

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Control estratégico con CMI aplicado a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.**

Autor: Albano, Carlos José

Legajo: VCPB07295

DNI: 27.364.910

Director de TFG: González Torres, Alfredo

**Córdoba, Julio 2020**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación plantea la propuesta y aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., empresa que se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios y no alimenticios en la ciudad de Córdoba, como instrumento que utiliza objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro perspectivas que son la financiera, clientes, proceso interno y crecimiento y aprendizaje. Para su desarrollo, se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego, se elaboró un plan de implementación para el período julio-diciembre 2020 y finalmente se realizó una propuesta de mediación y evaluación. Se llegó a la conclusión de que la aplicación del CMI, permitiría a la empresa expandir sus horizontes de radicación, mejorar su desempeño actual, y precisar en forma clara y concreta la visión y misión, así como definir sus estrategias y objetivos. Por lo tanto, se recomienda desarrollar el área Comercial y Estratégica, contratar un contador público y desarrollar nuevos canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales.

**Palabras claves:** Cuadro de Mando Integral, estrategia, objetivos, indicadores.

## **Abstract**

This research work presents the proposal and application of a Balanced Scorecard for the company AJ & JA Redolfi SRL, a company dedicated to the wholesale marketing and distribution of food and non-food products in the city of Córdoba, as an instrument that uses objectives and indicators derived from the company's vision to through four perspectives that are financial, clients, internal process and growth and learning. For its development, a diagnosis of the current management of the company was made, then, an implementation plan was prepared for the period July-December 2020 and finally a proposal for mediation and evaluation was made. It was concluded that the application of the CMI would allow the company to expand its settlement horizons, improve its current performance, and clearly and concretely specify the vision and mission, as well as define its strategies and objectives. Therefore, it is recommended to develop the Commercial and Strategic area, hire a public accountant and develop new communication channels between the different organizational levels.

**Key words:** Balanced Scorecard, strategy, objectives, indicators

# Índice General

## Índice

### Resumen, abstract y palabras claves

<b>Introducción</b> .....	1
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación.....	5
Análisis del contexto.....	6
Análisis PESTEL.....	6
Diagnostico Organizacional.....	8
Análisis FODA.....	8
Análisis Estratégico mediante matriz FODA cruzada.....	9
<b>Marco teórico</b> .....	13
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnostica.....	16
<b>Plan de implementación</b> .....	18
Alcance de la propuesta.....	18
Recursos involucrados.....	18
Acciones y Marco de tiempo.....	19
Medición y evaluación de las acciones.....	24
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	26
<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos</b> .....	30
Anexo 1: Encuesta de satisfacción recursos humanos.....	30
Anexo2: Encuesta de satisfacción clientes.....	31

## Introducción

En este trabajo final de grado se planteó un sistema de gestión estratégica con utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de información interna y externa para el control del ciclo operativo, donde la estrategia principal, el contexto interno y externo van a ser las bases para un sistema de gestión sistematizada con objetivos, indicadores financieros, no financieros y una retroalimentación permanente de la información en todo el circuito comercial, permitiendo a la empresa medir y controlar el desempeño para lograr sustentabilidad en un contexto inestable y de cambios constantes.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se encuentra ubicada en James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Se dedica a la comercialización y distribución mayorista de diversos productos alimenticios y no alimenticios, cuenta con cadenas de salones de ventas mayoristas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río cuarto y Córdoba Capital.

Se funda a mediados de 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi que compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, un negocio de cigarrería, bazar y librería. Se denominó en ese entonces como Redolfi Hermanos. En 1975, de común acuerdo, Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas. En el año 2006 se da por finalizada la etapa de sucesión que comenzó en 1993, quedando con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S.R.L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

La empresa tiene como misión, atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos

de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial, para de esta manera, brindar a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Con respecto a la visión de la misma, ésta es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, con una cartera diversificada de proveedores, con solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Así también, propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con los proveedores y lograr una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Por último, los valores o principios, que dirigen la manera de hacer y decidir de toda la organización son respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa; confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada; esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia; honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros; sentido de equipo; responsabilidad social y comunitaria y orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

A los efectos de este TFG, resultan útiles los estudios desarrollados por Norton y Kaplan (2000a, 2000b) y Francés (2006) que permitirán enfocar el Cuadro de Mando Integral desde una óptica de equilibrio en la empresa, incluyendo las cuatro perspectivas, adaptando las principales líneas de actuación prevista por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para alcanzar la visión deseada.

En el campo de la investigación aplicada a la práctica, se pueden encontrar varios trabajos correspondientes a la implementación del CMI en empresas con igual rubro al de este TFG. Serra (2006) se centró en un mayorista comercializador de productos de consumo masivo de las marcas Kraft Foods y Massalin Particulares en la ciudad de Esquel, provincia de Chubut, la cual contaba con problemas internos como la falta de planificación estratégica formal, inexistencia de objetivos cuantificados, problemas de comunicación interna, entre otros. Aplicó la planificación estratégica y el cuadro de mando integral y se desarrollaron 26 indicadores divididos en cuatro perspectivas del CMI y se establecieron cuáles deberán ser los rangos de

resultados óptimos para cada uno de ellos y a su vez, se determinaron las desviaciones respecto de los resultados reales.

Por su parte, Guzmán (2012) aplicó un CMI para una empresa mediana productora de agroquímicos de la región centro de Argentina, enfocando la problemática desde varias perspectivas, todas y cada una de ellas sumamente relevantes, con lo cual se transformó la estrategia en el trabajo de todos los días. Presas (2013) realizó un análisis detallado de los indicadores que se utilizan en la sucursal N.º 2 del hipermercado El Calafate (Buenos Aires, Argentina) versus los indicadores propuestos, y se armó un CMI y un mapa estratégico para obtener una visión integral de la estrategia de la sucursal, las cuatro perspectivas de la organización (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se midieron el logro de tales objetivos.

Los trabajos anteriormente mencionados se consideran pertinentes para el TFG, para el desarrollo de indicadores, que permitirán poner en práctica la estrategia de la empresa y lograr que la misma se adapte a la competencia y a los constantes cambios en los cuales está inserta. Además, permite observar cómo se desarrollaron las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso y crecimiento y aprendizaje para evaluar de esta manera el desempeño estratégico de la empresa, así también la implementación de FODA.

