



Universidad Siglo 21.

Trabajo Final de Graduación.

Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como
sistema de gestión estratégica.

Ricardo Gabriel Fernandez.

DNI: 36677245.

Legajo: VADM15509.

Licenciatura en Administración.

Tutor: Carlos Vittar.

2020.

Resumen

Uno de los factores internos a los que se enfrenta la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, en el contexto actual, es su Sistema de Control de Gestión, y el Cuadro de Mando Integral, constituye una de las herramientas fundamentales para su implementación al contribuir al logro de las metas de la organización. El siguiente trabajo, tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral, contextualizado las características de la empresa, que toma como base, el enfoque de procesos y los indicadores financieros y no financieros. Como resultado de su aplicación, se obtuvo el mapa estratégico, el sistema de indicadores de gestión y el Cuadro de Mando Integral, lo que permite concluir que es un instrumento metodológico válido para el diseño del Sistema de Control de Gestión.

Palabras claves: control de gestión, procesos, indicadores, mapa estratégico, Cuadro de Mando Integral.

Abstract

One of the internal factors that A.J. & J.A. Redolfi SRL, from the city of James Craik, province of Córdoba, in the current context, is its Management Control System, and the Balanced Scorecard, constitutes one of the fundamental tools for its implementation by contributing to the achievement of the goals of the organization. The following work aims to propose a procedure for the design of the Balanced Scorecard, contextualizing the characteristics of the company, which is based on the process approach and financial and non-financial indicators. As a result of its application, the strategic map, the management indicator system and the Balanced Scorecard were obtained, which allows to conclude that it is a valid methodological instrument for the design of the Management Control System.

Keywords: management control, processes, indicators, strategic map, Balanced Scorecard.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	3
<i>Descripción de la situación</i>	3
<i>Análisis del contexto</i>	4
<i>Análisis PESTEL</i>	4
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	7
<i>Competidores potenciales en la Industria</i>	8
<i>Productos sustitutos (amenaza de productos sustitutos)</i>	8
<i>Poder de negociación con el cliente</i>	8
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	9
<i>Fuerza de rivalidad entre competidores</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional</i>	9
<i>Cadena de valor</i>	10
<i>Análisis FODA</i>	11
<i>Análisis específico de la Carrera: Matriz BCG</i>	13
Marco teórico	15
<i>Cuadro de mando integral</i>	15
<i>Perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral</i>	15
<i>La estrategia, los objetivos y los indicadores</i>	16
<i>Mapa estratégico</i>	17
Diagnóstico y discusión	18
Propuesta	19
<i>Plan de implementación</i>	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivo específico</i>	21
<i>Justificación de los objetivos propuestos</i>	21
<i>Alcance de la propuesta</i>	23
<i>De contenido</i>	23
<i>Temporal</i>	23
<i>Ámbito geográfico</i>	23
<i>Recursos</i>	23
<i>Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Mapa Estratégico</i>	26

<i>Propuestas de medición o evaluación de las acciones</i>	26
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	30
Bibliografía	32
Anexos.....	34
<i>Anexo 1</i>	34
<i>Justificación de los costos del presupuesto</i>	34
<i>Anexo 2</i>	36
<i>Flujo de caja proyectado anual</i>	36
<i>Anexo 3</i>	37
<i>Flujo de caja proyectado desglosado</i>	37

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 Cadena de Valor.....	10
Ilustración 2- Análisis de mercado.....	14
Ilustración 3- Matriz BCG.....	14
Ilustración 4 Diagrama de Gantt	26
Ilustración 5 Mapa Estratégico.....	26
Ilustración 6 Cuestionario Clientes	27

Índice de Tablas:

Tabla 1 Ejercicio comercial.....	22
Tabla 2 Presupuesto	24
Tabla 3.....	27
Tabla 4 CMI.....	28
Tabla 5.....	29
Tabla 6.....	29

Introducción

El presente reporte del caso, tiene como propósito, el análisis y diseño de un cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión, con el objetivo de lograr el uso eficaz y eficiente de los recursos que dispone la empresa A. J. & J.A Redolfi S.R.L. Se buscará, realizar un seguimiento y control de los cuatro pilares fundamentales que sirven de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La empresa A. J. & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa familiar fundada por Alonso y José Redolfi, localizada en James Craik provincia de Córdoba, Argentina. Lleva, 50 años en el sector de productos alimenticios, distribuyendo a una cadena de salones, con resultados satisfactorios. Está basada en ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, entre otros.

La misma, cuenta, con tres autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Rio Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Rio Cuarto, comercializa y distribuye un gran abanico de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. A través de los años, el número de empleados, se ha ido incrementando hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre cuatro sucursales.

Por otro lado, se detectó, que todas las áreas que conforman actualmente la sociedad, carecen de un sistema que permita la medición y corrección del desempeño, y, que a su vez, garantice, que los objetivos de la misma y los planes diseñados para alcanzarlos, se logren. En cuanto a la estructura de la organización, presenta una departamentalización frágil, no existe una gerencia comercial, ya que la realiza el gerente general, no hay un área de compras ni de recursos humanos. Esto, dificulta la planificación de la comunicación y gestión del personal. Se observa, que, en cuanto al funcionamiento y estructura interna de la misma, existen algunos roles cumplidos por las mismas personas, como la gerencia comercial y la general, o la recepcionista que también cumple la función de secretaria de la gerencia general. No cuenta con un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en

un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

Siguiendo esta línea, es importante remarcar que, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., no desarrolla un sistema contable, un sistema de costeos, ni posee una política de planificación tributaria ni financiera. Estos subsistemas de información, son fundamentales a la hora de tomar decisiones de manera eficiente, eficaz y oportuna. Lo anterior, se explica, desde una perspectiva económica, ya que, se reveló que la rentabilidad, tiene una tendencia en disminución como consecuencia de los aumentos de los costos e insumos a una tasa mayor que el precio de venta.

A partir de los problemas detectados en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., el siguiente trabajo tiene como objetivo el diseño e implementación de un sistema de gestión estratégica mediante el CMI. Para ello, se partirá de antecedentes teóricos y empíricos, que den sustento a la misma. Con respecto a los primeros, Kaplan y Norton (2014), consideran que el CMI, es un Sistema de Gestión Estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de indicadores e inductores ejecutados a través de iniciativas. Es conveniente, el análisis del mismo, dentro de la empresa, ya que las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo."

Por otro lado, como la empresa, está intentando expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, es necesario implementar varias herramientas y tener en cuenta ciertos factores importantes que hacen al funcionamiento de la misma. Es notable, que existen varios frentes que la empresa descuidó o no los tomo en cuenta y que son totalmente necesarios para llegar al objetivo deseado. Por lo tanto, como considera Montoya (2011), se debe establecer un CMI o Balanced Scorecard (BS), como sistema de gestión que requiera del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización.

Con respecto a los antecedentes empíricos, Álvarez Corrales (2015), adoptó una herramienta administrativa como el CMI, para una empresa alimenticia en Ecuador, que permitió al empresario monitorear cada uno de los procesos estratégicos de la misma, y a la vez, obtener una retroalimentación de la información para tomar decisiones eficientes y oportunas. Este análisis, es pertinente para generar indicadores que puedan ayudar a entender cómo la empresa, puede adaptarse a la competencia y a los constantes cambios

que ocurren hoy en día en el mundo de los negocios, ayudando de esta forma a los directivos a elegir el rumbo correcto para su firma.

También, Astrada y Moretta (2017), llevaron a cabo en Diez S.R.L, industria de alimentos, ubicada en la localidad de Pampayasta Sud, provincia de Córdoba, la aplicación de un CMI. De esta manera, se relaciona con el siguiente trabajo, por ser empresas distribuidoras y mayoristas de la provincia de Córdoba, y por el aporte que realizó, ya que con la implementación del CMI, se proporcionó, a la empresa, un mayor conocimiento sobre el negocio, involucrando y motivando a las personas, realizando un seguimiento y una medición de sus índices de éxito y fracaso.

Por lo tanto, se considera que como la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, está inmersa en un mercado sumamente competitivo y en constantes cambios, resulta importante, contar con un sistema de control estratégico, que le permita medir el desempeño desde perspectivas financieras y no financieras, derivando en un sistema de control que posibilite lograr los objetivos y obtener una rentabilidad sostenible en el tiempo.

