

Aplicación del cuadro de mando integral para mejorar la  
rentabilidad en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L



Iván Marcelo Bonivardo

D.N.I: 33.053.987

Legajo: VADM09952

Licenciatura en Administración

## Resumen

El presente trabajo final de grado, se enfoca en la implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Redolfi S.R.L, distribuidora mayorista de productos de consumo masivo, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. Para el cual se llevó adelante un proceso de reestructuración interna a través de una planificación estratégica con el objetivo de aumentar su tasa de rentabilidad del 2% actual a un 3,5% para fin del año 2021, aplicando estrategias de administración de stock, capacitación de los recursos humanos y acciones de marketing para aumentar las ventas.

## Abstract

This final degree project focuses on the implementation of a balanced scorecard for the company Redolfi S.R.L, a wholesale distributor of mass consumer products, located in the city of James Craik, province of Córdoba. For which an internal restructuring process was carried out through strategic planning with the objective of increasing its profitability rate from the current 2% to 3.5% by the end of 2021, applying stock management strategies, training of human resources and marketing actions to increase sales.

**Palabras claves:** Cuadro de mando integral, Rentabilidad, Empresa familiar, Planificación estratégica.

Tabla de contenido	
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Análisis de situación</b>	<b>7</b>
<b>Descripción de la situación</b>	<b>7</b>
<b>Análisis de contexto</b>	<b>7</b>
<b>Diagnostico organizacional</b>	<b>11</b>
<b>Análisis específico de la carrera</b>	<b>15</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>16</b>
<b>Diagnóstico y discusión</b>	<b>18</b>
<b>Declaración del problema</b>	<b>18</b>
<b>Justificación del problema</b>	<b>18</b>
<b>Conclusión diagnóstica</b>	<b>19</b>
<b>Propuesta</b>	<b>20</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>27</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>27</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>27</b>
<b>Nuevas discusiones no incluidas en el RC</b>	<b>27</b>
<b>Referencias</b>	<b>28</b>
<b>Anexos</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 1:</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 2:</b>	<b>31</b>
<b>Anexo 3: Tarifario</b>	<b>32</b>
<b>Anexo 4: ROI</b>	<b>33</b>
<b>Anexo 5: VAN</b>	<b>33</b>
<b>Anexo 6: Flujo de fondos proyectados</b>	<b>1</b>

#### INDICE DE FIGURAS

<b>Ilustración 1, Cambio en los hábitos de compra</b>	<b>8</b>
<b>Ilustración 2, Cadena de valor</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 3, Matriz FODA</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración 4, Diagrama de Gantt</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 5, Cuadro de Mando Integral</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 6, Mapa estratégico</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 7, Presupuestos proyectados</b>	<b>25</b>

## Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es una empresa ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, que cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con un equipo de trabajo compuesto por 4 socios y 170 empleados distribuidos en 4 autoservicios mayoristas y 5 distribuidoras. La empresa tuvo sus comienzos en el año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería. Con el pasar de los años, de común acuerdo, cada uno tomó diferentes rumbos, Miguel continuó con la librería y el bazar, y Alonso con la distribución, al que luego se le uniría su hijo José Antonio para conformar la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Años más tarde adquieren la representación exclusiva de Massalin Particulares para continuar con su proceso de expansión, hasta que en 1990 es creada la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, de la cual depende la sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L destinada a la distribución de helados y productos congelados.

En la actualidad, la aparición de nuevos enfoques en la administración ha ayudado a las empresas a mejorar sus procesos, dirigiendo sus esfuerzos en variables que antes no eran consideradas. Es así como hoy en día estudios de indicadores no financieros han cobrado una importancia mayor con respecto a corrientes tradicionales basadas en indicadores financieros.

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis en profundidad de la empresa Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L para la implementación de un cuadro de mando integral que ayude a la organización a afrontar las tendencias actuales en el control de gestión.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2002, p. 38).