Dados los aspectos mencionados, se considera que, si bien el CMI es un tema con vigencia, no está abordado específicamente desde el enfoque que se pretende en el TFG, que es identificar las fallas en los procesos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para luego implementar de manera correcta un CMI que le permita a la empresa ser sustentable en un contexto de incertidumbre e inestabilidad. El presente TFG se convertirá en una herramienta que permitirá abrir el panorama a nuevas concepciones, de esta manera, se obtendrá el beneficio de garantizar a la empresa la toma de decisiones eficientes y actualizadas en el contexto inmerso de competitividad, cambios estructurales, económicos y sociales.

Con respecto a los beneficios que obtendrá la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., éstos son permitir conocer la situación actual, proporcionar una visión integral de la misma que permita influir en el comportamiento de los socios gerentes como así también del resto del personal y alinear la gestión de la empresa con la estrategia adoptada y poder medir el desempeño organizacional de acuerdo con las cuatro perspectivas del CMI.

A continuación, se describe los objetivos para este trabajo final de grado.

### *Objetivo general*

1. Planificar la implementación de un CMI para el control estratégico en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, de la ciudad de Córdoba en el período julio- diciembre 2020.

### *Objetivos específicos*

1. Analizar y definir la estrategia general de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, de la ciudad de Córdoba en el período julio- diciembre 2020.

2. Diseñar un mapa estratégico con los ejes estratégicos de cada perspectiva del CMI para interrelacionar los distintos objetivos con la estrategia general en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, de la ciudad de Córdoba en el período julio- diciembre 2020.

3. Desarrollar los indicadores y metas para cada perspectiva del CMI para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la ciudad de Córdoba en el período julio- diciembre 2020.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 60 años de trayectoria en el comercio mayorista. Empresa, que en esos años atravesó procesos familiares como sucesiones y sobre todo situaciones externas adversas como procesos hiperinflacionarios, restricción de libre disponibilidad del dinero como fue el caso del corralito y diversos contextos socios económicos como por ejemplo hoy en día es la emergencia sanitaria como consecuencia de la pandemia mundial provocada por el virus Covid-19, los cuales llevan a una empresa a sortear y a mitigar diferentes problemas, por lo que es importante una estrategia que permita prever, medir, y corregir el rumbo de las decisiones en estos contextos de incertidumbre y cambios constantes.

En este análisis de la situación se realizará una evaluación integral de factores que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa y que junto al diseño e implementación del cuadro de mando integral con todos sus elementos y herramientas van a posibilitar a los directivos medir el desempeño de la comercialización desde cuatro perspectivas financieras y no financieras desencadenando un proceso de información sistematizado.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa del rubro mayorista, con sucursales en Córdoba Capital, Río Cuarto, Río Tercero y San Francisco. Cuenta con 170 empleados, más de 6.000 clientes, que además de sus sucursales, logra comercializar a todo Córdoba, San Luis, La Pampa y Santa Fe, gracias a su flota de camiones, utilitarios, vendedores y preventistas.

A lo largo de su trayectoria ha logrado establecer alianzas con proveedores como la tabacalera Masselin Particulares, Kodak y Kraft, A demás distribuye productos de grandes empresas como Unilever, Arcor, Johnson & Johnson, etc.

Su casa central se encuentra ubicada estratégicamente y como consecuencia tiene mucho potencial para explotar. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Es una empresa familiar que adoptó como visión ser una empresa líder en el mercado, abierto a nuevas oportunidades de negocios, propiciar alianzas estratégicas con proveedores, contar con una cartera de proveedores diversificada, servicio de excelencia al cliente, apoyar personal y profesionalmente a los empleados y siempre preservando el carácter familiar de la empresa. En cuanto a su misión es



la de ser un distribuidor mayorista brindando un servicio de calidad, con gran variedad de producto y con empleados complacidos profesional y socialmente.

Luego de examinar la información de la situación de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se detectó dentro de la misma los siguientes problemas: la ausencia de un sistema integral para administrar el proceso de comercialización, la estrategia adoptada por los socios y la dirección no se alinea con los distintos objetivos de la cadena de comercialización. Además, no existe una gerencia comercial, la cual la realiza el gerente general, no hay un área de compras, el sistema contable se terceriza a un contador público externo, no existe tampoco un sistema de gestión como ser un presupuesto o un plan financiero.

No existe una política estratégica de publicidad y comunicación. Tampoco existe un mecanismo para obtener un feedback de los clientes y proveedores. La política de inventarios es la de mantener un stock mínimo, de todas formas, existen productos en sobre stock; y como contracara a esto existen quiebres de stock de \$50.000,00 por órdenes de pedido realizadas y no satisfechas.

No se mide la experiencia del cliente, no se clasifica al cliente por volumen de compra ni por comportamiento. En cuanto a RRHH, no existe un área específica, y tampoco se mide la satisfacción de los empleados y no existen políticas al respecto. Con respecto a un análisis económico financiero, la tasa interna de rentabilidad va en disminución, los costos de operación e insumos aumentan a una tasa mayor que los precios de venta.

Es por todo lo anterior, que es importante la utilización de un CMI para la gestión estratégica en el proceso de comercialización de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ya que el contexto actual es muy cambiante, está siendo golpeado económica y socialmente a causa de la pandemia provocada por el virus Covid-19.