Análisis de situación

Descripción de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa del rubro mayorista, con sucursales en Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Córdoba Capital. Cuenta con 170 empleados, más de 6.000 clientes, que además de sus sucursales, logra comercializar a todo Córdoba, parte de San Luis, La Pampa y Santa Fe, gracias a su flota de camiones, utilitarios, vendedores y preventistas. La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria en el comercio mayorista en la provincia de Córdoba. Hoy en día, como todas las industrias del país, se ve afectada por la pandemia provocada por el Covid-19, en sus distintas dimensiones.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., instauró 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 organización. En tanto que su misión, es la de ser un distribuidor

mayorista brindando un servicio de calidad, con gran variedad de producto y con empleados, profesional y socialmente, satisfechos.

En función de la información recogida, se descubrieron los siguientes problemas dentro la misma: no existe una gerencia comercial, la realiza el gerente general por lo que sus funciones se sobre cargan. No existe un área de compras, no existe un sistema contable ni un área de RRHH y su plantel está conformado por 170 personas. No existe un control de la gestión a largo plazo, que permita evaluar y medir el desempeño de la estrategia adoptada por la dirección. A partir de los problemas detectados, es apropiado implementar un sistema de gestión estratégico a través del cuadro de mando integral, lo que se va a traducir en un sistema de información retroalimentado, con los objetivos de cada subsistema alineados con la estrategia adoptada por los directivos.

Análisis del contexto

Análisis PESTEL

Esta técnica, permite a la empresa, determinar el contexto en el que se mueve y así diseñar su estrategia para poder defenderse, aprovechando y adaptándose a todo aquello que afecta su sector o mercado. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, se destaca por su perfil optimista y arriesgado, y un pensamiento basado en experiencias pasadas, ya que por ejemplo en el año 2001, a pesar de que en el resto del país las empresas decidían cerrarse, la distribuidora apostó a expandirse. Factor importante, ya que actualmente Argentina, se encuentra en un contexto de inestabilidad debido a la pandemia de Covid 19, y esta ha podido subsistir e incluso crecer durante 50 años atravesando crisis económicas y todo tipo de cambios políticos.

Con respecto a los factores políticos, Argentina, se encuentra en un contexto de inestabilidad en el marco de la pandemia de Covid 19, por lo que se dificulta la diagramación de planes empresariales a largo plazo. En consecuencia, y ante este escenario, el presidente Alberto Fernández hace uso de atribuciones, dictando medidas como el distanciamiento social, preventivo y obligatorio, y, el dictado de decretos excepcionales como el de necesidad de urgencia (InfoRegión, 2020).

En la misma línea, el Gobierno, prorrogó la doble indemnización por un plazo de 180 días, que rige desde el 13 de diciembre, en el marco de la emergencia pública en materia ocupacional. Así, los trabajadores tienen derecho a la doble indemnización hasta fin de año en caso de despidos sin justa causa (BAE Negocios, 2020). En este contexto, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, debe tratar de tener bien en claro cómo se ve afectado y la manera de salir adelante ante esta difícil situación. Los directivos, deben estar informados y atentos ante alguna oportunidad que se les presente, y les sea de gran interés, con el objetivo de seguir diferenciándose de sus competidores, a partir de satisfacción a sus clientes y precios competitivos, ya que cuentan con un amplio surtido de productos y precios accesibles, dos aspectos que resultan muy importantes para sus clientes.

Los factores económicos, se encuentran íntimamente relacionado con el anterior. Actualmente, el país está enfrentando una inestabilidad económica. Las empresas, deben afrontar la situación y cada vez se hace más difícil mantenerlas en pie. Esto, provoca que las organizaciones se planteen, deliberen y tomen decisiones de manera apresurada, sin llegar a medir ni dimensionar las consecuencias. Uno de los factores, que más afectan a los grupos empresarios son los impuestos. La carga impositiva, que deben soportar las empresas es bastante grande y ello termina afectándolas, sobre todo en este momento en donde algunas no pueden ni siquiera abrir sus puertas. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ha sabido sacar provecho de los cambios que debió realizar propulsados por disposiciones políticas, como la obtención de una serie de beneficios tributarios y subsidios otorgados, por la municipalidad, a empresas que cumplieran con la Ordenanza N°1564/07, antes del año 2009.

El segundo punto importante de este factor, es la inflación. En agosto, se registró una inflación interanual del 42%. De acuerdo a las estimaciones realizadas, se pronostica que la inflación ira en disminución, llegando a fin del año 2020 al 38% (BCRA, 2020), lo que tendrá una implicancia, en la estructura de costos de la empresa, la cual, no tendrá más salida que el traslado a los precios. A su vez, el consumidor también se verá afectado, absorbiendo los costos y reestructurando su forma de consumo.

Por otro lado, debido a la inestabilidad que se está viviendo, el comportamiento del consumidor ha cambiado, como factor social. Ante, la crisis propulsada por la pandemia, las personas disminuyeron sus gastos y son mucho más selectivos a la hora de comprar, adquiriendo en ocasiones, productos sustitutos de segunda o tercera marca. Por esto, en muchos casos, optaron por dejar de hacer sus compras en supermercados de grandes superficies y retornaron a las despensas de barrios y las distribuidoras mayoristas.

Esta nueva conducta, adoptada por los consumidores, favorece de manera positiva a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, haciendo que aumente su caudal de ventas.

Otro aspecto importante a destacar, es el crecimiento demográfico, que se ha producido en la zona donde se encuentra la empresa, aumentando la suma de potenciales clientes. Según encuestas, realizadas por la firma, se puede ver que el prestigio que consiguió durante sus comienzos hizo que la confianza de las personas fuera creciendo y el boca en boca, logro posicionarlos en un lugar muy importante y destacado dentro de la región.

Con respecto a los factores tecnológicos, el Gobierno anunció, el Plan de Transformación Digital PyME y Plataforma Industria Argentina 4.0 con financiamiento público por \$2500 millones a tasas bonificadas e incentivos fiscales para proyectos de adopción de tecnologías 4.0 (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020). Ante, las evoluciones de nuevos modelos de negocios, es muy importante que la empresa, logre adaptarse a las innovaciones tecnológicas, estas nuevas herramientas y sobre todo ante la situación de la pandemia, tienen un gran impacto en el rubro, debido al fuerte crecimiento de los canales de venta como *e-commerce* y el *dropshipping*, además que estas, brindan la oportunidad de mejorar la gestión del negocio, incrementar la productividad y mejorar la eficiencia y calidad de los procesos.

Con respecto a los factores ecológicos, cuidar el medio ambiente, se ha convertido en una de las responsabilidades para las empresas y organizaciones. Se tiene, la obligación de aportar a la empresa, un componente ecologista y socialmente responsable ante la sociedad. Existen regulaciones del consumo energético, que se traducen en mayores costos, ante la falta de economicidad en el consumo de energía no renovable. Esta situación, no es ajena a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, debido al equipamiento que posee, desde cámaras de frío, instalaciones de calefacción y aire acondicionado hasta la iluminación de las sucursales. Una cuestión a tener en cuenta también, es la combustión por la emanación de gases de los vehículos, llámese camiones, utilitarios y montacargas de la empresa.

Por último, los factores legales, por la cual, la empresa, se debe regir por la normativa vigente que le resulte aplicable en todo ámbito, ya sea tributario, comercial, cumplir con los requisitos de la ley de sociedades comerciales, ley de defensa del consumidor, ley de defensa de la competencia, ley de góndolas, respetar el código civil y comercial de la nación, y debe, con extrema cautela, vigilar el efectivo cumplimiento de todo aquello que hace al orden público laboral, ley de contrato de trabajo, ley nacional de

empleo, y especialmente el convenio colectivo de trabajo, que resulte aplicable en relación a la actividad desempeñada por sus empleados en relación de dependencia.

No obstante esto, al encontrarse la empresa, en una situación de emergencia sanitaria, lo explicado anteriormente, puede tener ciertas excepciones, como el Decreto 34/19. Resultan claras, las consideraciones pertinentemente electas, para despejar todo tipo de dudas sobre a qué se refiere el decreto, y lo vital en su importancia sustantiva, al momento de operar jurídico comercialmente en el marco de la legalidad, como una empresa distribuidora que obviamente tiene empleados a cargo, como un factor disuasivo de persuasión, para evitar los despidos, y en el caso de que al empleador no le quede otra alternativa, gravar las consecuencias de tomar dicha decisión, duplicando algunos rubros indemnizatorios que se generan con motivo de la extinción del vínculo laboral.