Desde hace varios años, las empresas en Argentina vienen sufriendo una baja en la rentabilidad debido al aumento de los costos y a la imposibilidad de trasladarlos completamente al producto o servicio, y la empresa Redolfi no es la excepción, por lo que el presente trabajo, abordara las causas de la constante disminución de la tasa de rentabilidad a lo largo de los años, yendo del 5% en el año 2002 al 2% en 2019.

Desde su aparición hace más de 25 años, el CMI ha sido utilizado en muchas organizaciones como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia. De acuerdo con Rigby y Bilodeau (2013), es la quinta herramienta más utilizada en la administración de empresas a nivel mundial. En este apartado, se presentarán estudios relacionados con la implementación del CMI justificando la importancia de la ejecución y agregando evidencia científica y empírica a la aplicación de esta herramienta.

De acuerdo con los resultados arrojados por un estudio realizado en empresas mexicanas que aplican el CMI, concluyo que éstas, tienden a lograr las metas y objetivos de forma más eficiente que aquellas que no lo utilizan, por lo que sugieren a las empresas, la consideración de esta herramienta estratégica e innovadora, como un elemento de sus activos importantes en el desempeño del negocio y que merece una atención relevante (Almazán, Méndez y Lee, 2014).

Un proyecto de aplicación del cuadro de mando integral realizado en el Grupo Coomeva (GC) en Cali, Colombia; el cual está conformado por un total de 16 empresas destinadas al sector financiero, concluyo que la metodología del CMI en el GC ha funcionado en la medida del compromiso y liderazgo que cada empresa ha tenido durante el proceso, en la creación de la cultura necesaria para su implementación y en la exigencia del uso de los resultados como parte de la gestión, lo que en forma directa aplica a la teoría institucional (López y Pontet, 2013).

Como expone (Tessore, 2019) la implementación de un CMI para la empresa Rodo S.R.L, dedicada a la comercialización mayorista de productos alimenticios radicada en la provincia de San Luis, posibilitó obtener una visión y control completo sobre los distintos procesos que forman parte de la empresa, manteniéndola alineada con los objetivos de la misma, resaltando que la ejecución del CMI no implico la realización de importantes erogaciones, si se tiene en cuenta los múltiples beneficios que trae aparejado, mencionando entre ellos, el desarrollo y fortalecimiento del conocimiento mediante capacitaciones propuestas, mejoras en la política de control de inventarios y perfeccionamiento en las estrategias de ventas, mejorando la relación con el cliente, lo que impactó positivamente en la rentabilidad de la empresa.

El objetivo de la presente investigación consiste en demostrar la importancia que reviste la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi S.R.L, ya que ésta es una herramienta útil para desarrollar procesos de aprendizaje y ampliar la visión hacia indicadores no financieros, realzando un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

La globalización, la intensificación de la competencia y los cambios tecnológicos han situado a las empresas en entornos cada vez más dinámicos. Para responder a estos cambios, las empresas dependen de su habilidad para medir constantemente el rendimiento en sus procesos de negocios clave (Kaplan y Norton, 2002). Los resultados de la investigación llevada a cabo por Argüello y Quesada (2015) demuestra que las pequeñas empresas pueden implementar el CMI; sin embargo, este proceso puede diferir respecto al planteado en el modelo original.

### *Análisis de contexto*

#### ***Análisis P.E.S.T.E.L***

Es de vital importancia para la planificación estratégica de la empresa conocer el entorno en el cual ésta se desenvuelve, para ello existen algunas herramientas de análisis estratégico como PESTEL, la cual mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización.

- a) ***Factores Políticos:*** Actualmente, en nuestro país la mayoría de las empresas se encuentran con graves problemas de liquidez, esto es debido a que hace ya más de una década, las empresas argentinas deben afrontar regulaciones e impuesto excesivos, lo que impide que se generen inversiones o se incremente la productividad. Según datos del Banco Mundial, las tasas tributarias que deben pagar las empresas en Argentina como porcentaje de sus ganancias son del doble al promedio de la región latinoamericana y tres veces más al de países como estados unidos (Motyl, 2020).