### *Análisis de contexto*

### *Análisis PESTEL*

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización, los cuales son Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ambientales.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
<b>POLÍTICOS</b>	Gobernabilidad	Diciembre 2019 asume A. Fernández como presidente, planteándose un giro en la política Argentina: no continuidad sino comienzo de una nueva gestión. Esto implica que la empresa hasta el 2023 se va a encontrar con estabilidad política.	Infobae (2019)
<b>ECONÓMICOS</b>	Tipo de cambio	Dólar mayorista \$70. Últimos 12 meses: Devaluación 57,60%. Devaluación real 7, 60%. Brecha del 36% entre el dólar bolsa y el blue.	Ámbito (2020)
	Tasa de empleo	El año 2019 finalizó con un desempleo del 8,9%. Se estima que al finalizar el año 2020 se perderán 25 millones de puestos de trabajo.	Infobae (2020)
	Inflación	La tasa de variación anual del IPC en Argentina en marzo de 2020 fue de 48,4%. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) fue del 3,3%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 7,8%. Por ende, el contexto inflacionario va a seguir repercutiendo en la empresa y al precio que recibe el cliente.	Datos Macro (2020)
	Nivel de deuda	Al finalizar el año 2019 la deuda representaba el 38% del PIB. Argentina comenzó el 2020 con un ratio deuda-PBI del 80%. Deberá hacer frente en 2020 a pagos de capital por u\$s48.868 millones y u\$s14.838 millones por intereses.	BCRA (2020)
	Crecimiento del PIB	Los años 2018 y 2019 fueron años de recesión para Argentina. Para el año 2020 se prevé una caída de la actividad doméstica de 2% en y una tenue recuperación de 1% para 2021. Con estas previsiones, el PBI argentino acumulará una contracción de 7,2% en tres años.	Infobae (2020)
	Comercial	La actividad comercial mayorista y minorista tuvo una variación respecto del año anterior del 0,1%.	INDEC (2020)
<b>SOCIALES</b>	Cambios socios culturales	Debido a la pandemia se otorgaron un bono especial para jubilados con haberes mínimos y beneficiarios de ciertos programas sociales, aumento de la AUH, otorgamiento de licencias y la modalidad de trabajo remoto para empleados de los sectores públicos y privados y aislamiento social, preventivo y obligatorio. Esto le otorgaría a la empresa la posibilidad de digitalizar su comercio, como también aprovechar la inyección de dinero que realiza el gobierno a los sectores más vulnerables.	CIPPEC (2020)
<b>LEGALES</b>	Leyes de emergencia	Ley de solidaridad social y reactivación productiva: emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. Esto le permitiría a la empresa encuadrarse en los regímenes previstos para aprovechar	Ley N° 27.541 (2020)

		prorrogas, financiamiento y excepciones tributarias.	
		Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción: el objetivo es dar alivio económico inmediato a aquellas empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica luego de las medidas de contingencia implementadas durante la Emergencia Sanitaria.	Decreto 332 (2020)
		Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS): se gravará operaciones vinculadas con la adquisición de moneda extranjera para atesoramiento. Esto tiene como consecuencia un aumento del dólar paralelo o blue, impactando en los costos de la empresa.	Ley N° 27.541 (2019)
TECNOLÓGICOS	Tecnología de la información	Sistemas de teleconferencia, sistemas de transferencia y recuperación de información y sistemas de procesamiento personal de información. Implementar estos sistemas de IT le permitirían a la empresa aprovechar oportunidades como el <i>e-commerce</i> y adoptar una administración basada en <i>big data</i> .	Evaluando Software (2020)
	Tienda virtual	Los cambios socios culturales y tendencias apuntan a un comercio virtual.	Cita propia
ECOLÓGICOS	Leyes medio ambiente	Ley General del Ambiente: presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Esto es sumamente útil para que la empresa adopte en el futuro el reporte sobre contabilidad económica, social y ambiental.	Ley 25.675 (2002)

### *Diagnóstico organizacional*

### *Análisis FODA*

El análisis FODA ese puede aplicar a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, favoreciendo el desarrollo y ejecución de la planeación formal. Por ello, se elaborará un diagnóstico organizacional FODA a partir de cuatro variables principales para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para que los socios gerentes cuenten con un procedimiento que les facilite la toma de decisiones y el desarrollo de sus estrategias.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Buena relación con empleados.</li> <li>2) Centro de distribución principal con ubicación estratégica.</li> <li>3) Imagen institucional con 60 años de trayectoria.</li> <li>4) Flota propia de camiones y utilitarios.</li> <li>5) Fuerza de ventas de más de 35 vendedores.</li> <li>6) Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) No existe un sistema de información para la toma de decisiones y el control de objetivos.</li> <li>2) La empresa no posee un contador propio, sino que se terceriza.</li> <li>3) No existe área de compras.</li> <li>4) No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes.</li> <li>5) No hay un control estratégico del proceso comercial.</li> <li>6) No posee un gerente comercial, ya que su función lo realiza el gerente general.</li> <li>7) No tiene planes de financiación para sus clientes.</li> <li>8) No tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados.</li> <li>9) Tasa interna de rentabilidad con comportamiento opuesto: los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas.</li> </ol>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Incursión en nuevos mercados: otras provincias.</li> <li>2) Nuevos acuerdos y alianzas con proveedores como consecuencia de una administración financiera sólida.</li> <li>3) Nuevos canales de comunicación: redes sociales, publicidad por mail y tienda virtual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contracción de la economía</li> <li>2) Desempleo</li> <li>3) Inflación.</li> <li>4) Pandemia mundial.</li> <li>5) Cambios de hábitos y consumo: el covid-19 provoca que las compras sean on-line, se consuma segundas marcas y el precio pasa a ser lo más importante.</li> <li>6) Tipo de cambio volátil: los precios aumentan a la par del dólar como consecuencia de una economía dolarizada.</li> <li>7) Alta competencia.</li> </ol>

*Análisis estratégico mediante la matriz FODA*

Una vez realizado el análisis FODA con sus listados de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, se realizará una matriz que se deriva de lo anterior desarrollando cuatro tipos de estrategias: estrategias ofensivas FO (Fortalezas vs Oportunidades), estrategias de reorientación DO (Debilidades vs Oportunidades), estrategias defensivas FA (Fortalezas vs Amenazas) y estrategias de supervivencia DA (Debilidades vs Amenazas). El objetivo es analizar los factores internos y externos para definir las acciones estratégicas que se sugieren implementar (Ponce Talancón, 2006).

	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
	1) Buena relación con empleados. 2) Centro de distribución principal con ubicación estratégica. 3) Imagen institucional con 60 años de trayectoria. 4) Flota propia de camiones y utilitarios. 5) Fuerza de ventas de más de 35 vendedores. 6) Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.	1) No existe un sistema de información para la toma de decisiones y el control de objetivos. 2) Contador público externo. 3) No existe área de compras. 4) No hay un control estratégico del proceso comercial. 5) No posee un gerente comercial. 6) No tiene planes de financiación para clientes. 7) No tienen un área de Recursos Humanos. 8) Tasa interna de rentabilidad.
OPORTUNIDADES:	ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN DO
1) Incursión en nuevos mercados: otras provincias. 2) Nuevos acuerdos y alianzas con proveedores como consecuencia de una administración financiera sólida. 3) Nuevos canales de comunicación: redes sociales, publicidad por mail y tienda virtual	1) Realizar acuerdos con nuevos proveedores. 2) Implementar una tienda virtual.	1) Desarrollar un sistema de control de gestión estratégico. 2) Implementar las áreas RRHH y Comercial. 3) Contratar un profesional en Ciencias Económicas.
AMENAZAS:	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS DA
1) Contracción de la economía. 2) Desempleo. 3) Inflación. 4) Pandemia mundial. 5) Cambios de hábitos y consumo. 6) Tipo de cambio. 7) Alta competencia.	1) Concretar alianzas estratégicas de distribución con empresas de logística especializadas, para llegar a nuevas zonas geográficas. 2) Desarrollar una política de marketing digital.	1) Desarrollar una política de planificación impositiva y de costos. 2) Realizar una planificación financiera de corto y largo plazo.

