y promoción que permitan atraer potenciales clientes que hoy responden a los mencionados competidores	Desarrollo de nuevos mercados geográficos y de nuevos canales de distribución a partir de la creación de un nuevo centro de distribución que favorezca la expansión regional
	Nuevos	No se considera una estrategia posible el desarrollo de nuevos productos, ya que la empresa se dedica a la distribución de productos elaborados por otras empresas, y la única opción posible en este sentido sería la incorporación de segundas marcas	En cuanto a la estrategia de diversificación, dado que la posibilidad contemplada de incorporación de nuevos productos serían las segundas marcas, podría pensarse en abrirse camino con ellas en nuevos mercados, pero no es una propuesta que resulte tentadora para la empresa en este momento

Fuente: Elaboración Propia basada en Ansoff (1957)

Marco teórico

En el presente marco teórico se desarrollan los conceptos relacionados al Cuadro de Mando Integral, tema principal de este reporte de caso. Se comienza considerando que existen factores tanto internos como externos que, de no ser gestionados adecuadamente, afectan a la productividad de la organización. A continuación, se menciona el origen de la herramienta Cuadro de Mando Integral y lo que, al respecto de la misma, consideran sus autores y otros autores más modernos. Se hace referencia a su utilidad y funciones, mostrando las concordancias y desavenencias existentes al respecto.

Por factores internos se hace referencia a todo lo que se encuentre en el interior de la empresa, ya sea tangible o intangible, es decir, los inversionistas, la estructura organizacional, la misión de la empresa, los colaboradores, los recursos de capital, la comunicación, y la cultura, entre otros. En cuanto a los factores externos, es posible considerar un entorno próximo que abarca a los clientes, los proveedores y los competidores, y un entorno general que puede tener influencia directa en la organización aún sin influir en sus actividades, como es el caso de los factores económicos y político-legales en el ámbito en el que se mueve organización (Corvo, 2019).

En la opinión de Hernández (2017), analizar los factores que influyen en la empresa puede transformar un inevitable fracaso en una oportunidad de crecimiento. Con respecto a la organización interna, la herramienta que mayores beneficios aporta es el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, una estructura de control de la administración y operación general de la empresa desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, en el año 1992.

El principal aporte que los mencionados autores realizaron al *Tableau de Bord*, una herramienta que se utilizaba para el control de gestión desde los años '70, fue considerar que las ventajas competitivas de las organizaciones se relacionaban en alto grado con las inversiones basadas en el conocimiento, por lo que acordaron en la incorporación del valor agregado que se logra aumentando las capacidades de los activos intangibles (Kaplan y Norton, 2003). De este modo, quedó conformada la actual herramienta de gestión que ayuda a transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, organizados en cuatro perspectivas. Estas perspectivas son desglosadas a su vez en los objetivos necesarios para el avance de la organización hacia sus metas principales.

De Pablos, López Hermoza y Medina Salcedo (2012) consideran que lo que se pretende con el uso del CMI es interrelacionar en forma dinámica a los recursos técnicos, humanos y económicos de la organización, con el objetivo de satisfacer sus necesidades concretas de información, de modo de que la misma resulte ser eficiente para la gestión que debe llevar a cabo la empresa.

Esta herramienta suele utilizarse para la planeación y alineación de los objetivos de la organización, dado que brinda un marco, una estructura y un lenguaje que resultan eficaces para transmitir la misión y la estrategia, y emplea las mediciones para comunicar a los empleados sobre los causales del éxito actual y futuro. Sus principales objetivos consisten en medir los avances en el cumplimiento de la misión y visión, valores y objetivos de la empresa, en alinear los indicadores y las metas de la dirección con los de cada una de las áreas de la organización, y en integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de cada área, orientando los esfuerzos hacia los objetivos propuestos en las cuatro categorías incluidas (Kaplan y Norton, 2003).

Para Lanzas Duque, Castaño y Montoya (2006), lo verdaderamente útil que presenta el Cuadro de Mando Integral, es que pueden existir tantos modelos como empresas, y el CMI es capaz de ser adaptado a las necesidades de cada una de ellas. De hecho, si bien el CMI analiza y propone objetivos e indicadores en cuatro perspectivas distintas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, en los casos en que la organización lo requiera, es posible incorporar perspectivas adicionales o prescindir de alguna de las establecidas en el modelo teórico, lo que demuestra la eficacia de esta herramienta y la coloca como pionera en el mercado internacional.

Asimismo, Cárdenas Saravia (2009) considera que su mayor utilidad consiste en la posibilidad de conectar objetivos de corto y largo plazo, como así también medidas financieras y no financieras, lo cual permite crear valor en los activos intangibles. Estos activos hacen referencia al capital humano, al capital de información y al capital organizativo de la empresa. El autor considera que cada organización es un sistema que se relaciona por medio de un conjunto de indicadores agrupados en las perspectivas mencionadas.