Según Infobae (2020) al día de hoy existen 42 impuestos nacionales, 41 provinciales y 83 tasas municipales, lo que hacen un total de 166 tributos que pesan sobre cualquier posesión o actividad en la Argentina.

Teniendo en cuenta que no se vislumbra un cambio en el sistema tributario que ayude a reducir esta presión para las empresas en los próximos años, se deberá prestar mucha atención al respecto, ya que esta representa un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa.

b) **Factores Económicos:** Argentina se ubica entre los países menos atractivos del mundo para invertir, según el Índice de Atracción Global que realiza todos los años The European House Ambrosetti, nuestro país fue uno de los que más descendió en el ranking entre el año pasado y este, ya que paso de ocupar el puesto 73 en 2019 al puesto 92 en 2020 sobre un total de 144 países (Fortuna, 2020).

Debido a esta situación que atraviesa el país, en el mediano y largo plazo, se comenzará a ver una descapitalización por parte de las empresas, lo que podría traer aparejado muchos problemas para el sector en el que se encuentra Redolfi S.R.L ya que son de suma importancia la incorporación y renovación de rodados y maquinarias para el desarrollo de la actividad principal.

c) **Factores Sociales:**

*Ilustración 1, Cambio en los hábitos de compra*



Fuente: Extraído de (Infobae, 2020)

Es importante prestar atención a las tendencias de la sociedad actual y ver como estas van cambiando a lo largo del tiempo ya que, si se subestima su importancia, se corre el riesgo de perder clientes por no estar a la altura de satisfacer sus necesidades. Debido a la presente crisis de COVID-19 muchas personas están optando por un cambio en sus

hábitos de compra, lo cual puede llegar a influir en el canal de comercialización que adopta Redolfi por lo que en sus puntos de ventas existe una gran conglomeración de personas, con lo cual, sería importante la incorporación de nuevos canales de comercialización.

- d) **Factores Tecnológicos:** A través del tiempo, la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las empresas. Sin embargo, hoy en día, la implementación de tecnologías ya no es un lujo, sino una necesidad fundamental que permite tanto a las grandes como a las pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto para el mercado nacional, como internacional (El Tiempo, 2004).

En relación a este reporte de caso, se podría decir que el uso e implementación de nuevas tecnologías es de vital importancia en prácticamente todas las áreas de la empresa ya que por ejemplo se pueden tener sistemas de control de stock más eficientes para disminuir las pérdidas por faltantes de mercaderías o como implementar el sistema GPS (Global Positioning System) en los vehículos para diseñar rutas más eficientes en cuanto a consumo de combustible.

- e) **Factores Ecológicos:** Si bien este es un factor que no influye demasiado en el sector en el que se encuentra la empresa Redolfi S.R.L siempre es importante estar al tanto de las leyes y normas que regulan este aspecto, ya que pueden representar una ventaja competitiva para aquellas empresas que se adecuen a esos principios, ya sea por parte del gobierno al aplicar exenciones o disminuciones en las alícuotas de los impuestos al cumplir ciertas normas o bien por parte de los consumidores al elegir a empresas que cumplan con protocolos en cuidados del medio ambiente, por sobre aquellas empresas que no lo hacen.

f) **Factores Legales:** Con respecto a este factor, uno de los principales puntos a tener en cuenta es la promulgación de leyes que afecten el accionar de la empresa, como, por ejemplo, la Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral la cual comprende las normas y medidas sanitarias destinadas a proteger la vida de los trabajadores, prevenir riesgos o evitar accidentes en la actividad laboral (Ley 19.587, 1972). La empresa objeto de este estudio, comprende el valor que sus empleados le aportan, por lo cual se preocupa de cumplir con las normas vigentes de estas leyes.

### ***Las cinco fuerzas de Porter***

Ya analizado el macro entorno en el que se encuentra inserta la organización objeto de estudio, se procede a realizar un análisis del micro entorno de la industria alimenticia mediante la herramienta “Las cinco fuerzas de Porter”.