En idéntico sentido, es menester, mencionar al decreto 329/2020, que apoya la moción de emergencia ocupacional, y por ende, prohíbe por 60 días el despido sin justa causa, aquel con justa causa para reducción, abarca despidos y suspensiones, las actuaciones llevadas a cabo de la manera anunciada serán nulas de nulidad absoluta. Por otro lado, la ley de defensa del consumidor y sus implicancias actuales. Respecto a la contratación de bienes y servicios, en donde su destinatario final resulta ser un consumidor o usuario de un bien o servicio con destino al consumo, con la amplitud que se maneja en la praxis el concepto de consumidor, la empresa debe velar por cumplir de manera tajante toda la normativa en relación a la protección de quienes acuden a ella en busca de comprar los productos que distribuye, el deber de información, la prohibición de cláusulas abusivas, particularmente.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter, como herramienta de análisis estratégico, están basados en un análisis de competitividad, investigando acerca de las oportunidades y amenazas de una industria determinada. Cada una de las fuerzas, es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios, por lo cual A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, debe formular una estrategia competitiva esencialmente en relación a la empresa con el entorno, siendo el aspecto fundamental, el mercado donde la compañía compete.

Competidores potenciales en la Industria

De acuerdo a esta óptica, la fuerza de que otras empresas que actualmente no compiten en la industria, pero que tienen potencial para hacerlo, es de magnitud alta. Es decir, el riesgo de ingreso es alto y provocaría una disminución de la rentabilidad como consecuencia de un aumento de costos por incrementos de gastos de publicidad o reducción del precio de los productos.

Esta fuerza, de alta media, se deriva de que el rubro se caracteriza por que la economía de escala no representa una barrera importante, las compras a granel no constituyen una ventaja competitiva como también la producción en masa no es representativa de esta industria. También, de acuerdo a esta perspectiva, no se encuentra una ventaja absoluta en costos, no se cuenta con patentes y no se posee el control de insumos y mercaderías. Por último, un factor importante que provoca esta barrera sea débil, es que no existen normas legales que dificulten la entrada.

Productos sustitutos (amenaza de productos sustitutos)

La existencia de productos sustitutos cercanos es de amenaza moderada. La incidencia en los costos impactaría de manera moderada, como consecuencia, de la existencia de empresas como hipermercados o supermercados. Algunas de las que se destacan en la región son: Dino, Walmart, Disco, Veá, Cotto, Buenos Días, Libertad, Carrefour, etc. También dentro de la industria existen algunas pymes como sustitutos, las cuales fabrican y comercializan sus productos a minoristas. La amenaza de estos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influyen en el precio por esto los mercados con muchos productos sustitutos son de baja rentabilidad.

Poder de negociación con el cliente

De acuerdo a esta fuerza, la industria se caracteriza por una fuerza de negociación por parte de los compradores de nivel bajo. Es decir, el poder de negociar una disminución de los precios o de aumentar los costos, a través de demandar mayor calidad, es de magnitud baja. Esta característica de esta tercera fuerza de Porter, se debe a que los compradores son pequeños clientes, caracterizados por tener superficies de reventa de pocos metros cuadrados. Es decir, los compradores del sector mayorista, son en general

despensas de barrios, mini mercados, kioscos y revendedores. Con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios óptimos para transportar mercadería (utilitarios), ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores valoren el servicio brindado por los distribuidores mayoristas.

Poder de negociación de los proveedores

En función, al poder de negociación de los proveedores, esta fuerza se cuantifica de nivel alto. Esto, es consecuencia, de que los proveedores de esta industria son empresas multinacionales y de gran envergadura económica, por lo que, su capacidad para aumentar los precios de los insumos o mercadería es alto, impactando de manera directamente proporcional en los costos. Se puede dar alianzas, que posibilitan una comercialización exclusiva, pero de ningún modo la posibilidad de controlar los precios.

Fuerza de rivalidad entre competidores

De acuerdo a esta quinta fuerza competitiva de Porter, la rivalidad de esta industria, por ganar participación de mercado de las otras, es de dimensión moderada. Esta rivalidad, se deriva en un aumento de los costos de nivel moderado, como consecuencia de incrementar los esfuerzos en gastos de publicidad y reducción de los precios de venta.

Esta fuerza de rivalidad, se debe a que la industria tiene una estructura fragmentada, de muchas empresas de tamaño pequeño, por la cual, ninguna esta con capacidad de determinar el precio. Es por eso, que este tipo de estructura fragmentada característica de esta industria, constituye una amenaza.

Diagnóstico organizacional

Cadena de valor

Ilustración 1 Cadena de Valor

Infraestructura de la empresa:					M a r g e n
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, • Cinco sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Villa María, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, • Salones de ventas para autoservicio mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas 					
Gestión de recursos humanos:					
<ul style="list-style-type: none"> • No hay un área de RRHH, • Buena relación con sus empleados. 					
Desarrollo de tecnología:					
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan de innovación a largo plazo. 					
Abastecimiento:					
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de abastecimiento es positivo. • Sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar 					
Logística interna:	Operaciones:	Logística externa:	Marketing y Ventas:	Servicio Post Venta:	
<ul style="list-style-type: none"> • Software de gestión propio en inventario y sistema de compras de mercaderías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso control de los procesos operativos • No proceso de selección de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de preparación de pedidos eficiente • Flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas 	<ul style="list-style-type: none"> • Las ventas se realizan casi sin restricciones. • Línea de productos altamente variadas. • Se debe prever nuevas formas de comercialización y formas de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta satisfacción de los clientes 	

Fuente: Elaboración propia (2020).

En base al análisis realizado, las actividades que mayor margen tienen, en la cadena de valor, son las actividades primarias, es decir, aquellas que tienen su función directamente relacionada con la creación física, la venta, el mantenimiento y el apoyo de un producto o servicio de la empresa. En la logística interna, la inversión en el nuevo centro de distribución ayuda a la expansión y organización interna dentro de la empresa. El objetivo, es el crecimiento sostenido en el volumen de ventas. En el área de operaciones, la empresa, tiene un escaso control de los procesos operativos, por lo que debería replantear sus prioridades a partir de sus objetivos y metas. No se cuenta con un proceso de selección de empleados, por lo que solo se reciben los curriculums y cuando

se necesita personal se recurren a ellos. Por lo que urge, la necesidad de implementar un departamento de Recursos Humanos, este sería un aspecto importante para explotar el potencial de la empresa, para obtener una performance operativa competitiva y eficaz que llevará al aumento de clientes e ingresos, satisfaciendo a los mismos, perfeccionando el desempeño laboral, optimizando los procesos operativos.

Con respecto a la logística externa, para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, la empresa posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montecargas, 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas, un centro de distribución principal. Un elemento clave del sistema de distribución física es el manejo de materiales. La preparación de pedidos es un factor importante con el objeto de atender el surtido que requiere cada cliente.

En el área de marketing y ventas, la estrategia que se plantea la empresa, es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Es importante, que la organización logre formar alianzas estratégicas con los proveedores, para el abastecimiento, realización de campañas publicitarias y promociones. Lo que les brindará, un aumento de ventas e incremento de rentabilidad, así como una mejor imagen corporativa. Buscar nuevas formas de comercialización como *e-commerce*, así también como nuevas formas de pago para los clientes, les otorgará mayor competitividad en el mercado.

Por último, los servicios post venta, uno de los valores de la empresa es la orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. A lo que la empresa tiene una buena comunicación con sus clientes, lo que genera motivación para futuras compras.

Análisis FODA

Uno de los análisis internos más relevantes en este trabajo, es la evaluación de la Matriz FODA. Para comprender mejor, la relación de la empresa y el mercado, y, poder diseñar la estrategia competitiva, se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Fortalezas: son el conjunto atributos positivos con los que cuenta AJR, y por los cuales obtiene una posición privilegiada frente a la competencia. También pueden ser recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen o actividades que se desarrollan positivamente en un entorno altamente competitivo. Dentro de estas podemos destacar: La gran variedad de productos y precios competitivos frente a los demás competidores, lo que es muy importante ya que los clientes con los que se relaciona son muy sensibles al precio.