Pese a ello, una crítica al CMI realizada por Van Der Woerd & Van Der Brink (2004) sostiene la importancia de agregar al modelo original nuevas perspectivas que

hagan partícipes a sectores externos a la organización pero que igualmente tengan influencia sobre ella, como el sector público, la sociedad o el medioambiente. Asimismo, Banchieri y Campa Planas (2010) presentaron un estudio realizado en empresas españolas, el cual concluyó en que, si bien el 57% de las mismas conoce esta herramienta hace más de diez años, solo el 20% la utiliza para el mejoramiento de su gestión.

Por su parte, el mexicano Jack Fleitman (2007), autor de *Negocios Exitosos* entre otros libros, hace mención a los beneficios de esta herramienta destacando entre sus características la objetividad y precisión que denota la misma, sumado a su relevancia, factibilidad, confiabilidad, y a su compatibilidad con otros indicadores. Menciona además que el CMI fomenta cambios en la empresa gracias a que facilita el consenso con el equipo de dirección, y el compromiso en la mejora de las tareas.

También Bonilla, Cortés y Torres Moreno (2001) elogian los aportes del CMI a la gestión empresarial, considerándolo una poderosa herramienta que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa, puesto que influye en el comportamiento de las personas que integran la organización y permite anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico, de modo de poder avanzar en la dirección correcta.

En este reporte, se opta por validar la opinión de Fleitman (2007), ya que se acuerda con las características que el mencionado autor atribuye a la herramienta en cuestión, destacando su objetividad, la relevancia de la misma en relación a la problemática que se intenta resolver, su factibilidad y confiabilidad, y la posibilidad de compatibilizar su uso con el de otros indicadores, como ha quedado demostrado a lo largo de este trabajo.

Asimismo, también se toma en consideración la opinión de Lanzas Duque, Castaño y Montoya (2006), quienes sostienen que el CMI puede adaptarse a las necesidades de cualquier empresa. Por ende, la postura de este reporte se opone al pensamiento de Van Der Woerd & Van Der Brink (2004), descartando que sea necesario incorporar en todos los casos nuevas perspectivas, por considerar que las perspectivas incluidas son suficientes para abarcar las problemáticas de la empresa.

Diagnóstico y discusión

El problema que concierne actualmente a la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. es el descenso que se observa en su rentabilidad desde el año 2002, debido al incremento de costos operativos e insumos que no logra recuperarse a través del aumento en los precios de venta y necesita ser reabsorbido por la empresa, reflejando una caída en el *mark up*.

La relevancia del problema reside en que, en caso de no resolverse, genera una cadena de cuestiones que se va acrecentando y complicando cada vez más: la presión de los competidores complica el correcto funcionamiento de la empresa, ya que impide el aumento de precios; a causa de esto se generan faltantes de stock lo cual impacta en la satisfacción de los clientes, y estas problemáticas internas repercuten en el malestar de los empleados, lo que llega a observarse en el clima laboral de la organización.

Como se ha podido comprobar en el análisis FODA, la empresa cuenta como una fortaleza sus variadas líneas de producto y los precios competitivos que ofrece a sus clientes. En este momento, la empresa busca ampliar su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, considerando la necesidad de aumentar la cantidad de empleados y productos, tomando este camino como forma de revertir la situación.

Sin embargo, para que esto ocurra de la manera esperada, los nuevos colaboradores deberán capacitarse en la optimización de la satisfacción del cliente y los aspectos administrativos y de logística que permitan lograr una mejor organización interna, de modo de evitar fallas en los sistemas manuales y pérdidas por robos, roturas, y errores en el control de stock, para lo cual se hace necesaria la implementación de un área destinada a la gestión del recurso humano, o en su defecto, la tercerización en una consultora con personal idóneo capaz de encargarse adecuadamente de la capacitación del personal.

A su vez, la implementación de una herramienta de gestión que facilite la planeación y alineación de los objetivos de la organización, podría ser de ayuda en la medición de avances en el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización, integrando el plan estratégico de la empresa y orientando los esfuerzos de toda la organización hacia los objetivos propuestos.

Como oportunidades presentes, la empresa cuenta con las actuales políticas del Gobierno Nacional que benefician al rubro de alimentación y la necesidad de los

consumidores de proveerse de productos en sitios cercanos a su domicilio, lo que amplía la cartera de posibles clientes de la empresa. A su vez, el alto valor de marca de los productos comercializados por AJ & JA Redolfi S.R.L. favorece la comercialización de los mismos y disminuye el riesgo de amenaza de productos sustitutos.