- a) **Poder de negociación de los clientes:** Debido a que en la industria existen gran cantidad de clientes y que en su mayoría son despensas de barrio, minimercados, quioscos, etcétera, que no están organizados entre sí, con bajos volúmenes de compra individualmente, poseen un reducido poder de negociación, sin embargo, debido a la existencia de muchos competidores, el cliente puede cambiar fácilmente de proveedor aumentando su poder de negociación, por lo que es fundamental tener precios competitivos y un buen servicio.
- b) **Poder de negociación de los proveedores:** Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas, entre las que podemos mencionar a Unilever, Gillette, Kraft Food, Arcor, Procter & Gamble, Johnson’s & Johnson’s, Fratelli Branca y Kodak como las más importantes, los cuales, sin dudar tienen un gran poder de negociación.
- c) **Amenaza de nuevos competidores:** En este tipo de industria, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores está latente, ya que las barreras de entrada son relativamente bajas, pero no representan una amenaza mayor debido a que sus volúmenes de ventas no serán significativos en el corto y mediano plazo.

- d) **Productos secundarios o sustitutos:** Entendiendo como productos sustitutos o secundarios a todos aquellos productos que el consumidor percibe como similares o comparables, podemos decir que la competencia de la industria es muy fuerte, ya que todas las empresas compiten por fidelizar al cliente mediante un servicio de calidad a través no solo de precios competitivos, sino que también en variedad de productos y servicios, financiación, atención y responsabilidad.
- e) **Rivalidad de los competidores:** Debido a la gran cantidad de competidores y tamaño de los mismos, la ferocidad en política de precios de éstos es considerable, por lo que se manejan márgenes de rentabilidad muy bajos, con lo cual podemos inferir que la rivalidad que existe en la industria es muy fuerte.

*Diagnostico organizacional*

**Cadena de valor**

La cadena de valor de Porter es una herramienta que ayuda a determinar cuáles son las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización y que agregan valor al producto o servicio.

*Ilustración 2, Cadena de valor*



Fuente: Elaboración propia en base a Porter. M (2009)

Esta cadena está constituida por dos elementos básicos, las actividades primarias, son aquellas que sustentan la ventaja competitiva de la empresa debiendo aportar más valor a los clientes que la competencia y las actividades secundarias o de apoyo, las cuales no generan valor directamente, sino que aumentan la capacidad de las actividades primarias. Estas actividades primarias y de apoyo, se integran mediante eslabones, dando forma a la cadena de valor.

Para la empresa objeto de estudio, analizando sus actividades de apoyo, en su infraestructura encontramos que cuenta con una amplia flota de vehículos tanto para la entrega de pedidos a los clientes como para la supervisión de la actividad y el manejo de la mercadería en depósitos. También posee 4 locales comerciales y 7 depósitos (uno en proceso de construcción que reemplazara a los demás) para almacenar mercadería y resguardar camiones y utilitarios.

Con respecto a los recursos humanos, si bien la empresa no posee un área dedicada exclusivamente, considera que tiene un importante activo, ya que su índice de rotación es bajo, lo que genera un ambiente de mutuo conocimiento y confianza, motivo principal por el cual la empresa se basa en la promoción interna para cubrir puestos vacantes.

En cuanto al desarrollo tecnológico de la empresa, se cuenta con acceso a internet para la promoción de la firma con la intención de adquirir nuevos clientes mediante redes sociales y Google My Business, y con un sistema informático que estima la compra que debe efectuarse teniendo en cuenta la demanda y el nivel de stock de mercadería en depósitos.

Para el abastecimiento de los bienes, el proceso consiste tanto en la compra de mercadería para la venta como de los bienes necesarios para el adecuado funcionamiento de las actividades de la empresa.

Pasando a las actividades primarias de la empresa, el primer eslabón que aparece es la logística de entrada, que consiste en la descarga de la mercadería paletizada proveniente de fábrica mediante auto elevadores para luego realizar el control de forma manual de lo facturado con lo arribado, una vez que ingresó la mercadería, se procede a la distribución en los distintos galpones que posee la empresa para luego reabastecer a los clientes cumpliendo ciertos estándares de calidad y entrega en tiempos acotados.