Bajo nivel de endeudamiento, debido a que el 80% de sus ventas son al contado. Buena relación con los proveedores, fruto de los grandes volúmenes de compras como consecuencia de la amplia zona de distribución en la que opera la empresa, y pagos en tiempo y forma. A partir de su larga trayectoria esta tiene un gran conocimiento del mercado, por lo que posee en cartera clientes fidelizados a la compañía, esto les brinda la posibilidad de tener una relación cercana a ellos, otorgándoles la posibilidad de tener contacto directo, brindándoles asesoramiento, realizando visitas, generando un trato de confianza entre ambos.

Tienen una buena relación con sus empleados, lo que facilita el ambiente de trabajo. Esto se debe a la relación construida a lo largo de los años con sus trabajadores. Solvencia financiera, posee activos propios, se realizó una inversión de un nuevo centro de distribución, lo que le da la posibilidad de crecer en volumen de ventas, ya que evita la pérdida de ventas por falta de stock, vencimientos, roturas, etc. Flota de vehículos. La comercialización de marcas que tienen su prestigio y otorgan a la empresa un indicativo de calidad en sus productos, lo que facilita las ventas e influye en la decisión de compra de los clientes (Unilever, Gillette, Arcor, Kodak, Branca, Johnson´s & Johnson´s, entre otras). Por último, la empresa comercializa productos de grandes marcas que otorgan prestigio y posicionamiento. Añadir nuevas líneas de productos y representaciones.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, en los cuales es inferior a la competencia o simplemente se los puede mejorar. En cuanto a estas, se puede identificar la falta de un área de Recursos Humanos, para la gestión del personal y una buena comunicación interna, ya que solo liquidan los sueldos desde el área de administración. Falta de capacitación constante en sus empleados jerárquicos. La toma de decisiones en la organización es centralizada en su centro de distribución, hacia las demás sucursales que esta posee. Escasa diferenciación en ciertos productos, ya que se comercializan los mismos productos que la competencia. No se tiene inventario de

potenciales clientes, por lo que no se conoce sus características y su comportamiento de compra, por lo que debería implementar alguna herramienta de gestión para tratar de establecer estrategias futuras para cada tipo de cliente. Falta de recorrido a larga distancia, esto puede hacer que algunos clientes elijan un proveedor diferente que si posee este servicio.

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Entre las amenazas vemos que hay una fuerte competencia, por lo que la empresa debe mantenerse con precios competitivos y diferenciándose a través del servicio otorgado. En un mercado que se encuentra contraído, los clientes se vuelven más cuidadosos y selectivos al momento de comprar. Situación Económica del País. Una crisis económica provocaría una baja importante en la demanda de algunos productos que comercializa la empresa, provocando además inestabilidad e incertidumbre política y económica y un aumento significativo en los costos. Los proveedores que hacen recorridos a larga distancia, ya que esto puede inclinar los clientes hacia ellos. La competencia comercializa los mismos productos, esto les brinda poder de negociación a los clientes, los cuales pueden cambiarse fácilmente a otro proveedor de su conveniencia.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Debido al momento que se está atravesando, clientes son más selectivos con productos y sensibles al precio, por lo que se inclinan más a productos de segunda marca, por lo que puede aumentar considerablemente la demanda de productos. Otra oportunidad es la rápida evolución de la tecnología, lo que podría aportar una mejora notable en la gestión del negocio y brindarles nuevos canales de ventas. Posición geográfica donde se encuentra ubicada la empresa.

Análisis específico de la Carrera: Matriz BCG

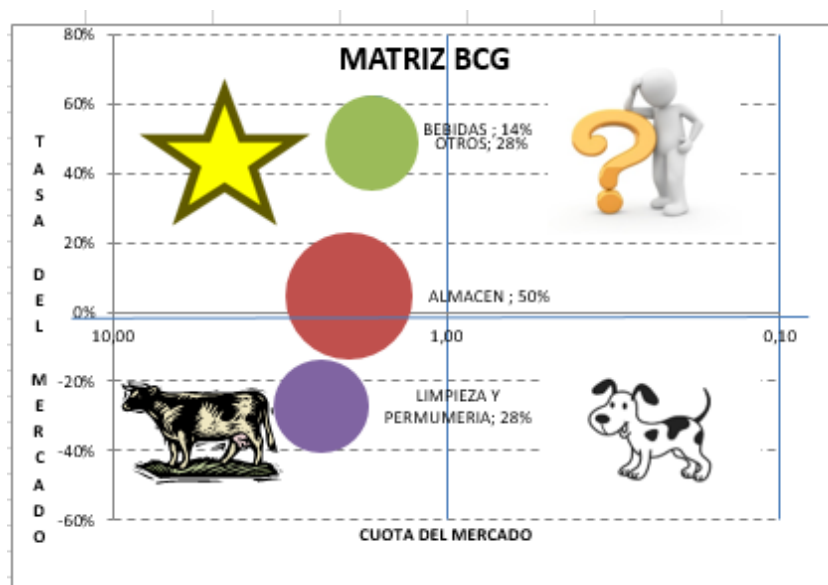
Se trata de una matriz compuesta por cuatro cuadrantes representados por una figura. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se diferencian dos ejes en esta matriz. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Teniendo en cuenta el valor estratégico, las unidades de negocio se situarán en uno u otro lado.

Ilustración 2- Análisis de mercado.

Matriz BCG						
PRODUCTOS	VENTAS JUNIO 2020	PROPAGACION CARTERA NEGOCIO	VENTAS SUPERMERCADOS	VENTAS MAYORISTAS JUNIO 2019	TASA DE CRECIMIENTO	CUOTA DE MERCADO RELATIVA
BEBIDAS	1.258.607	14%	761.565	497.042	53%	1,65
ALMACEN	4.566.311	50%	2.334.438	2.231.873	5%	1,96
OTROS	740.318	8%	442.722	297.596	49%	1,67
LIMPIEZA Y PERMUMERIA	2.496.967	28%	1.052.764	1.444.202	-27%	2,37
TOTALES	9.062.203	100%	4.591.490	4.173.117		

Fuente: Elaboración propia (2020) con datos de INDEC (2020).

Ilustración 3- Matriz BCG.



Fuente: Elaboración propia (2020).

El producto almacén, representa el 50%, se encuentra en una fase intermedia entre estrella y vaca, tiene un potencial de crecimiento todavía por explotar, y los ingresos que genera son superiores a los productos bebidas (14%), otros (28%) y limpieza y perfumería (28%). Por lo tanto, se debería adoptar una estrategia para lograr que el producto almacén se convierta en vaca, con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector. De esta manera, el producto almacén, se constituirá en una fuente generadora de caja para la empresa, ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda, emplear el efectivo generado, en desarrollar nuevos productos estrellas que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca.

Marco teórico

El cuadro de mando integral, es un sistema de gestión estratégico, el cual permite llevar a cabo la estrategia, desarrollar un control y diagnóstico del desempeño organizacional. Lo que se pretende superar, son las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros, que informan sobre los resultados alcanzados en un momento dado, pero no de cómo se alcanzan esos resultados y como se pueden mejorar. La meta, es proporcionar un marco, para considerar la estrategia al servicio de la creación de valor.

Cuadro de mando integral

Según Hill & Jones (2009), el cuadro de mando integral, es una herramienta formal de determinación de objetivos, medición y retroalimentación que le permite a los administradores evaluar si la empresa ejecuta las estrategias necesarias para maximizar su rentabilidad y, en particular, si logra mejor eficacia, calidad, innovación y actitud sensible hacia el cliente.

En la misma línea, Baraybar (2011) considera, que los administradores, pueden medir diferentes resultados, conocer como modificar los mismos e integrar los indicadores en el proceso de gestión estratégica. Además de indicadores financieros, se pone énfasis, en los clientes como forma de orientar la empresa hacia el mercado, enfatizando también en las competencias claves de la cadena de valor esencial y en los recursos humanos. Cada una de las ópticas, que contempla el cuadro de mando integral, representa un elemento del conjunto de actividades y procesos de la empresa, dando lugar a una visión global en la que la estrategia es el centro de los sistemas de gestión.

Perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral

De acuerdo a Kaplan & Norton (2014), este modelo de gestión y control estratégico está compuesto por cuatro perspectivas o puntos de vista desde las cuales se observa y recopila la información que será luego medida. Estas perspectivas son la

financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, y perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

- La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Desde el punto de vista de los propietarios, se mide la capacidad de generar valor por parte de la empresa y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

- La perspectiva del cliente, refleja la percepción que tiene de la empresa de cada uno de los segmentos de clientes. Los objetivos de esta perspectiva, deben establecerse sobre la premisa de ofrecer valor a los clientes. Permite, que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

- La perspectiva de procesos internos, se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que, a la vez, ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado.