Por otra parte, la Matriz de Ansoff muestra la posibilidad de penetración de mercados mediante acciones de publicidad y promoción que permitan atraer a estos potenciales clientes, pero también considera el desarrollo de nuevos mercados geográficos y de nuevos canales de distribución a partir de la creación del mencionado centro de distribución, por lo que podría aprovecharse en este sentido la inversión realizada. En cuanto al desarrollo de nuevos productos, no se observa la posibilidad de incorporar nuevas marcas en este momento, aunque la opción de trabajar con un mercado de productos más económicos es una posibilidad que la empresa podría considerar frente a una economía complicada como es la de la Argentina, especialmente en medio de una pandemia mundial.

Por ende, se observa que la principal cuestión a resolver es la falta de organización y coordinación interna, la cual no favorece a la retención de clientes y a su incremento, si bien se considera que la empresa cuenta con diversas herramientas para gestionar en pos de un aumento de su rentabilidad, ante lo cual se sugiere la identificación de los objetivos prioritarios, organizados en las perspectivas que ofrece el CMI, para su posterior implementación.

Los problemas y errores que podría solucionar la implementación del CMI, comenzarían por mejorar el clima laboral a través de la incorporación de un área de Recursos Humanos capaz de resolver las problemáticas de ausentismo, rotación y siniestralidad, fomentando el trabajo en equipo y capacitando en pos de una mejor atención al cliente. Asimismo, una capacitación adecuada podría optimizar el movimiento interno de mercadería y de la flota de transporte, reduciendo los gastos operativos y aumentando los márgenes de marcación.

Las limitaciones propias que podrían superarse, respecto del funcionamiento inicial, se relacionan con la posibilidad de atraer nuevas alternativas de negocio y con el sostenimiento de precios competitivos sin sufrir una baja en la rentabilidad.

Propuesta

Objetivos

El objetivo general del presente plan consiste en desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. que pueda ser aplicado entre los meses de noviembre de 2020 y abril de 2021 para obtener una mejora en la rentabilidad, de modo de lograr un incremento del 5% en el capital de la organización hacia el final del ejercicio del próximo año.

Los objetivos específicos determinados para ello, son:

- Mostrar un descenso del 20% para fines de 2021 en los índices de ausentismo, rotación y siniestralidad a partir de la incorporación de un área de recursos humanos que fomente el trabajo en equipo y ayude a mejorar la atención al cliente.
- Lograr la optimización de la flota de transporte y de la rotación y movimiento interno de mercadería, de modo de reducir los gastos operativos en un 20% durante plazo de implementación de la propuesta.
- Aumentar el margen de marcación sosteniendo precios competitivos que permitan incrementar el volumen de clientes en un 10% y aumentar la satisfacción de los clientes ya existentes hacia fines de 2021.
- Incorporar productos de distribución exclusiva que permitan el desarrollo de nuevas alternativas de negocio durante 2021.