Con respecto al marketing y ventas, la empresa tiene una política de no exigir volúmenes de compra mínimos, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto, con respecto al servicio, podemos decir que se otorgan planes de financiación a 21 días, entregas de pedidos en tiempos acotados, atención cordial al cliente y servicio de asesoramiento comercial a la hora de instalar un nuevo local.

Podemos concluir que el mayor aporte de valor que brinda la empresa se encuentra en el servicio al cliente, ya que éste, es el que lo diferencia de la competencia y la coloca en un nivel de reconocimiento.

### *Análisis FODA*

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, más conocido como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual nos permite comprender mejor la organización distinguiendo elementos que influyen tanto de manera positiva como negativa.

#### *Ilustración 3, Matriz FODA*



Fuente: Elaboración Propia en base a (Porter, 2010)

- a) **Fortalezas:** Son aquellos elementos que la organización mantiene bajo su control, generando una ventaja competitiva mediante un alto nivel de desempeño, en este caso, la empresa al comercializar productos de grandes marcas con mucho prestigio y renombre, al tener un buen ambiente de trabajo que potencie el desempeño de sus empleado, precios competitivos con los cuales salir al mercado, y la apertura del nuevo centro de distribución, el cual traerá aparejado importantes beneficios a la hora de evitar pérdidas de ventas por quiebres de stock por falta de lugar para almacenar mercadería, generan una importante ventaja respecto de sus competidores.
- b) **Oportunidades:** Son todas aquellas circunstancias del entorno favorable para la organización que puedan ser utilizada ventajosamente para alcanzar los objetivos, entre ellas, podemos mencionar que se cuenta con la posibilidad de adquirir fuentes de financiamiento externo, las cuales hacen posible esas grandes inversiones. Otro aspecto importante a considerar, es la aparición de la pandemia actual ya que ésta, ha modificado notablemente los hábitos y formas de vida de toda la sociedad, generando posiblemente una oportunidad en algunos sectores para aquellas empresas que sepan adaptarse a las nuevas necesidades de la población.
- c) **Debilidades:** Significa una deficiencia o carencia que la organización tiene y que la hace vulnerable, otorgando ventajas ante la competencia. Aquí podemos mencionar como las más importantes que tiene Redolfi, la falta de planificación a la hora de contratar nuevo personal y para la inducción de los mismos al cargo, ya que no cuenta con un sistema que le permita analizar los puestos que necesita, como así también a los aspirantes idóneos para la función. Otro punto importante, es que no posee personal dedicado a la tarea de gestionar los RR. HH teniendo en cuenta que hoy en día hay 170 trabajadores en la empresa, con lo cual no se tiene verdadero control sobre los mismos.

d) **Amenazas:** Son aquellos factores del entorno que presentan circunstancias adversas para la organización y en las cuales se tiene muy poca o nula influencia, entre las cuales podemos mencionar a la facilidad con la que cuentan los clientes para cambiar rápidamente de proveedor, dado que en el mercado existe una gran cantidad de empresas que ofrecen productos y servicios similares a Redolfi S.R.L.

### *Análisis específico de la carrera*

#### **Matriz BCG**

La matriz BCG, es una matriz de crecimiento que se utiliza para evaluar el atractivo de la carteta de productos o unidades estratégicas de negocios (UEN) de una empresa, con la intención de destinar amplios recursos a sus negocios más redituables y reducir o eliminar los más débiles. La matriz presenta dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o industria de las UEN, y la fortaleza de la posición de las UEN en ese mercado o industria. Con el uso del método, la empresa clasifica todas sus UEN de acuerdo con la matriz en cuatro tipos: “Estrellas”, “Vacas”, “Interrogantes” y “Perros” (Kotler y Armstrong, 2012).