- La perspectiva 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 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.

Cada perspectiva, sostiene Baraybar (2011), debe considerar los objetivos estratégicos a alcanzar, los indicadores representativos de la consecución de los objetivos, que además suponen una medida de rendimiento y, las acciones estratégicas a desarrollar para el logro de los objetivos. Las interrelaciones de todas las perspectivas se orientan a dar respuesta a la visión y estrategia de la empresa. Existe, una relación estrecha entre la estrategia y el cuadro de mando integral, lo que lleva a que el proceso de diseño e implementación conlleve una colaboración íntegra de la alta dirección.

La estrategia, los objetivos y los indicadores

Las estrategias, que tratan de aplicar los administradores, tienen una influencia importante en el desempeño con respecto a sus competidores. Contreras Sierra (2013), sostiene que una estrategia, es un conjunto de acciones estructuradas, que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su empresa. Las diferentes

perspectivas analizadas, no pueden ser consideradas de manera aislada, sino que constituyen los ejes básicos del cuadro de mando integral, de manera que, la articulación de este mediante los indicadores que desarrollan las perspectivas, supone integrarlas en un conjunto, buscando el equilibrio y oportunidad de los objetivos y las acciones a desarrollar.

Esta relación entre las perspectivas supone que los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos. Por otro lado, la proposición de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivos. En cuanto al proceso interno, crean y aportan valor para el cliente. Por último, la última relación implica que las capacidades estratégicas respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de las estrategias (Contreras Sierra, 2013).

Con respecto a los objetivos, se deben establecer, en función a la estrategia y de acuerdo a que se quiere lograr en cada perspectiva. Estos objetivos, deben ser claros y concisos, además de fáciles de comunicar y cuantificar (Jadded, 2016).

Los indicadores representan la consecución de los valores de los objetivos. Como los objetivos, responden a una estrategia dada, los indicadores también, de manera que, para cada perspectiva se plantean objetivos concretos y valores a alcanzar por éstos cuantificados mediante indicadores específicos. Además, deben estar ligados a la estrategia, buscando la coherencia de la misma. Como criterio general, se deben establecer no más de dos indicadores por cada objetivo cuantificar (Jadded, 2016).

Mapa estratégico

El mapa estratégico, según Pedros y Gutiérrez (2012), es una cadena de causa efecto, en relación con los objetivos estratégicos, el cual se plasma a través de un diagrama que describe la forma en que una empresa crea valor mediante la relación de los objetivos estratégicos, derivando en una relación de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, operativa y de crecimiento y aprendizaje. Esta sucesión, de causa efecto de los objetivos posibilita transmitir el cuadro de mando integral a toda la empresa de una manera sencilla y adecuada.

Como el objetivo del presente trabajo, es diseñar y aplicar una herramienta de gestión estratégica mediante el CMI, 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. Se utilizaron como antecedentes para dichos conceptos los

siguientes autores: CMI (Hill & Jones, 2009; Baraybar, 2011), perspectivas estratégicas (Kaplan & Norton, 2014; Baraybar, 2011), estrategia (contreras Sierra, 2013), objetivos e indicadores (Jadded, 2016) y mapa estratégico. Se utilizaron estos autores, porque se consideran que proponen conceptos con revisión crítica de los autores clásicos, permitiendo obtener otra óptica.

Diagnóstico y discusión

El cuadro de mando integral, es una herramienta útil de gestión para las empresas, independiente de su nivel de crecimiento, que permite controlar sus actividades, con el objetivo de cumplir una visión de mediano o largo plazo, además de entregar un mayor orden a las actividades que la empresa realiza y poder ver así el rendimiento de éstas. En el caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se detectó que su sistema de gestión es deficiente, lo que imposibilita desarrollar el potencial de crecimiento que existe en la misma.

Como se explica en el análisis situacional de la empresa mediante el análisis FODA y PESTEL, la debilidad de la misma, es que todas las áreas que conforman actualmente la sociedad, carecen de un sistema que permita la medición y corrección del desempeño, y, que a su vez, garantice, que los objetivos de la misma y los planes diseñados para alcanzarlos, se logren. En cuanto a la estructura de la organización, presenta una departamentalización frágil, no existe una gerencia comercial, ya que la realiza el gerente general, no hay un área de compras ni de recursos humanos. Esto, dificulta la planificación de la comunicación y gestión del personal. Se observa, que, en cuanto al funcionamiento y estructura interna de la misma, existen algunos roles cumplidos por las mismas personas, como la gerencia comercial y la general, o la recepcionista que también cumple la función de secretaria de la gerencia general. No cuenta con un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

Por lo tanto, ante estas debilidades, y por medio de la implementación de un CMI, se convertirá en una fortaleza, desarrollando un sistema contable, un sistema de costos, una política de planificación tributaria y financiera. Estos subsistemas de información,

son fundamentales a la hora de tomar decisiones de manera eficiente, eficaz y oportuna. Lo anterior, se explica, desde una perspectiva económica, ya que, se reveló que la rentabilidad, tiene una tendencia en disminución como consecuencia de los aumentos de los costos e insumos a una tasa mayor que el precio de venta. Por lo tanto, la aplicación de un CMI permitirá el manejo de indicadores claves financieros y no financieros obteniendo de esta manera, un adecuado cuadro de mando para la gestión estratégica de la misma.

Por otro lado, la turbulencia de los mercados, la incertidumbre y la inestabilidad demandan la necesidad de definir con exactitud que quiere lograrse, que hacer en el mercado, a quien dirigirse y principalmente como distinguirse. La gestión estratégica, es un modelo, que tiene como propósito establecer estándares y objetivos con los cuales se pueda medir el desempeño, comparar el desempeño actual con los objetivos establecidos, evaluar estos resultados, y de ser necesario, iniciar acciones correctivas. Este sistema de gestión utilizara como herramienta de control al cuadro de mando integral. De esta manera, se convierte en una oportunidad para la empresa, de mejorar su sistema de gestión y lograr la combinación entre las estrategias generales de la empresa, su visión y misión, mediante el diseño y la aplicación de un CMI.

Propuesta

El siguiente trabajo, tiene como objetivo diseñar un CMI, como herramienta de gestión, para la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, por lo que se parte, del desarrollo de

la visión, la misión y los valores de la misma, que si bien, son correctas, su accionar diario es deficiente, porque no hay una retroalimentación.

La misión de la misma, es, atender las necesidades de los clientes, proporcionándoles un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial, y, brindar a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. La visión, es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar, con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Caso Redolfi, 2020).

Los valores de la empresa son: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la misma; 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, con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera. Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones. Por último, responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (Caso Redolfi, 2020).

Por otro lado, la estrategia que la empresa se plantea, es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto, es factible, gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector (Redolfi, 2020). Por lo tanto, si bien la empresa tiene definida su estrategia, el siguiente trabajo, se incorporará a la misma, la utilización del CMI como herramienta de gestión.

Plan de implementación

Objetivo general

- Diseñar e implementar un CMI para la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, para aumentar la rentabilidad económica en un 5%, en el periodo Octubre 2020- Octubre 2021.

Objetivo específico

- Crear el área de RRHH, en la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, para aumentar la motivación de los empleados en un 5% en el periodo Octubre 2020- Octubre 2021.

- Incrementar el volumen de ventas en un 15% en la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L para en el periodo Octubre 2020- Octubre 2021.

- Aumentar el grado de fidelización de los clientes en un 5% en la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L a través de la satisfacción del cliente y del número de reclamos de los mismos en el periodo Octubre 2020- Octubre 2021.

- Crear el área de gestión operativa para optimizar las operaciones en un 5% en la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, a través de la contratación de un contador y un Lic. en Administración en el periodo Octubre 2020- Octubre 2021.

Justificación de los objetivos propuestos

Con respecto a los objetivos específicos, desde la perspectiva del conocimiento y aprendizaje, se propone la creación del área de RRHH, ya que una de las debilidades de la empresa era la falta de la misma, para la gestión del personal y una buena comunicación interna, ya que solo liquidan los sueldos desde el área de administración. Por otro lado, existe una falta de capacitación constante en sus empleados jerárquicos. Con la creación del mismo, se pretende aumentar la motivación de los empleados en un 5%, adecuando la estrategia empresarial, mejorando las relaciones laborales, mediante la obtención de información relevante que facilite el trabajo colaborativo y optimice los procesos internos para aumentar la moral, incrementar la productividad y facilitar la comunicación interna. Además, el área, permitirá, acelerar y automatizar los trámites burocráticos y la

sincronización entre el trabajo del departamento de RR.HH. y la gerencia de la compañía, y, mejorar la comunicación interna, ya que de esta manera, el área junto con la gerencia, podrán trabajar de forma conjunta y acceder a información de valor sobre la gestión del capital humano.