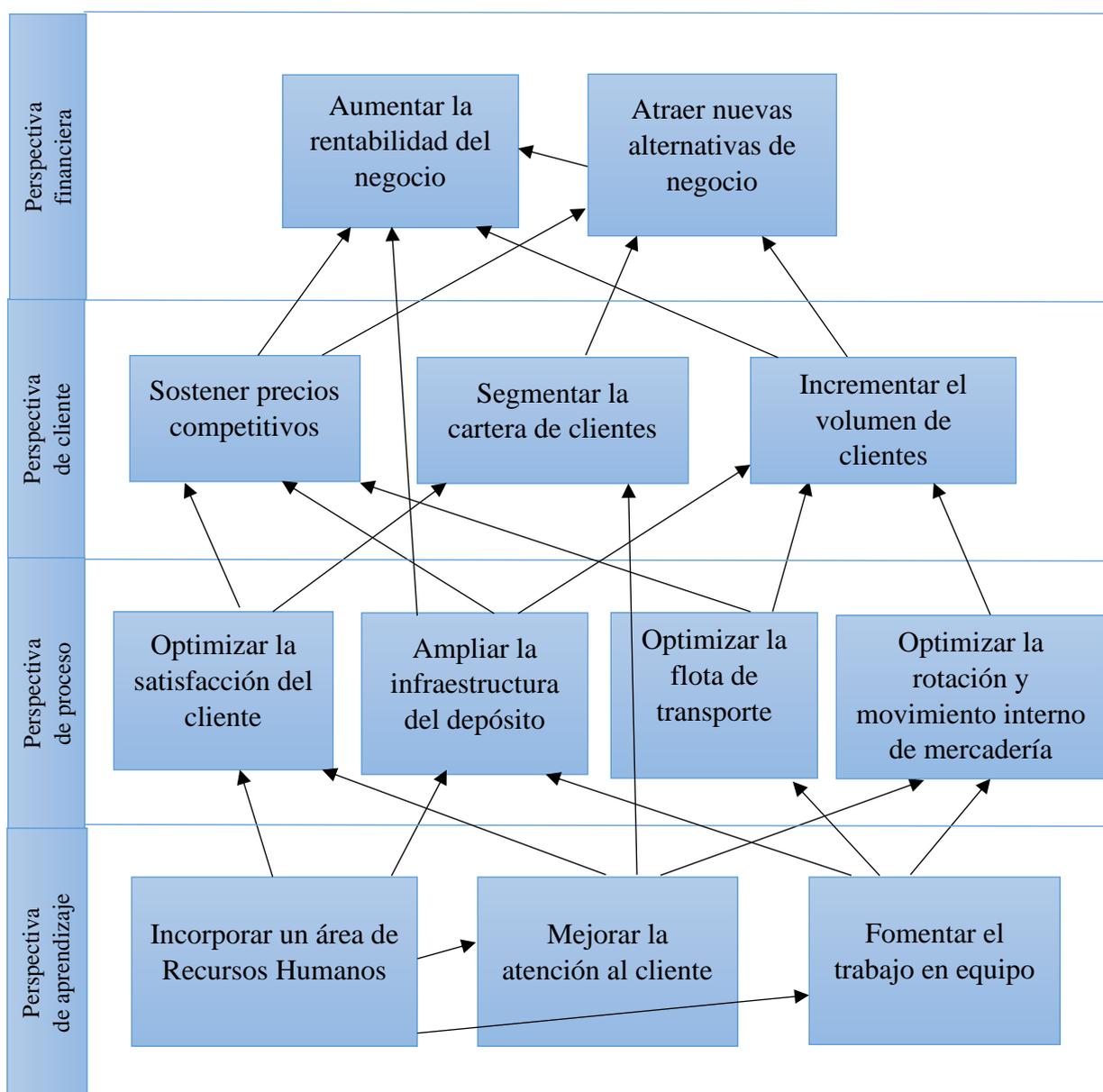
Alcance

Las estrategias que se propone implementar, tienen como límite geográfico la Provincia de Córdoba, Argentina, ya que está previsto su desarrollo hacia el interior de la planta de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. y sus autoservicios y distribuidoras ubicadas en diversos lugares de la provincia, considerando que las mismas puedan impactar igualmente en las provincias vecinas.

El alcance temporal en el que se desarrollará la propuesta supone una duración de seis meses entre noviembre de 2020 y abril de 2021, pudiendo observarse sus resultados hacia el final del año.

Dado que la estrategia diseñada pretende abarcar a todo el personal de la organización, una posible limitación se observa en la necesidad de rotar al personal para no descuidar la atención de los clientes, realizando la logística necesaria para que todos puedan formar parte de la implementación de la propuesta.

Figura 1. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (2003)

Planes y presupuesto

A continuación se detallan los planes a seguir y el presupuesto estimativo en cada caso, según se muestran en el mapa estratégico de causa-efecto que puede observarse en la figura 1.

Plan N°1: Incorporación de un área de Recursos Humanos

Dada la importancia de un sector que se encargue de la gestión del recurso humano, se deberá incorporar personal idóneo que pueda ocupar este cargo, ya que la empresa no dispone de este departamento. Esta acción estará a cargo del Gerente General, pero hasta el momento de su designación, quien presenta esta propuesta será responsable de capacitar al personal en lo que respecta a trabajo en equipo y en atención al cliente, junto con el Gerente de Ventas y el Jefe de Depósito y Logística, según corresponda.

La capacitación se realizará en la planta de James Craik, hacia donde deberán dirigirse todos los empleados de la empresa en forma alternada, de modo de no descuidar las actividades de la organización. La duración de la capacitación será de 4 meses, a realizarse en encuentros semanales de 3 horas de duración con cada grupo. Se prevé que durante el transcurso de los mismos pueda ofrecerse un refrigerio al personal que conste de té/café y galletitas dulces/saladas.

A su vez, se realizarán encuestas de satisfacción al personal, a fin de generar estrategias que permitan potenciar el compromiso de los empleados de la organización. Las encuestas de satisfacción se realizarán al inicio de la actividad y al final de la propuesta, pudiendo comparar los resultados obtenidos a modo de evaluación.

Se espera poder alcanzar mediante estas acciones un descenso del 20% para fines de 2021 en los índices de ausentismo, rotación y siniestralidad, además de una mejor disposición por parte de los colaboradores para el trabajo en equipo, y una diferencia en la atención al cliente.

El presupuesto necesario para el desarrollo de esta actividad, sin contar los haberes percibidos por el nuevo ingresante a la empresa sino los que afectan específicamente a esta propuesta, se pueden desglosar del siguiente modo:

- Honorarios por 100 horas de capacitación \$33.904, calculado según sueldo promedio en Argentina \$54.246 para un Licenciado en Administración, informado por Glassdoor (2020).