La empresa Redolfi S.R.L cuenta con una unidad estratégica de negocios que es Kodak, la cual será objeto de análisis de la matriz en cuestión para planificar en base a los resultados obtenidos, cuál será la estrategia a seguir.

Dado los últimos acontecimientos que se produjeron en la multinacional Kodak, la cual ha reorientado parte de su estructura de fabrica para producir ingredientes de medicamentos genéricos claves para combatir el COVID-19, mediante un acuerdo con el gobierno de los Estados Unidos, sus acciones se han disparado un 300%, con lo cual representa para Redolfi una UEN clasificada como tipo “Interrogante”, ya que en esta categoría se encuadran las unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento. Estas necesitan una gran cantidad de efectivo para incrementar o incluso mantener su participación, por lo que la gerencia debe analizar en profundidad si desea y puede invertir para convertir a Kodak en producto “Estrella”.

## Marco teórico

En el presente apartado se realizará una revisión literaria sobre la importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton en el año 1992, el cual, es una herramienta que ayuda a transformar la estrategia, visión y misión de una organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2002).

El CMI va más allá de los indicadores netamente financieros utilizados habitualmente, ofreciendo así a los ejecutivos una forma de medir el valor que sus organizaciones crean para sus clientes presentes y futuros, brindando un conocimiento claro sobre en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Para lograrlo, sus autores introdujeron cuatro perspectivas de negocios: la perspectiva *financiera*, haciendo uso de la información precisa y actualizada de la empresa a nivel de ganancias y crecimiento; la del *cliente*, la cual es interesante porque son los usuarios los que califican a la organización en cuanto al grado de satisfacción; la de *procesos internos*, que es la perspectiva que se debe mantener para lograr y mejorar los objetivos, y la de *aprendizaje y crecimiento*, que es la que crea metas para que los colaboradores sean mejores y agreguen valor (Kaplan y Norton, 2002).

Berrios y Flores (2017) concuerdan en que el CMI brinda a las organizaciones un conjunto sistematizado de elementos que son necesarios en la búsqueda del éxito, ya que hace de la estrategia y la misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

Según Salgueiro (2015) es muy importante implementar indicadores que midan el desempeño de la organización, ya que estos traen como beneficios controlar tanto la evolución general como así también en áreas específicas de la compañía, indicando al personal los aspectos importantes que deben ser mejorados, permitiendo una mayor satisfacción del cliente, ya que con los indicadores se lo conoce mejor, por lo que el proceso permite elaborar una retroalimentación de la información obtenida como resultado de dichos indicadores.

El Cuadro de Mando Integral se ha constituido en una de las principales herramientas para la gestión empresarial. Es precisamente en la actualidad cuando los

CMI alcanzan una amplia trascendencia, debido al auge de la tecnología y a la llegada de la era de la información; Muñiz y Enric (2007) establecen que contar con el cuadro de mando integral no garantiza por si solo la viabilidad y salud futura de una empresa, pero su ausencia puede hacer peligrar el futuro de la misma.

En muchas de las Pymes, la mayor parte de los directivos son gerentes/propietarios y realizan al mismo tiempo las funciones administrativas y de desarrollo de negocio, dejando en segundo plano el control estratégico y la planificación estratégica (McCarthy y Leavy, 2000).

En opinión de Andersen, Cobbold y Lawrie (2001) “la implementación de la planificación estratégica puede mejorar el desempeño de las Pymes, pudiendo asegurarse el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los objetivos estratégicos a largo plazo”. El CMI, por sus características, es una herramienta que puede favorecer a reorientar la estrategia en el desempeño de este tipo de unidades empresariales.

La implantación del CMI en las Pymes es más necesaria que en las grandes empresas debido a que las Pymes tienen una mayor necesidad a la hora de plantear una estrategia clara (Sánchez, 2003). A este respecto, entendemos que otras de las aportaciones que puede realizar el cuadro de mando a las Pymes se encuentra precisamente en cómo contribuye a implementar y comunicar la estrategia corporativa al resto de la organización (Macmillan y MacGrath, 1999).