Incrementar el volumen de ventas en un 15% en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L., se deriva de los tres últimos ejercicios comerciales y en función al contexto macroeconómico. La empresa, tuvo una variación interanual de sus ventas en el periodo 2017 al 2018 de un 25%, y una disminución de este índice para el ejercicio 2018 al 2019, equivalente al 15%. Es por eso, que se considera oportuno de acuerdo al contexto macroeconómico incrementar el volumen de ventas en un 15% para el nuevo ejercicio comercial.

Tabla 1 Ejercicio comercial

	al 31/12/2019	al 31/12/2018	al 31/12/2017
Total de ventas del ejercicio	\$ 318.857.647,78	\$ 275.331.848,88	\$ 220.265.479,10
	2019-2018	2018-2017	2017-2016
Variación interanual	15,81%	25,00%	sin datos

Fuente: Elaboración propia. (2020).

Dentro de la perspectiva del cliente, se definió como objetivo, aumentar el grado de fidelización de los clientes en un 5%, a través de la satisfacción del cliente y del número de reclamos de los mismos. La estrategia de fidelización, permitirá, diferenciarse de la competencia, escuchar al cliente, ofrecer novedades, mejoras y, reorientar la empresa según las necesidades actuales. Las mismas, están dadas por el contexto económico social actual en Argentina, ya que el comportamiento del consumidor ha cambiado, como factor social. Ante la crisis propulsada por la pandemia, las personas disminuyeron sus gastos y son mucho más selectivos a la hora de comprar, adquiriendo en ocasiones, productos sustitutos de segunda o tercera marca.

Por último, con respecto al proceso interno, el objetivo es crear el área de gestión operativa para implementar el CMI para optimizar las operaciones, traducido en una optimización de las políticas de cobros y de las políticas de gestión de los inventarios. A través de la contratación de un contador y un Lic. en Administración, la empresa podrá transformar sus debilidades en oportunidades, capacitando a los mismos con respecto a la implementación, monitoreo y análisis de los resultados esperados del CMI.

Alcance de la propuesta

De contenido

En el presente trabajo, se desarrollará un sistema de gestión para la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, que utilizará como herramienta de control, al cuadro de mando integral. De esta manera, se convierte en una oportunidad para la empresa, de mejorar su sistema de gestión y lograr la combinación entre las estrategias generales de la empresa, su visión y misión, mediante el diseño y la aplicación del mismo

Temporal

El desarrollo de la propuesta, está diseñada para el periodo Octubre 2020- Octubre 2021, es decir un año, sin embargo, se considera que la empresa, debería adaptarla y aplicarla permanentemente.

Ámbito geográfico

El diseño y aplicación del CMI, se desarrolló para la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, de la ciudad de Córdoba, Argentina, sin embargo, el fin es crear herramientas de gestión que sean útiles para las Pymes familiares en general, donde la informalidad y la falta de una gestión estratégica hacen que las mismas no sean sustentables y permeables a los cambios.

Recursos

Para la implementación del CMI en la empresa A.J &J.A Redolfi S.R.L, es necesario contar con recursos tangibles e intangibles. Los primeros, son aquellos recursos financieros y físicos, como, sala de reuniones, proyectores, pc, muebles de oficina, etc. Los recursos intangibles, son la parte de valor de una empresa, que no es posible contabilizar, como el capital intelectual, que está compuesto por el capital humano, en este caso, los conocimientos, habilidades, creatividad y capacidad de aprender por parte

de los directivos y de los empleados de la empresa, y, el capital estructural, que es el conocimiento que la organización explicita, sistematiza e internaliza, que forma parte de la capacidad organizacional y de los cuales depende la eficiencia y la eficacia de la organización.

A continuación, se desarrollan las cinco actividades que incluye el presupuesto con una breve explicación. La creación del área de RRHH tiene por objeto la selección y reclutamiento de los distintos equipos humanos que el desarrollo de los objetivos de la empresa requiere, así como su control y promoción y las relaciones humanas dentro de la empresa. Se contratará a una consultora para la selección del candidato. A su vez, el candidato será formado y capacitado en base a los objetivos de la empresa por parte del Gerente General para luego formalizar el área de RRHH. Con respecto a la motivación de los empleados, el gerente de RRHH y el gerente de ventas estarán a cargo de obtener altos niveles de desempeño, retención de personal y un clima laboral favorable en el que las personas desarrollen todo su potencial. Para aumentar el grado de fidelización de los clientes, el gerente de RRHH y el gerente de ventas implementarán un sistema de cuestionarios, encuestas y buzón de sugerencias. Por último, para crear el área de gestión operativa y el diseño e implementación del CMI, el gerente general trabajará en conjunto con el Contador y el Licenciado en Administración.

Tabla 2 Presupuesto

Presupuesto de actividades y recursos				
Actividades	Acciones	Recursos	Responsable	Costos ¹
1) Crear área de RRHH	Reclutamiento y Selección de candidatos	Consultora	Gerente General	\$80.000 x 1 mes
	Formación y Capacitación del contratado	Gerente General Sala de reuniones PC	Gerente General	\$25.000 x 1 mes
	Formalización del área de RRHH	Gerente de RRHH Sala de reuniones PC	Gerente de RRHH	\$80.000 x 12 meses= \$960.000
2) Motivación de los empleados	Política de incentivos, por contribución individual a través de logros de objetivos personales y por la satisfacción consistente del cliente.	Gerente de RRHH PC Sala de reuniones	Gerente de RRHH Gerente de ventas	-

¹ Ver justificación en anexo 1

3) Aumentar el grado de fidelización de los clientes	Implementar un sistema de medición y control de la calidad.	Sistema informático 1 Pc Gmail 1 empleado para esta tarea específica	Gerente de RRHH y Gerente de ventas	\$40.000 x 1 personas x 12 meses= \$480.000
	Crear formularios y listas de verificación para supervisar los puntos críticos de los procesos productivos o comerciales de la empresa			
	Elaborar encuestas post-servicio de manera tradicional y mediante las redes sociales para obtener retroalimentación.			
	Crear un buzón de quejas y sugerencias.			
4) Crear el área de gestión operativa	Reclutamiento y Selección de candidatos	Consultora	Gerente General	\$80.000 x 1 mes
	Formación y Capacitación del Contador	Gerente General	Gerente General	-
	Formación y Capacitación del Lic. Administración	Gerente General Sala de reuniones 1 Pc	Gerente General	-
	Formalización del área de gestión operativa	Contador y Lic. Administración	Contador Lic. Administración	\$80.000 x 2 personas x 12 meses= \$1.920.000
5) Diseño e implementación del CMI	Armado del equipo	Contador Lic. Administración Gerente general Empleados Sala de reuniones 2 PC 1 Proyector	Contador Lic. Administración	-
	Definir objetivos estratégicos			
	Primera ronda de entrevistas con Directivos			
	Diseño del CMI			
	Taller ejecutivo Primera Ronda con Directivos			
	Lanzamiento del CMI			
	Taller ejecutivo Segunda Ronda con Directivos			
Monitoreo y control				
TOTAL				\$3.545.000

Fuente: Elaboración propia (2020).

Diagrama de Gantt

Ilustración 4 Diagrama de Gantt

Actividades		Meses												
		oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21
Creación área de RRHH	Reclutamiento y Selección de candidatos	█												
	Formación y Capacitación del contratado		█											
	Formalización del área de RRHH			█										
Creación Área de Gestión Operativa	Reclutamiento y Selección de candidatos	█												
	Formación y Capacitación del Contador y Lic. Administración		█											
	Formalización del área de gestión operativa			█										
Motivación de los empleados	Establecer política de incentivos				█									
Aumentar el grado de fidelización de los clientes	Crear formularios y listas de verificación					█								
	Implementar un sistema de medición y control de la calidad.						█							
	Elaborar encuestas post-servicio							█						
	Crear un buzón de quejas y sugerencias.								█					
Diseño e implementación del CMI	Armado del equipo									█				
	Definir objetivos estratégicos										█			
	Primera ronda de entrevistas con Directivos											█		
	Diseño del CMI												█	
	Taller ejecutivo Primera Ronda con Directivos													█
	Lanzamiento del CMI													
	Taller ejecutivo Segunda Ronda con Directivos													
	Monitoreo y control													

Fuente: Elaboración propia (2020).