- Refrigerio para 130 personas durante 16 encuentros \$104.000, calculado en \$50 por persona, según precios de lista de la web de Carrefour.

- Realización y análisis de encuestas \$17.000, calculado según sueldo promedio en Argentina \$54.246 para un Licenciado en Administración, informado por Glassdoor (2020).

- *Total Plan N° 1: \$154.904*

Plan N°2: Optimización de la gestión interna

A partir de la capacitación ofrecida al personal de la empresa, se procederá a una reorganización de las tareas que se realizan en la misma, con el objeto de reducir los gastos operativos en un 20% en cuanto a la rotación y movimiento interno de mercadería, y a la optimización de la flota de transporte. Se espera que la ampliación de la infraestructura del depósito también pueda brindar una diferenciación en el *mark up*.

Para ello, se brindará una asesoría de 3 meses en el área operativa, acompañando a los mandos medios en la organización del trabajo de sus equipos. La misma constará de cuatro horas de trabajo conjunto en tres encuentros semanales, lo que alcanza un total de 144 horas. Esta asesoría se realizará en los lugares de desempeño diario de cada equipo, en el sector central y en las diferentes sucursales de la empresa.

De manera de conocer el impacto de la propuesta en los clientes, hacia el final de la misma se realizará una encuesta de satisfacción. El presupuesto estimado para esta actividad, es el siguiente:

- Asesoría de 144 horas en el área operativa \$44.383, calculando valor hora \$308,22 para un Licenciado en Administración en Argentina, según lo informado por Glassdoor (2020).

- Realización y análisis de encuestas \$17.000, calculado según sueldo promedio en Argentina \$54.246 para un Licenciado en Administración, informado por Glassdoor (2020).

- *Total Plan N° 2: \$61.383*

Plan N°3: Incremento de la cartera de clientes

De modo de aumentar la rentabilidad de la empresa, se sugiere incrementar la cartera de clientes en un 10% mediante publicidad y promociones, e incorporando productos de distribución exclusiva que permitan el desarrollo de nuevas alternativas de negocio durante 2021.

Asimismo, se deberá realizar en forma previa una segmentación de clientes que permita la reducción de costos operativos. De esta manera, se espera poder aumentar el margen de marcación sosteniendo precios competitivos que favorezcan la diferenciación de la empresa.

Para llevar a cabo estas acciones, se sugiere la realización de una asesoría en el área comercial, además de una mayor inversión dedicada a publicidad y promociones. La mencionada asesoría tendrá una duración de un mes, en el cual se dedicarán 5 horas semanales, lo que equivale a 20 horas de trabajo.

En cuanto a la publicidad y promociones, se contratarán durante dos meses los servicios de un Community Manager que sea capaz de potenciar el efecto de la empresa en internet y en las redes sociales. El presupuesto para esta actividad se estima en:

- Asesoría de 20hs en el área comercial \$6.164 calculando valor hora \$308,22 para un Licenciado en Administración en Argentina, según lo informado por Glassdoor (2020).

- Servicios de un Community Manager durante dos meses para publicidad y promociones \$32.000, según presupuesto para empresas de Aeuroweb (tomados en moneda local).

- *Total Plan N° 3: \$38.164*

PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA: \$254.451

- *Total Plan N° 1: \$154.904*

- *Total Plan N° 2: \$61.383*

- *Total Plan N° 3: \$38.164*

Tabla 3. Diagrama de Gantt

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Capacitación del personal	■	■	■	■		
Realización y análisis de encuestas	■			■		
Reorganización de tareas				■	■	■
Realización de encuestas a clientes						■
Segmentación de la cartera de clientes				■		
Incremento de publicidad y promociones					■	■

Fuente: Elaboración Propia

El Cuadro de Mando Integral para la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. donde se detallan todos los objetivos e indicadores a utilizar en cada caso, se adjunta a continuación.

En cuanto a los objetivos, la rentabilidad del negocio se fundamenta en el Plan N°3, al igual que la segmentación y el incremento de la cartera de clientes, la cual pretende aumentarse en un 10% mediante publicidad y promociones, sosteniendo precios competitivos e incorporando productos de distribución exclusiva (nuevas alternativas de negocio).

La optimización de la flota de transporte se fundamenta en el Plan N°2, junto con la rotación y movimiento interno de mercadería, los cuales se orientan a reducir los gastos operativos en un 20%. Fomentando el trabajo en equipo en una capacitación ofrecida al personal del área operativa, se buscará mejorar la atención al cliente y reorganizar las tareas que se realizan en la empresa, gracias a la ampliación prevista de la estructura del depósito.