A partir del diagnóstico organizacional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R., se identificaron que sus principales debilidades son: la inexistencia de un sistema de información para la toma de decisiones y el control de objetivos, la escasez de espacio que se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, no posee un contador propio, sino que se terceriza, no existe área de compras, no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, no hay un control estratégico del proceso comercial, no posee un gerente comercial, ya que su función lo realiza el gerente general, no tiene planes de financiación para sus clientes y no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados.

Es por ello, que en el TFG se desarrolló un plan de gestión de información interna y externa, aprovechando el conocimiento de los estados financieros de la empresa como Contador Público, combinando los factores externos e internos, conociendo los planes de negocio para el asesoramiento a los socios gerentes a los efectos de proporcionarles una estrategia que sea sostenible en el tiempo para la misma.

Se implementó un CMI para el control del ciclo operativo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. El mismo, como herramienta permitió integrar indicadores derivados de la estrategia e incorporar inductores, que incluyen clientes, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, que se derivaron de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2002).

Se desarrolló un trabajo de tipo exploratorio, descriptivo, no experimental con un abordaje cualitativo, porque buscó dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto al control de gestión que se lleva a cabo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Fue de tipo descriptivo porque buscó especificar las propiedades más importantes de la organización y evaluarlos dentro de las cuatro dimensiones que propone el CMI. Fue no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables y, por último, fue de tipo de diseño longitudinal, porque se recabaron los datos en diferentes puntos de tiempo, buscando realizar inferencias acerca de la evolución, cambio, permanencia, etc. de las características del fenómeno o de sus relaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

Se desarrolló el mapa estratégico, se establecieron objetivos, se alineó las iniciativas estratégicas en las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento, se elaboraron planes de acción, presupuesto (cuánto costará y qué

beneficios generarán) y diagrama de Gantt. Para ello, se tomaron como fuentes primarias la entrevista realizada a Pablo Redolfi, socio gerente de la empresa, los estados contables, así como los datos obtenidos de la página web de la misma. Por otro lado, se apeló a fuentes secundarias de orden documental proporcionadas por los estudios de especialistas relevantes como Kaplan y Norton (2000).

## Marco teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, como un sistema de gestión de la información, que contempla la tradicional información económica/financiera y las perspectivas no financieras.

Por otro lado, se define como un sistema de información integral, que permite alinear la misión, la visión y la estrategia con las personas y los recursos. De esta manera, el desempeño de una organización se puede medir a través de indicadores financieros y no financieros, desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y crecimiento y aprendizaje. El objetivo, es lograr que el aprendizaje, la toma de decisión y el control se den de forma eficaz y eficiente para conseguir que la organización incremente su valor.

El CMI como sistema de gestión permite agrupar los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, cliente, crecimiento y aprendizaje y proceso interno. La perspectiva financiera, evalúa la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor para los propietarios. Considera que el desempeño financiero de la organización y el uso de recursos financieros es lo que genera rentabilidad.

La perspectiva del cliente identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta y determina el éxito de la empresa en dichos segmentos, midiendo las propuestas de valor añadido que se entregarán a los clientes a partir del correcto posicionamiento del producto y/o servicios en el mercado. Por su parte, la perspectiva del crecimiento y aprendizaje identifica aquellas capacidades donde la organización tiene que lograr la excelencia para obtener procesos internos superiores que, al mismo tiempo, crean valor para los clientes y los accionistas/propietarios. Analiza el desempeño desde la óptica del capital humano, la infraestructura, la tecnología, el sistema de información, la cultura y demás activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Por último, la perspectiva del proceso interno se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que, a la vez, ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado. Analiza la adecuación de los procesos desde tres aspectos internos claves como son los procesos de innovación, los procesos de operaciones y los procesos de servicio postventa.

A partir de las cuatro perspectivas se determinan objetivos e indicadores para cada una de las mismas. Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se deben comunicar a través de la organización en su conjunto, para que todos comprendan cuáles serán las metas y las



estrategias que permitirán alcanzar los mismos, a través del compromiso y el alineamiento de sus miembros.

Se deben establecer objetivos claros, concisos, correctos y adecuados, que sean fáciles de comunicar y cuantificar, para determinar de esta manera, lo que se quiere lograr en cada perspectiva y la manera en que se alcanzarán. Por su parte, los indicadores representan la consecución de los valores de los objetivos. Dicho de otra forma, cuantifican los objetivos específicos. Permiten hacer un seguimiento al desarrollo de la estrategia y al logro del objetivo propuesto.

Por último, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo son las estrategias. Se definen como las diferentes opciones que tiene la empresa para posicionarse en su contexto y alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Para ello, se puede utilizar un mapa estratégico, que es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del clientes, proceso interno y crecimiento y aprendizaje.

Francés (2006) realiza un análisis crítico de los conceptos propuestos por Kaplan y Norton (2000). Considera que en la implementación del CMI, no sólo se debe tener en cuenta los objetivos estratégicos, sino también los objetivos temporales y permanentes. Los primeros, son aquellos, que se relacionan con el incremento de porcentaje de crecimiento de la empresa, como, por ejemplo: concretar alianzas estratégicas, reducir costos, producir para exportar. Los segundos, se relacionan con el beneficio social, la equidad, eficiencia y efectividad. Son los beneficios económicos, prestigio, satisfacción del cliente y eficiencia.

Por otro lado, el autor propone definir a la perspectiva financiera, como perspectiva de accionistas. Considera que es la perspectiva de los dueños, en la cual, se toma como punto de partida los fines y el derecho estratégico de la empresa, para que, de esta manera, se determine su valor, el crecimiento de los costos y los ingresos. A su vez, considera que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje podría definirse como, perspectiva de capacidad internas y en red. Corresponde al capital humano organizado, teniendo en cuenta las capacidades del personal de la empresa, la de sus socios tecnológicos, los consultores, el capital y la información, la infraestructura informática y de comunicaciones. Se deben tener en cuenta en esta perspectiva, las expectativas de los gerentes y demás empleados.