Mapa Estratégico

Ilustración 5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia (2020).

Propuestas de medición o evaluación de las acciones

El sistema de medición, en el CMI, se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para: clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella, comunicar

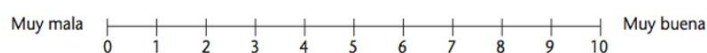
la estrategia a toda la organización, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener el *feed back* para mejorar o modificar la estrategia. Por lo tanto, se presentan a continuación las propuestas de medición o evaluación de las acciones para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Ilustración 6 Cuestionario Clientes

Estimado cliente: El siguiente cuestionario pretende conocer su opinión en relación al servicio brindado por la empresa, para poder mejorar la atención brindada. Por favor, indique su satisfacción y el grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones, rellenando con una X la casilla correspondiente.

Servicio de Venta y Atención al Cliente	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Trato personal con los empleados de la empresa					
Facilidad de comunicación con el personal de la empresa					
Satisfacción con el horario de atención					
Información proporcionada de los productos por los empleados de la empresa					

Valora globalmente el servicio de venta y atención al cliente con la siguiente escala:



¡Muchas gracias por su colaboración! Tu opinión es muy importante para nosotros.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 3

Lista de verificación para supervisar los puntos críticos de los procesos productivos o comerciales de la empresa

Razones	N° de ocurrencias	Casos acumulados	Porcentual unitario % ²	Porcentual acumulado % ³
Atraso en la entrega de productos				
Atraso en el transporte				
Producto dañado				

² Porcentual unitario %= número de ocurrencias de un determinado tipo por el total de ocurrencias en el período.

³ Porcentual acumulado %= sumar el porcentaje de ocurrencia de cada razón al porcentaje de ocurrencia de la razón anterior.

Facturación incorrecta				
Pedido errado				
Precio errado				

Fuente: Elaboración propia (2020).

Cuadro de Mando Integral

Tabla 4 CMI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Incrementar volumen de ventas.	Variación ventas	15%	>15	10<X<15	<10	Gerente de ventas
	Maximizar el retorno de capital invertido.	(Beneficio neto/Inversión) x 100	10%	>10	5<X<10	<5	Gerente de ventas
	Optimizar precios, costos y gastos.	Ratio gastos operativos/ventas	5%	>5	1<X<5	<1	Gerente de ventas
Clientes	Aumentar satisfacción del cliente	N° de clientes externos que califican positivamente el servicio/N° de clientes externos entrevistados ⁴	2,5%	>2,5	1<X<2,5	<1	Gerente de ventas
	Disminuir el n° de reclamos de clientes	N° reclamos periodo actual/N° reclamos periodo anterior	2,5%	<2,5	2,5<X<5	>5	Gerente de ventas
Procesos Internos	Crear área de gestión operativa	Área	1	Creado	En proceso	No creado	Gerente general
	Monitorear y mejorar el proceso de ventas y clientes	Plazo de cuentas por cobrar	60 días	>50	50<X<60	<60	Lic. Administración y Contador
	Monitorear y mejorar el proceso de inventarios y stock	Rotación de inventario	40 días	<40	40<X<45	>45	Lic. Administración y Contador

⁴ La aplicación de este indicador requiere realizar un cuestionario a los clientes externos para que sean ellos los que evalúen el servicio prestado dentro de un marco global de calidad total y durante un periodo determinado.

Desarrollo y aprendizaje	Crear área de RRHH	Área	1	Creado	En proceso	No creado	Gerente general
	Aumentar la motivación de los empleados	N° empleados capacitados/N° empleados de la empresa	20%	>20	$10 < X < 20$	<10	Gerente de RRHH
		Bonos de productividad= %UN	1%	>1	$1 < X < 0$	=0	
		Cartelera de empleados del mes	1 cartelera por área	Creado	En proceso	No creado	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se desarrolla la evaluación plan de implementación, a través del análisis del presupuesto y de acuerdo con el rendimiento sobre la inversión junto al flujo de caja proyectado.

De acuerdo a los cálculos realizados, la inversión en este plan de implementación es viable, con un ROI positivo e igual a 15,82% para el primer año, 92,87% para el segundo año y 154,08% para el año 2023. Además, de acuerdo al flujo de caja proyectado⁵, el incremento de las ventas en 15%, se deriva en un aumento de ganancias de \$3.972.663,87 del año 2020 al 2021, de \$6.615.414,87 para el año 2021 al 2022 y de \$8.714.906,58 para el año 2022 al 2023.

Todo lo anterior, se traduce en un incremento del 5% de la rentabilidad económica o ROA.

Tabla 5

VAN y TIR

Inversión inicial	-3545000
Flujo 2021	7402663,868
Flujo 2022	10045414,87
Flujo 2023	12144906,58
VAN⁶	\$ 12.505.588,95
TIR	227%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 6

⁵ Ver anexo 2

⁶ Ver anexo 3

ROI

	2021	2022	2023
Ganancias=UNn-UNo	\$ 3.857.663,87	\$ 6.500.414,87	\$ 8.599.906,58
Costo inversión	\$ 3.545.000,00	\$ 3.545.000,00	\$ 3.545.000,00
ROI	8,82%	83,37%	142,59%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones y recomendaciones

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión, que le permite a las empresas medir la evolución de sus actividades, sus objetivos estratégicos y sus resultados. Permite comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas, a través de indicadores financieros y no financieros, permitiendo que la toma de decisiones sea sencilla y certera, y que sirvan de base para corregir las desviaciones en el tiempo.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa familiar de la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, es una empresa dedicada al sector alimenticio, cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, gran cantidad de productos y precios competitivos, gran conocimiento del mercado y una gran cartera de clientes fidelizados a la compañía. Sin embargo, carece de un sistema que permita la medición y corrección del desempeño, y que garantice que los objetivos que la misma se plantea junto con sus planes diseñados, se logren. Dado el contexto económico, en el cual se encuentra inserto, pandemia mundial, contexto de gran inestabilidad, con altas tasas de inflación, volatilidad del tipo de cambio, avances tecnológicos, y ante, la visión de la empresa de expandirse y adaptarse a estas nuevas exigencias del mercado, es que se considera necesario implementar herramientas administrativas como el CMI.

El CMI, como herramienta de gestión, se diseñó y se implementará en Octubre 2020 – Octubre 2021, con el objetivo de aumentar la rentabilidad económica en un 5%. Para ello, se diseñaron planes de acción, como la creación del área de RRHH, incrementar el volumen de ventas, aumentar el grado de fidelización de los clientes, y crear un área de gestión operativa que permita optimizar las operaciones.

El diseño y aplicación del CMI, permitirá convertir las debilidades de la empresa, en fortalezas, definir con exactitud que quiere y como quiere lograrse, establecer estándares y objetivos que, puedan medir el desempeño actual, con los futuros. Por otro lado, ya que la empresa pretende expandirse, el CMI sirve como base para la discusión,

porque permite analizar los desafíos comerciales y la forma en como la empresa responderá a ellos. Además, el CMI permitirá que toda la empresa en su conjunto, comprendan el contexto empresarial en el cual trabajan, ya que no solo se deben establecer objetivos, sino también explicar por qué y el cómo, en todos los niveles, porque todos los esfuerzos contribuyen a la estrategia en general. De esta manera, se pretende dejar asentado un modelo para ser aplicado a las medianas y pequeñas empresas, ya que su efectividad no depende del tamaño de las mismas, sino de su capacidad de planificación analítica, por eso es que pueden aprovechar de estos beneficios.

Por último, se recomiendan nuevos temas teóricos o nuevas problemáticas de campo a trabajar, que en este trabajo exceden la capacidad, y por ende no pudieron ser tratados, pero son considerados importantes, quedando registrados para futuros trabajos sobre casos similares. Por un lado, la empresa no posee un inventario de potenciales clientes, no conoce las características y sus comportamientos de compra, por lo que se recomienda implementar un sistema de análisis de información en la misma, a través del Big Data, que permita la carga, el almacenamiento u el análisis de los datos no estructurados. Se podría crear una base de datos unificada, a partir de toda la información disponible, ya sea la que se obtiene por medio de las redes sociales como fuera de ella, tradicionalmente, centralizada en una plataforma de social CRM.