Previamente a ello, el Plan N°1 fundamenta la incorporación de un área destinada a la gestión del recurso humano, quien será responsable posteriormente de capacitar al personal en trabajo en equipo y atención al cliente. Se realizarán encuestas de satisfacción a modo de evaluación, y se espera poder alcanzar un descenso del 20% en los índices de ausentismo, rotación y siniestralidad.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1,5%		Gerente de Administración y Finanzas
Financiera	Atraer nuevas alternativas de negocio	Productos de distribución exclusiva	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1,5%		Gerente de Administración y Finanzas
Clientes	Sostener precios competitivos	Margen de marcación (mark up)	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Gerente de Ventas
Clientes	Segmentar la cartera de clientes	Reducción de costos operativos	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%		Gerente de Ventas
Clientes	Incrementar el volumen de clientes	Medición de la cartera de clientes	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente de Ventas
Procesos	Optimizar la flota de transporte	Reducción de costos operativos	Porcentaje	10%	Semestral	10%	8%	5%		Jefe de Depósito y Logística
Procesos	Optimizar la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	100%	Semestral	100%	95%	90%		Gerente de Ventas
Procesos	Ampliar la infraestructura del depósito	Margen de marcación (mark up)	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente de Administración y Finanzas

Procesos	Optimizar la rotación y movimiento interno de mercadería	Reducción de gastos operativos	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%		Jefe de Depósito y Logística
Aprendizaje	Fomentar el trabajo en equipo	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	60 (4 meses)	Por proyecto	60	50	40		Gerente de Ventas y Jefe de Depósito y Logística
Aprendizaje	Mejorar la atención al cliente	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	40	Por proyecto	40	30	20		Gerente de Ventas
Aprendizaje	Incorporar un área de Recursos Humanos	Encuestas de satisfacción del personal	Porcentaje	100%	Semestral	100%	90%	80%		Gerente General
Aprendizaje	Incorporar un área de Recursos Humanos	Índices de ausentismo, rotación y siniestralidad	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%		Gerente General (RRHH)

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (2003)

Evaluación

Durante el desarrollo de la propuesta se incluyeron dos formas de evaluación de la misma, consistentes en encuestas de satisfacción orientadas hacia los clientes y hacia el público interno. Sin embargo, la mejor forma de conocer el impacto de la implementación de la solución propuesta es a través del incremento del capital hacia el final del ejercicio 2021, dado que de ese modo podrá verificarse fehacientemente el aumento de la rentabilidad del negocio.

Para calcular el Retorno de Inversión, se estima que el beneficio que podría generar el proyecto asciende a \$650.000, calculado como el 5% del volumen de ventas informado por la empresa, y dado que el presupuesto total de la propuesta se calcula en \$254.451, según el detalle presentado anteriormente, se obtiene:

$$(\$650.000 - \$254.451) / \$254.451 \times 100 = 155\%$$

Esta cifra demuestra la viabilidad de la propuesta, dado que representa que por cada peso invertido se recupera la inversión y se obtiene además una ganancia de 0,55.

Conclusiones

La problemática planteada en relación a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, y que se pretendió solucionar durante el desarrollo de este trabajo, es el descenso constante de la tasa interna de rentabilidad desde el año 2002, causada por el incremento mayor de costos operativos e insumos en relación al de los precios de venta. Si bien esta situación es causada en parte por cuestiones políticas y económicas externas a la misma y que impactan negativamente en la empresa, como la disminución de dinero circulante en el mercado que produce la caída del consumo y la presión del mercado que impide el aumento de precios, el descenso de las ventas genera un malestar que se evidencia tanto en los colaboradores como en los clientes.

Es por ello que se sugiere a modo de solución la implementación de un Cuadro de Mando Integral, el cual tome en consideración la dimensión económica del problema, pero también la perspectiva social que afecta a los empleados de la organización. En este sentido, se sugiere la incorporación de un sector que se encargue de la gestión del recurso humano, pero hasta el momento de su designación, se deberá capacitar al personal en lo que respecta a trabajo en equipo y en atención al cliente.

El impacto de la capacitación podrá medirse en base a encuestas de satisfacción al personal y mediante la observación de los índices de ausentismo, rotación y siniestralidad. De igual modo, se realizará hacia el final de la propuesta una encuesta de satisfacción que permita conocer el impacto que tuvo la misma sobre los clientes.

En segunda instancia, se procederá a asesorar a los mandos medios en una reorganización de tareas con el objeto de reducir los gastos operativos en la rotación y movimiento interno de mercadería y de la flota de transporte. Esta asesoría se realizará en los lugares de desempeño diario de cada equipo, en el sector central y en las diferentes sucursales de la empresa.