Por último, el autor considera que cada uno de los objetivos estratégicos debe ir acompañados de iniciativas. Las iniciativas, son proyectos formados por actividades y se definen como responsabilidades de una unidad funcional determinada. Deben apoyar el logro de uno o más de los objetivos del mapa estratégico y se debe realizar una matriz de correspondencia entre ambos. Por ejemplo, una iniciativa podría ser adoptar nuevas normas contables dentro del área de finanzas, establecer nuevas inversiones o aplicar nuevas tecnologías de información desde el área de marketing.

Como el objetivo del presente TFG es implementar un CMI y un sistema de indicadores para la gestión estratégica, se desarrolló un marco conceptual con un enfoque global a toda la organización, a través de los conceptos que se consideran pertinentes para el desarrollo de la temática. Estos conceptos son: CMI, indicadores financieros y no financieros, estrategia y objetivos.

Se utilizaron como antecedentes para dichos conceptos los siguientes autores: CMI (Kaplan y Norton, 2000, 2000a; Francés, 2006), indicadores financieros y no financieros (Kaplan y Norton, 2000), objetivos (Kaplan y Norton, 2000; Francés, 2006) y estrategia (Kaplan y Norton, 2000; Francés, 2006).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

A partir del diagnóstico organizacional de la empresa, se identificó que en la misma hay ausencia de un sistema integral para administrar el proceso de comercialización, la estrategia adoptada por los socios y la dirección no se alinea con los distintos objetivos de la cadena de comercialización. Además, no existe una gerencia comercial, la cual la realiza el gerente general, no hay un área de compras, el sistema contable se terceriza a un contador público externo, no existe tampoco un sistema de gestión como ser un presupuesto o un plan financiero.

No existe una política estratégica de publicidad y comunicación. Tampoco existe un mecanismo para obtener un feedback de los clientes y proveedores. No se mide la experiencia del cliente, no se clasifica al cliente por volumen de compra ni por comportamiento. En cuanto a RRHH, no existe un área específica, y tampoco se mide la satisfacción de los empleados y no existen políticas al respecto.

### *Justificación del problema*

De acuerdo con las problemáticas de la empresa, se llega a la conclusión que falta un sistema de información integral para la gestión. El principal interés que se genera al estudiar el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no son las fallas que se puedan encontrar en sus procesos, sino la posibilidad de crecimiento y expansión que podría generar una correcta implementación del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se convierte en una oportunidad para la empresa de mejorar su sistema de gestión, amortiguar el cambio cultural necesario en la organización y motivar a los ejecutivos de brindar a sus empleados, el marco necesario para una adecuación al nuevo método de trabajo.

### *Conclusión diagnóstica*

Una vez analizados los diferentes problemas de la empresa y de haber identificado la inexistencia de herramientas de control de la gestión global, se concluyó que lo más viable para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es el desarrollo e implementación de un control de la

gestión mediante el CMI, partiendo de los ejes estratégicos definidos en el cruce de la matriz FODA.

Realizar acuerdos con nuevos proveedores e implementar una tienda virtual, desde las estrategias ofensivas FO. Con respecto, a las estrategias de reorientación DO, desarrollar un sistema de control de gestión estratégico, implementar las áreas RRHH y comercial y contratar un profesional en Ciencias Económicas. Por otro lado, concretar alianzas estratégicas de distribución con empresas de logística especializadas para llegar a nuevas zonas geográficas y desarrollar una política de marketing digital, como parte de las estrategias defensivas FA. Por último, con respecto a las estrategias de supervivencias DA, se encuentran, desarrollar una política de planificación impositiva y de costos y realizar una planificación financiera de corto y largo plazo.

Esto, permitirá medir el desempeño de la misma desde perspectivas financieras y no financieras, mediante cuadros con indicadores, objetivos y metas históricas, proyectadas y actuales, determinando qué cosas crearán valor tanto para los clientes como para los propietarios.

Por otro lado, alinearé las estrategias con la visión y misión de la empresa, mejorando la comunicación, para que cada integrante de ésta pueda saber a través de determinados cuadros/planillas los objetivos a alcanzar gracias a los indicadores, como también conocer sus responsabilidades. Esto, posibilita a los directivos, por medio de indicadores interrelacionados, valuar, corregir e implementar procedimientos, objetivos y estrategias, que van a llevar a la empresa a concretar los objetivos a corto y largo plazo y sobre todo adaptarse a un contexto de incertidumbre, cambiante y sumamente competitivo.

## **Plan de implementación**

### *Alcance de la propuesta*

En este plan de implementación, se desarrollará un Cuadro de Mando Integral, para el control estratégico y se aplicará de forma integral a partir del segundo semestre del año 2020 en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba. En cuanto a las limitaciones, en el proceso del trabajo, no se ha presentado ninguna, por el cual el desarrollo del mismo se ha producido sin complicaciones.

### *Recursos involucrados*

Para desarrollar y llevar a cabo un control de la gestión estratégica utilizando Cuadro de Mando Integral, es necesario recursos tangibles e intangibles. Con respecto a los primeros, es necesario que el plan cuente con recursos humanos, a partir de lo cual, se designará un responsable, el Gerente General. Además, es necesario disponer de una sala de reuniones todos los meses, con una computadora, proyector e internet para realizar las revisiones periódicas y evaluación del plan.

En cuanto a los recursos intangibles, es fundamental que todas las personas de la empresa, cuenten con capacidades como el compromiso constante y habilidades como la comunicación asertiva, pensamiento crítico y creativo.

Por último, para concretar este plan, es fundamental un sistema de información sencillo y eficaz, que permita lograr la sinergia en toda la empresa. Para ello, se necesita desarrollar una planilla institucional para comunicar la misión, la visión y la estrategia, y obtener sugerencias sobre el Cuadro de Mando Integral.

PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS				
Fase	Periodo	Descripción	Cantidad	Sub total
Planificación, Diseño y Aplicación	Agosto - Octubre 2020	Diseño	65HS	\$ 22.750,00
		Capacitación	6HS	\$ 2.100,00
		Reunion mensual	1HS*3	\$ 1.050,00
		Computadora	1U	\$ 55.000,00
		Escritorio	1U	\$ 8.000,00
		Silla	1U	\$ 6.000,00
		Internet	1	\$ -
		Gmail	1	\$ -
		Proyector	1U	\$ 18.000,00
		Impresora	1U	\$ 18.000,00
		Papel A4	1 Resma	\$ 350,00
Prueba: evaluación y control	Noviembre - Diciembre 2020	Control y evaluación	8HS	\$ 2.800,00
		Reunion mensual	1HS*2	\$ 700,00
Puesta en marcha	Enero - Diciembre 2021	Capacitación semestral	2HS*2	\$ 1.400,00
		Control y evaluación	2HS*12	\$ 8.400,00
		Reunion mensual	1HS*12meses	\$ 4.200,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 148.750,00</b>

Imagen 1: Presupuesto de recursos necesarios. Elaboración propia (2020).