Por otro lado, se recomienda la elaboración de un proyecto para la empresa, en relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 7, es decir, impulsar un proyecto de transición energética, sostenible en el tiempo, justa y que incluya una oportunidad para sentar las bases de una nueva economía sostenible y competitiva, a través de la innovación y el desarrollo empresarial. Se propone, aumentar el uso de las energías renovables en detrimento de los combustibles fósiles, con bajas emisiones de gases de efecto invernadero. Para ello, la empresa, en primer lugar, deberá invertir en fuentes de energía limpia, que reduzca el consumo de electricidad en sus locales y depósitos. En segundo lugar, deberá formar a sus empleados y proveedores, sobre pautas de ahorro y consumo en oficinas y depósitos. En tercer lugar, implementado sistemas de certificados de gestión energética e implantado medidas y control de consumos.

Por último, se recomienda llevar a cabo una investigación empírica con todas las empresas del sector alimenticio de la ciudad de Rio Cuarto, con el objetivo de proporcionar una base para las generalizaciones sobre la utilización del CMI, mediante una encuesta, lo cual puede resultar interesante para los directivos que estén considerando su implementación para una adecuada gestión empresarial. Se tiene como objetivo

clarificar cuáles son los factores contingentes que pueden afectar a la implementación del CMI, así como para el aumento del éxito en la implementación y el uso del mismo en dichas empresas.

Bibliografía

AJ & JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik. Tesis de grado no publicada.
Recuperado de
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11195/TFG_Pablo_Redolfi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Álvarez Corrales, D. F. (2015). Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020 de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1456/2/75909.pdf>
- Astrada, V. y Moretta, A. (2017). Propuesta de reestructuración organizacional para empresa industrial de alimentos y manufacturas de origen agropecuario. Tesis de grado no publicada. Instituto Universitario Aeronáutico. Recuperado el 30 de Septiembre de 2020 de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/497/1/Proyecto%20de%20Grado.%200Astrada-Moretta.%20LA-FCA-IUA.pdf>
- Baraybar, F.A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- BCRA. (2020). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado el 11 de Agosto de 2020 de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>
- Contreras Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- INDEC. (2020). Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado el 01 de Septiembre de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_07_201822E20A12.pdf
- Jadded, A. (2016). Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral. Universidad de Oviedo. Recuperado el 20 de septiembre de 2020 de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/40762/1/TD_AliJadeed.pdf
- Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Ministerio de Desarrollo productivo. (2020). Medidas para PyMEs por el Coronavirus. Recuperado el 30 de Septiembre de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15, 2, 1-26. Recuperado el

20 de septiembre de 2020 de

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>

Pedros, D.M. y Gutiérrez, A.M. (2012). *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Redolfi, P.A. (2016). Traslado y diseño del Centro de Distribución de

Redolfi. (2020). Historia de pequeña gran empresa. Recuperado de <http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>

Anexos

Anexo I

Justificación de los costos del presupuesto

Actividades	Acciones	Recurso	Justificación y fuente	Costos
-------------	----------	---------	------------------------	--------

1) Crear área de RRHH	Reclutamiento y Selección de candidatos	Consultora	Los honorarios de la consultora equivalen a un mes del empleado reclutado y seleccionado.	\$80.000 x 1 mes
	Formación y Capacitación del contratado	Gerente General Sala de reuniones PC	Horas extras abonadas al gerente general, considerando que el mismo tiene una remuneración de \$100.000 y se le abonan 32 hs extras mensuales.	\$25.000 x 1 mes
	Formalización del área de RRHH	Gerente de RRHH Sala de reuniones PC	De acuerdo a la remuneración máxima de la escala salarial para empleados de comercio según CCT 130/75 Mayo 2020, se estimó la remuneración en un 75% más que la máxima estipulada en dicho convenio.	\$80.000 x 12 meses= \$960.000
2) Motivación de los empleados	Política de incentivos, por contribución individual a través de logros de objetivos personales y por la satisfacción consistente del cliente.	Gerente de RRHH PC Sala de reuniones		-
3) Aumentar el grado de fidelización de los clientes	Implementar un sistema de medición y control de la calidad.	Sistema informático 1 Pc Gmail 1 empleado para esta tarea específica	De acuerdo a la escala salarial para empleados de comercio según CCT 130/75 Mayo 2020.	\$40.000 x 1 personas x 12 meses= \$480.000
	Crear formularios y listas de verificación para supervisar los puntos críticos de los procesos productivos o comerciales de la empresa			
	Elaborar encuestas post-servicio de manera tradicional y mediante las redes sociales para obtener retroalimentación.			
	Crear un buzón de quejas y sugerencias.			

4) Crear el área de gestión operativa	Reclutamiento y Selección de candidatos	Consultora	Los honorarios de la consultora equivalen a un mes del empleado reclutado y seleccionado.	\$80.000 x 1 mes
	Formación y Capacitación del Contador	Gerente General		-
	Formación y Capacitación del Lic. Administración	Gerente General Sala de reuniones 1 Pc		-
	Formalización del área de gestión operativa	Contador y Lic. Administración	De acuerdo a la remuneración máxima de la escala salarial para empleados de comercio según CCT 130/75 Mayo 2020, se estimó la remuneración en un 75% más que la máxima estipulada en dicho convenio.	\$80.000 x 2 personas x 12 meses = \$1.920.000
5) Diseño e implementación del CMI	Armado del equipo	Contador Lic. Administración Gerente general Empleados Sala de reuniones 2 PC 1 Proyector		-
	Definir objetivos estratégicos			
	Primera ronda de entrevistas con Directivos			
	Diseño del CMI			
	Taller ejecutivo Primera Ronda con Directivos			
	Lanzamiento del CMI			
	Taller ejecutivo Segunda Ronda con Directivos			
	Monitoreo y control			
TOTAL				\$3.545.000

Anexo 2

Flujo de caja proyectado anual

AÑO	2020	2021	2022	2023
PERIODO	0	1	2	3

INGRESOS				
Ventas del ejercicio		\$ 479.880.759,92	\$ 651.198.191,21	\$ 787.298.613,17
Ventas del plan	\$ -	\$ 71.982.113,99	\$ 97.679.728,68	\$ 118.094.791,98
TOTAL INGRESOS		\$ 551.862.873,90	\$ 748.877.919,89	\$ 905.393.405,14
EGRESOS				
Costos de ventas		\$ 432.494.934,28	\$ 586.895.625,82	\$ 709.556.811,61
Gastos administración		\$ 13.299.895,26	\$ 18.047.957,87	\$ 21.819.981,06
Gastos comercialización		\$ 19.701.504,60	\$ 26.734.941,74	\$ 32.322.544,56
Gastos financieros		\$ 68.375.810,08	\$ 92.785.974,27	\$ 112.178.242,90
Otros gastos		\$ 1.545.216,05	\$ 2.096.858,18	\$ 2.535.101,53
Gastos del plan	\$ 3.545.000,00	\$ 5.056.800,00	\$ 6.862.077,60	\$ 8.296.251,82
TOTAL EGRESOS		\$ 540.474.160,26	\$ 733.423.435,47	\$ 886.708.933,49
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LAS GANANCIAS		\$ 11.388.713,64	\$ 15.454.484,41	\$ 18.684.471,65
Impuesto a las ganancias		\$ 3.986.049,77	\$ 5.409.069,54	\$ 6.539.565,08
UTILIDAD NETA	\$ 3.545.000,00	\$ 7.402.663,87	\$ 10.045.414,87	\$ 12.144.906,58

Anexo 3

Flujo de caja proyectado desglosado

AÑO	2021												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MES													
INGRESOS													
Ventas del ejercicio		39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3	39990063,3
Ventas de plan	0	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5	5998509,5
TOTAL INGRESOS		45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8	45988572,8
EGRESOS													
Costos de ventas		36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5	36041244,5
Gastos administración		1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6	1108324,6
Gastos comercialización		1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0	1641792,0
Gastos financieros		5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2	5697984,2
Otros gastos		128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0	128768,0
Gastos del plan	3.545.000,0	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4
TOTAL EGRESOS		45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4	45039513,4
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LAS GANANCIAS		949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5	949059,5
Impuesto a las ganancias		332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8	332170,8
UTILIDAD NETA	3545000,0	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7	616888,7