La tercera acción apunta a incrementar la cartera de clientes, para lo cual se sugiere realizar una segmentación de la misma e incorporar productos de distribución exclusiva que permitan el desarrollo de nuevas alternativas de negocio, sosteniendo los precios competitivos que ofrece la empresa. Esto implica a su vez una mayor inversión en publicidad y promociones, aspectos que la organización no tiene en cuenta actualmente.

Se espera que la contribución de este reporte de caso pueda ser aplicada a empresas parecidas que se encuentren en situaciones similares, y tengan la necesidad de monitorear su estrategia, aumentar sus procedimientos de control y generar una mayor eficiencia en la administración de sus recursos. Asimismo, la correcta aplicación de esta herramienta favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización, aportando eficiencia en las operaciones y perfeccionando el proceso para la toma de decisiones, lo que demuestra su relevancia y beneficios para el crecimiento y expansión de las empresas.

Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso

En el presente apartado se mencionan ciertos aspectos que no han sido planteados en la introducción dado que exceden la capacidad de este trabajo final. Sin embargo, se consideran de importancia, y es por eso que deben quedar registrados, para ser considerados en futuros trabajos sobre casos similares.

En primer lugar, se recomienda evaluar la posibilidad de implementación de un software de inteligencia de negocios, el cual facilitará la integración de la información, a fin de que sea posible registrar automáticamente las operaciones que se realizan, y que las

mismas sean traducidas en gráficos y estadísticas que permitan conocer la realidad de la empresa en forma sencilla y actualizada.

Asimismo, se sugiere la creación de una plataforma web o folleto electrónico donde se ofrezcan semanalmente a los clientes, actuales o potenciales, nuevas ofertas y promociones, además de detallar allí mismo las características de cada producto brindando la posibilidad de compra vía internet. En esta plataforma puede aplicarse también una escala de descuentos según volumen de compra y forma de pago, para facilitar la comodidad de los clientes.

Por último, podría ser una opción para la empresa enfocarse más en mejorar la experiencia de compra de los clientes con el apoyo de sistemas de inteligencia artificial, *chatbots* y minería de datos usando herramientas como Api.ai, Wit.ai o Smooch, por ejemplo, ya que no sólo es importante conseguir clientes nuevos, sino que mantener a los ya existentes resulta ser clave para cualquier negocio.

Bibliografía

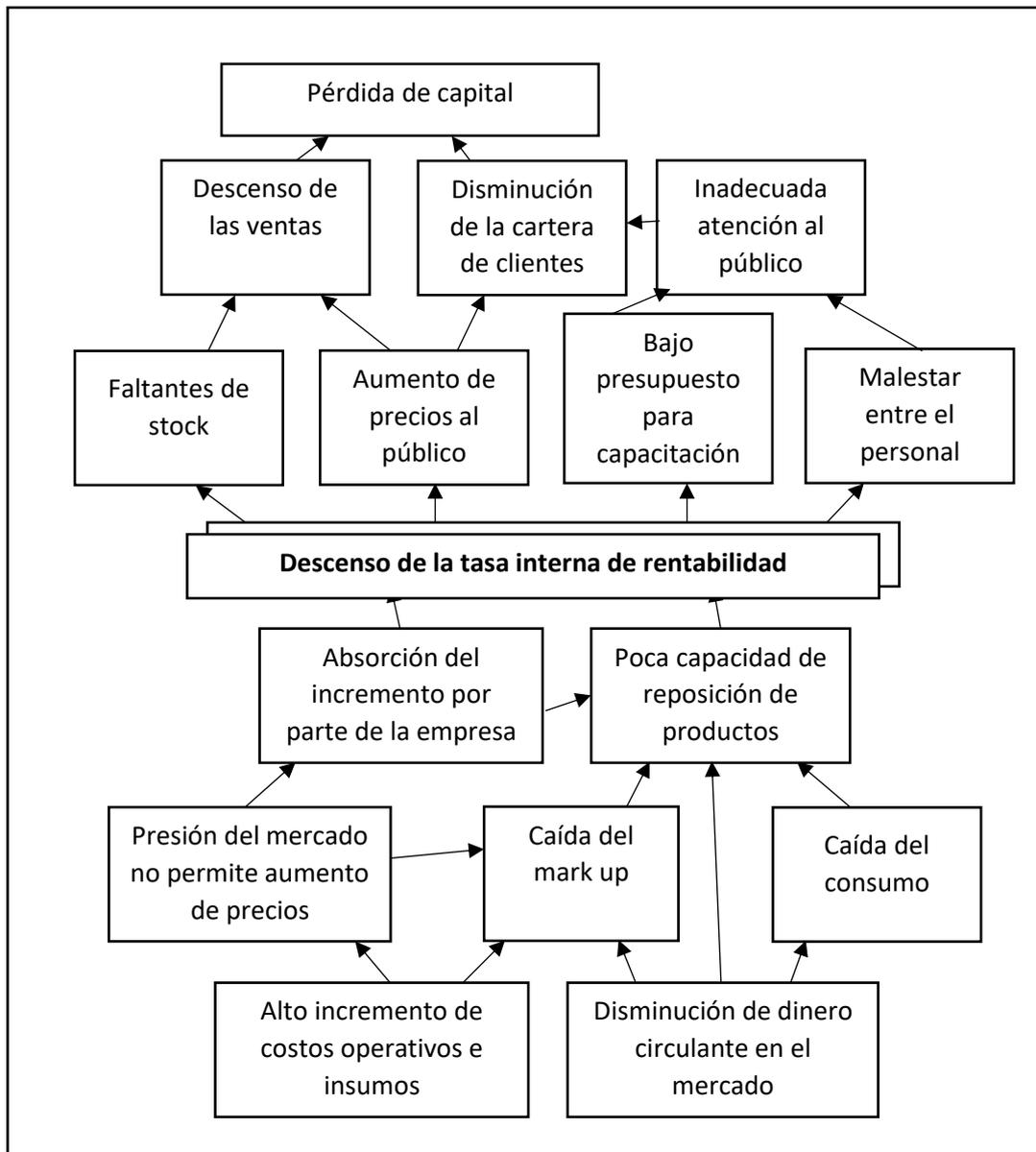
- Aeuroweb (2020). *Precios Gestión Redes Sociales*. Recuperado de <https://www.aeuroweb.com/precios-gestion-redes-sociales/>
- Amat Salas, O., Banchieri, L. C. y Campa Planas, F. (2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), pp. 25-36.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), pp. 113-124.
- Banchieri, L.C. y Campa Planas, F. (2010). *La utilización del Cuadro de Mando Integral en Cataluña*. VI Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y IV Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Valencia, España.
- Bonilla E., Cortés L. y Torres Moreno A. (2001). Importancia estratégica del cuadro integral del mando en la gestión empresarial. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 11, pp. 17-25.
- CACE (2019). *Estudio Anual del Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