### Acciones y marco de tiempo

Como comienzo de este plan de implementación, es fundamental encuadrar todo el desarrollo en función a la estrategia general adoptada por los directivos. A su vez, esta estrategia tiene como pilares la visión y misión. Por lo tanto, se desarrolla una planilla donde se reúne la visión, misión y estrategia. Esta información, será utilizada luego en la planilla institucional.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L		Año 2020
<b>VISIÓN:</b>		<b>MISIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa líder en el mercado.</li> <li>• Cartera diversificada de proveedores.</li> <li>• Solvencia y rentabilidad continuada.</li> <li>• Calidad de servicio excelente.</li> <li>• Desarrollo personal y profesional del personal.</li> <li>• Contribución positiva a la comunidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la necesidad de los clientes con un servicio de distribución mayorista de calidad.</li> <li>• Diversidad de productos de primeras marcas.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA:</b>		
Estrategia de diferenciación:		
1. Precios competitivos.		
2. Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.		

A partir de desarrollar la visión, misión y la estrategia que adoptaron los directivos, se diseña y a desarrollan los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

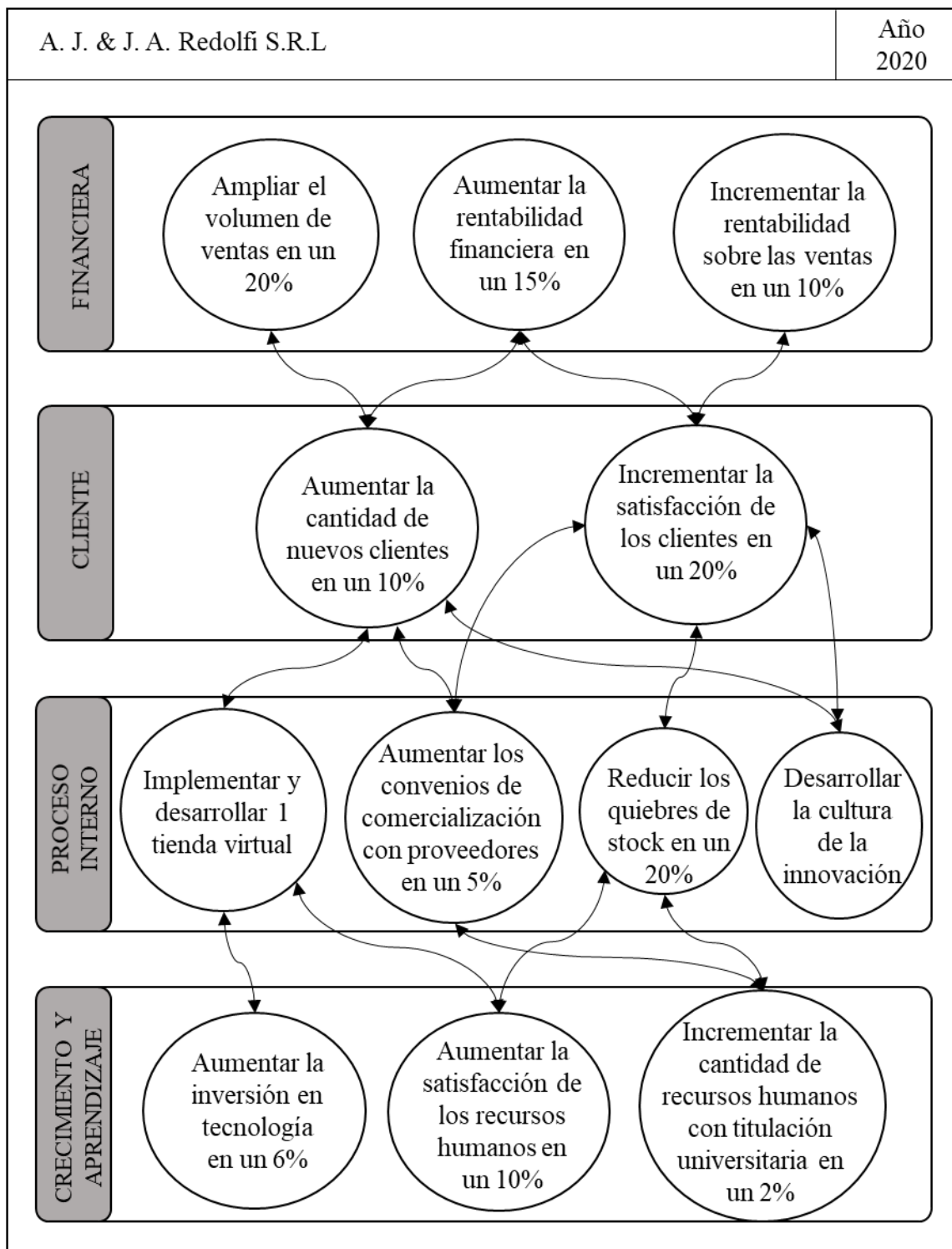


Imagen 2: Mapa estratégico. Elaboración propia (2020).

Como último paso, una vez desarrollado los objetivos estratégicos con sus respectivas metas, se procede a diseñar los indicadores con sus respectivas fórmulas y frecuencias de medición, a través, de la planilla de cuadro de mando:



A. J. & J. A. Redolfi S.R.L										Año 2020
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESPONSABLE	RESULTADO	
Financiera	Ampliar el volumen de ventas	Variación ventas	$\left[ \left( \frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} \right) - 1 \right] * 100$	20%	>20	10<X<20	<10	Gerente Ventas		
	Aumentar la rentabilidad financiera	Rotación de los activos totales	$\left( \frac{TotalVentas}{TotalActivos} \right) * 100$	15%	>15	10<X<15	<10	Gerente General y Ventas		
	Incrementar la rentabilidad sobre las ventas	Variación renta/ventas	$\left[ \left( \frac{ResultadoNeto_n/Ventas_n}{ResultadoNeto_{n-1}/Ventas_{n-1}} \right) - 1 \right] * 100$	10%	>10	5<X<10	<5	Gerente Administración y Ventas		
Cliente	Aumentar la cantidad de nuevos clientes	Variación de clientes	$\left[ \left( \frac{TotalClientes_n}{TotalClientes_{n-1}} \right) - 1 \right] * 100$	10%	>10	5<X<10	<5	Gerente Ventas		
	Incrementar la satisfacción de los clientes	Cuestionario clientes	<i>Cuestionario satisfacción clientes (Ver anexo 1)</i>	20%	>20	10<X<20	<10	Gerente Ventas		
Proceso interno	Implementar y desarrollar la tienda virtual	Proyecto e-commerce	<i>Porcentaje de avance del proyecto</i>	100%	100	50<X<100	<50	Gerente General		
	Aumentar los convenios de comercialiación con proveedores	Variación convenios proveedores	$\left[ \left( \frac{TotalConvenios_n}{TotalConvenios_{n-1}} \right) - 1 \right] * 100$	5%	>5	2<X<5	<2	Gerente General		
	Desarrollar la cultura de la innovación	Cultura innovación	<i>Nº de nuevos servicios, procesos de logística nuevos o mejorados, nuevos canales de comunicación.</i>	1	>1	-	0	Gerente General		
	Reducir los quiebres de stock	Quiebre stock	$\left( \frac{PedidosNoSatisfechos}{PedidosTotales} \right) * 100$	0,5%	<0,5	0,5<X<2	>2	Gerente Administración y Ventas		
Formación y crecimiento	Aumentar la inversión en tecnología	Inversión en tecnología	$\left( \frac{TotalInversiónEnTecnología}{ResultadoNeto} \right) * 100$	6%	>6	2<X<6	<2	Gerente Administración y Ventas		
	Aumentar la satisfacción de los recursos humanos	Cuestionario recursos humanos	<i>Cuestionario satisfacción Recursos Humanos (Ver anexo 2)</i>	10%	>10	5<X<10	<5	Gerente General		
	Incrementar la cantidad de recursos humanos con titulación universitaria	RRHH profesionales	$\left( \frac{NúmeroEmpleadosConTituloUniversitario}{TotalEmpleados} \right) * 100$	2%	>2	1<X<2	<1	Gerente General		

Imagen 3: Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia (2020).

A continuación, a través del diagrama de Gantt se coordina todas las actividades que se van a llevar a cabo:

1. Creación del cronograma de reuniones para el segundo semestre del año 2020.
2. Realizar una entrevista a los directivos de la empresa para establecer los objetivos y estrategias.
3. Realizar una entrevista a los responsables de cada área para determinar y comprender sus labores.
4. Organizar la información obtenida. Establecer cuáles son los objetivos más representativos para cada perspectiva.
5. Realizar un bosquejo del mapa estratégico.
6. Presentar ante los directivos el bosquejo del mapa estratégico.
7. Periodo de aceptación y corrección del bosquejo de objetivos para cada perspectiva.
8. Diseñar el mapa estratégico con los objetivos y metas.
9. Diseñar los indicadores a ser usados para medir los objetivos.
10. Diseñar los cuestionarios de satisfacción de Recursos Humanos y de Clientes.
11. Diseñar la planilla de Cuadro de Mando Integral. Presentación a los directivos para la aceptación.
12. Comunicar y capacitar sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral.
13. Implementación.
14. Se realizará la medición de la implementación.
15. Revisión y ajustes.

ACTIVIDAD	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	■												
2	■												
3		■											
4			■										
5				■									
6					■								
7						■							
8							■						
9								■					
10									■				
11										■			
12											■		
13												■	
14													■
15													

Imagen 4: Diagrama de Gantt. Elaboración propia (2020).

### *Medición y evaluación de las acciones*

Para realizar la evaluación del plan de implementación, se van a realizar dos actividades fundamentales:

1. Reuniones de revisión mensual, para tratar la evolución del plan de implementación y problemas que se presentaron. El objetivo, es obtener un *feedback*, sobre el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral para poder actualizarlo y corregirlo.

2. Por otro lado, para que sea eficaz esta medición y evaluación, se desarrolla la planilla institucional, que tiene como objetivo lograr el compromiso, la participación de todos los integrantes de la organización y obtener sugerencias sobre el Cuadro de Mando Integral. Esta planilla, debería ser usada en las respectivas reuniones y ser entregadas a todos los integrantes de la empresa.

PLANILLA INSTITUCIONAL	
A. J. & J. A. Redolfi S.R.L	
Año 2020	
VISIÓN:	MISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa líder en el mercado.</li> <li>• Cartera diversificada de proveedores.</li> <li>• Solvencia y rentabilidad continuada.</li> <li>• Calidad de servicio excelente.</li> <li>• Desarrollo personal y profesional del personal.</li> <li>• Contribución positiva a la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la necesidad de los clientes con un servicio de distribución mayorista de calidad.</li> <li>• Diversidad de productos de primeras marcas.</li> </ul>
ESTRATEGIA:	
Estrategia de diferenciación:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios competitivos.</li> <li>2. Servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.</li> </ol>	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS A CORTO PLAZO:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación del CMI.</li> <li>2. Desarrollo de la tienda virtual.</li> </ol>	
FEEDBACK:	
Para nosotros es muy importante su opinión, razón por la cual deseamos que pueda responder la siguiente pregunta:	
¿Cuál o cuáles sugerencias aportaría para mejorar el desarrollo y continuidad del CMI?	

## Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente trabajo final de grado, se detectó, que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no tenía una estructura basada en un control de la gestión estratégica, en la misma había ausencia de un sistema integral para administrar el proceso de comercialización, la estrategia adoptada por los socios y la dirección no se alineaba con los distintos objetivos de la cadena de comercialización.

Dada que, la situación de la empresa, se ve afectada por los constantes cambios socio económicos que se suceden en nuestro país y que podrían generar grandes complicaciones para la organización en su actual estado, es necesaria la implementación del CMI que permita a la empresa alinear la visión y misión con la estrategia y la estructura de la misma.

La empresa, cuenta con un programa de gestión orientado hacia la calidad, pero le faltan instrumentos para poder analizar y revisar si su desempeño está a la altura de lo que se plantea en su visión y misión. Las mediciones son importantes, ya que, si no se puede medir, no se puede mejorar. Dicho esto, la necesidad de conseguir resultados financieros favorables a corto plazo, puede causar que la empresa reduzca gastos e inversiones en sectores importantes de la organización.