- Cárdenas Saravia, T. I. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral. *Perspectivas*, (23), pp.101-114.
- Climate Transparency (2018). *Brown to Green: The G20 Transition to a Low-Carbon Economy*. Climate Transparency, c/o Humboldt-Viadrina Governance Platform, Alemania.
- Corvo, H. (2019). Factores internos y externos de una empresa. *Lifeder*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>
- De Pablos, C., López Hermoza A., Medina Salcedo, S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Editorial ESIC.
- Diario La Nación (15 de mayo de 2020). *Fin de la cuarentena en Argentina: qué se sabe al 15 de mayo*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>
- Díaz, I.A. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*. Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Glassdoor (2020). *Sueldos para Licenciado en Administración*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-administraci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,28.htm
- Hernández, C. (2017). ERM y la importancia de la administración de riesgos. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Recuperado de <https://www.incp.org.co/erm-la-importancia-la-administracion-riesgos/>
- ILPES (2004). *Boletín del Instituto*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- Kaplan, R. y Norton, D.P. (2003). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* (7ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lanzas Duque M, Castaño B. y Montoya L. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia Et Technica*, 12 (31), pp. 153-158.

- Messina, M. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a empresa del rubro Transporte de Carga y Logística*. Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Mi Argentina (2020). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Minuto Uno (14 de mayo de 2020). *Inflación y cuarentena: lo que más subió en abril según el INDEC*. Recuperado de <https://www.minutouno.com/notas/5102603-inflacion-y-cuarentena-lo-que-mas-subio-abril-segun-el-indec>
- Política Argentina (16 de mayo de 2020). *Cuarentena: la lista de las nuevas actividades exceptuadas en todo el país y en las que queda afuera al AMBA*. Recuperado de <https://www.politicargentina.com/notas/202005/32987-cuarentena-la-lista-de-las-nuevas-actividades-exceptuadas-en-todo-el-pais-y-las-que-dejan-afuera-al-amba.html>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, USA: The Free Press of Simon & Schuster INC.
- Puliafito, S.E., Allende, D.G., Castesana, P.S. y Ruggeri, M.F. (2017). *High-resolution atmospheric emission inventory of the Argentine energy sector. Comparison with the global emission database*. Recuperado de <https://www.heliyon.com/article/e00489/pdf>
- Rodríguez Yebra, M. (2020). Los traumas de un gobierno en emergencia, resignado al aislamiento. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-argentina-traumas-gobierno-emergencia-nid2353210>
- Santander Trade Markets (2019). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. y Gilbert, JR. D. R. (1996). *Administración* (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Van Der Woerd, F. & Van Den Brink, T. (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard--a pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55 (2), pp.173-186.

Anexos

Anexo 1: Árbol del Problema



Fuente: Elaboración propia basada en ILPES (2004)