La realidad de esta pyme familiar, es un paradigma para otras empresas familiares y pymes, donde la informalidad y la falta de una gestión estratégica hacen que las mismas no sean sustentables y permeables a los cambios. Por lo que, aplicar un control de la gestión estratégica en las mismas, sería necesario para disminuir la informalidad y aumentar la sinergia en toda la empresa, logrando que los objetivos estén alineados con las estrategias principales adoptada por los directivos.

A través del análisis FODA y PESTEL, se pudieron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las cuales sustentan los objetivos estratégicos y permiten a la empresa salir de una burbuja que sesga la óptica del entorno. Estas herramientas, alineadas con los factores de trabajo, permiten medir el desempeño de los objetivos definidos y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

Es importante para la empresa, aplicar el CMI, ya que le permite expandir sus horizontes de radicación y también proveyendo de una potente herramienta para mejorar su desempeño actual y, para contrarrestar y prever los acontecimientos adversos que en futuros inciertos

podieran ocurrir. Se precisaron en forma clara y concreta su visión y misión, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se definió su estrategia y objetivos a concretar.

Esto, le permitió a la empresa, lograr la sinergia que se requiere, y se derivó un instrumento de medición a través de indicadores interrelacionados de acuerdo a perspectivas financieras y no financieras, para desencadenar un control estratégico de todas las actividades.

Por lo tanto, en un entorno cambiante y exigente, es necesario contar con una herramienta como el CMI, por lo que se recomienda totalmente su utilización para lograr implementar, gestionar y controlar la estrategia que ayude a la empresa a generar valor, y generar un impacto en la tecnología ya implementada, mediante sistemas informáticos, que ayude a amortiguar el cambio cultural necesario en la organización y motive al ejecutivo a brindar a sus empleados el marco necesario para una adecuación al nuevo método de trabajo.

A modo de cierre y en función a la investigación y al estudio de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se recomienda:

- Desarrollar el área Comercial y Estratégica, lo que permitirá, que los responsables, dirijan la estrategia de ventas de la empresa, que se establezcan las acciones comerciales y que se evalúen los puntos fuertes, así como, sus áreas de mejora.
- Profesionalizar la empresa, mediante la contratación de un Contador Público para la gerencia comercial y estratégica, que tendrá como objetivos principales: la contabilidad, las finanzas, la auditoría, el plan estratégico y el control y diagnóstico a través del CMI.
- Realizar controles constantes de los procesos, buscando oportunidades de mejoras.
- Desarrollar nuevos canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todo el personal esté involucrado y comprometido.

## Bibliografía

- Allemandi, D.G; Villalba, G. A. (2013). Cuadro de mando integral. Estaciones de Servicio “Del Rio S.R.L”. Tesis no publicada. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Autor. (2020). IPC de Argentina. DatosMacro. Recuperado el 21 de Abril de 2020 de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Autor. (2020). Las tecnologías de información en las empresas. Evaluando Software. Recuperado el 18 de Abril de 2020 de <https://www.evaluandosoftware.com/las-tecnologias-de-informacion-y-comunicaciones-en-las-empresas/>
- BCRA. (Febrero 2020). Informe de Política Monetaria. Recuperado el 22 de Abril de 2020 de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0220.pdf>
- Carciofi, R. (2020). El impacto de las medidas económicas. CIPPEC. Recuperado el 15 de abril de 2020 de <https://www.cippec.org/textual/covid-19-medidas-economicas/>
- Cayón, D. (2020). El 2019 terminó con un desempleo de 8,9%: antes del impacto del coronavirus había casi 2 millones de desocupados en todo el país. Infobae. Recuperado el 15 de Abril de 2020 de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Decreto N° 332. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 01 de Abril de 2020.
- Di Stefano, S. (2020). Argentina y el coronavirus: impacto en la recaudación y el dólar mayorista a \$70. *Ámbito*. Recuperado el 17 de Abril de 2020 de <https://www.ambito.com/opiniones/dolar/argentina-y-el-coronavirus-impacto-la-recaudacion-y-el-dolar-mayorista-70-n5089491>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpán de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.
- Gasalla, J. (2020). Prevén que en 2020 la Argentina sí podrá tener un segundo semestre de crecimiento. Infobae. Recuperado el 20 de Abril de 2020 de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>
- Guzmán, I.J. (2012). Cuadro de mando integral: “Aplicación a una empresa productora de agroquímicos”. *OIKONOMOS*, (2), 52-132. Recuperado el 01 de Abril de 2020 de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/viewFile/58/58>

- Hernández Sampieri, C. R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (5a. Ed.). México, México: McGraw – Hill. Recuperado el 02 de Abril de 2020 de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Kaplan R.S y Norton D.P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (2a. Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Ley N° 25.675. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 27 de Noviembre de 2002.
- Ley N° 27.541. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 21 de Diciembre de 2019.
- López Durán, A.L. (2008). Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile. Tesis no publicada. Universidad de Chile.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, (12), 113-130. Recuperado el 20 de Abril de 2020 de <http://www.redalyc.or/articulo.oa?id=29212108>.
- Presas, M.C. (2013). BSC de un hipermercado. Tesis no publicada. Universidad del Cema.
- Serra, F. N. (2006). Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral Serra S.R.L. Tesis no publicada. Universidad Empresarial Siglo 21.



## ANEXOS

### *Anexo 1: Encuesta de satisfacción recursos humanos*

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN RECURSOS HUMANOS</b>			
Para nosotros es muy importante su opinión, razón por la cual deseamos que califique los siguientes aspectos teniendo en cuenta la escala de 1 a 4, donde:			
Deficiente=1; Regular=2; Excelente=3			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
¿Cómo se siente trabajando en la empresa?			
¿Encuentra equilibrio entre su vida personal y laboral?			
¿Cómo evalúa la formación que le brinda la empresa?			
¿Cómo es su satisfacción con respecto a su remuneración?			
¿Ud. cree que la empresa le reconoce su trabajo bien hecho?			

*Anexo 2: Encuesta de satisfacción clientes*

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTES</b>			
Para nosotros es muy importante su opinión, razón por la cual deseamos que califique los siguientes aspectos teniendo en cuenta la escala de 1 a 4, donde:			
Deficiente=1; Regular=2; Excelente=3			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
¿Los tiempos de entrega fueron los esperados?			
¿La calidad del producto cumple con sus expectativas?			
¿Los precios son competitivos?			