En consecuencia, para (Santos y Fidalgo, 2004) el éxito en el diseño e implantación del CMI depende esencialmente de cuatro aspectos fundamentales: de la definición de la estrategia, de la selección de mediciones, del proceso de creación y de la filosofía que se trata de comunicar a través del CMI. Estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial subyacente se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar al CMI como un modelo de gestión estratégico. Por tanto, quizás una de las mayores limitaciones del cuadro es que su utilidad está condicionada desde el mismo momento de su gestación. En su opinión, es fundamental que el modelo teórico de Kaplan y Norton, se adecue a las características de la organización reconociendo en el diseño, la naturaleza, la cultura, el estilo de dirección y la diversidad de las relaciones interpersonales de la organización.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

Por lo expuesto anteriormente, es posible detectar que las causas de la paulatina disminución en la rentabilidad con el paso de los años de la empresa Redolfi S.R.L, según las conclusiones obtenidas a través de las distintas herramientas de análisis empleadas, es en parte a los excesivos impuestos y regulaciones del estado (ver factor político, análisis P.E.S.T.E.L), a la fuerte competencia que existe en la industria (ver rivalidad de los competidores, análisis de las cinco fuerzas de Porter) y a la falta de profesionalización a la hora de contratar empleados más calificados e inducirlos en el cargo (ver ilustración 3, matriz FODA).

Si bien Redolfi hoy en día no se encuentra en una situación crítica con respecto a sus finanzas, es fundamental prestar atención al motivo de la constante disminución en la rentabilidad, ya que, si no se hace nada al respecto, en el mediano o largo plazo podría traer aparejado serias complicaciones para el correcto funcionamiento de la organización.

### *Justificación del problema*

Según el resultado arrojado por el análisis FODA, el cual reveló que, si bien la empresa Redolfi a estado aumentando sus ventas año tras año, debido principalmente a distintos factores como lo son sus precios competitivos, sus activos físicos y el buen servicio que brinda, el incremento de éstas, no logran equiparar al aumento de los costos, con lo cual el margen de rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo paulatinamente.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la empresa es a no planificar su futuro en base a las oportunidades o amenazas que presenta el entorno, ya que hoy en día es de vital importancia la planeación de estrategias para contrarrestar las amenazas o potenciar las oportunidades debido a la rigurosa competencia que demanda el mercado actual.

*Conclusión diagnóstica*

Considerando la actualidad de Redolfi, a la cual hemos arribado mediante la aplicación de herramientas que han permitido el análisis de la situación, dan muestras que ésta es una empresa rentable, pero con inconvenientes a la hora de proyectar un futuro más prometedor, como reveló el análisis FODA, una de las principales debilidades es que no cuentan con un sistema que mida y mejore el rendimiento de los empleados consiguiendo de esa forma que realicen las tareas de manera más eficiente, por lo que es indispensable la necesidad de contar con un sistema integral de mejora continua que permita la fijación de objetivos y constatación de sus logros.

Por todo lo expuesto anteriormente, se recomienda el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral que logre traducir dichas estrategias en objetivos fácilmente medibles y alineados con el resto de la organización y que permita optimizar procesos y reducir al mínimo los costos mejorando de esa forma la rentabilidad.

## Propuesta

### Objetivo general

- Incrementar la rentabilidad neta de la empresa Redolfi S.R.L en un 1,5%, pasando del 2% actual al 3,5% para diciembre del año 2021, mejorando sistemáticamente la eficiencia de los recursos humanos y materiales mediante la aplicación de un cuadro de mando integral (Ver anexo 1).

### Objetivos específicos

- Rediseñar la política de control de inventario provocando una reducción de los costos por pérdida de mercadería en un 60% al finalizar el año 2021.
- Lograr que el 90% de los empleados estén capacitados en el uso de materiales para optimizar los recursos, reduciendo el costo de los desperdicios en un 20% al finalizar el año 2021.
- Incrementar las ventas totales un 5% trimestralmente, alcanzando un 20% de aumento a fin del año 2021.

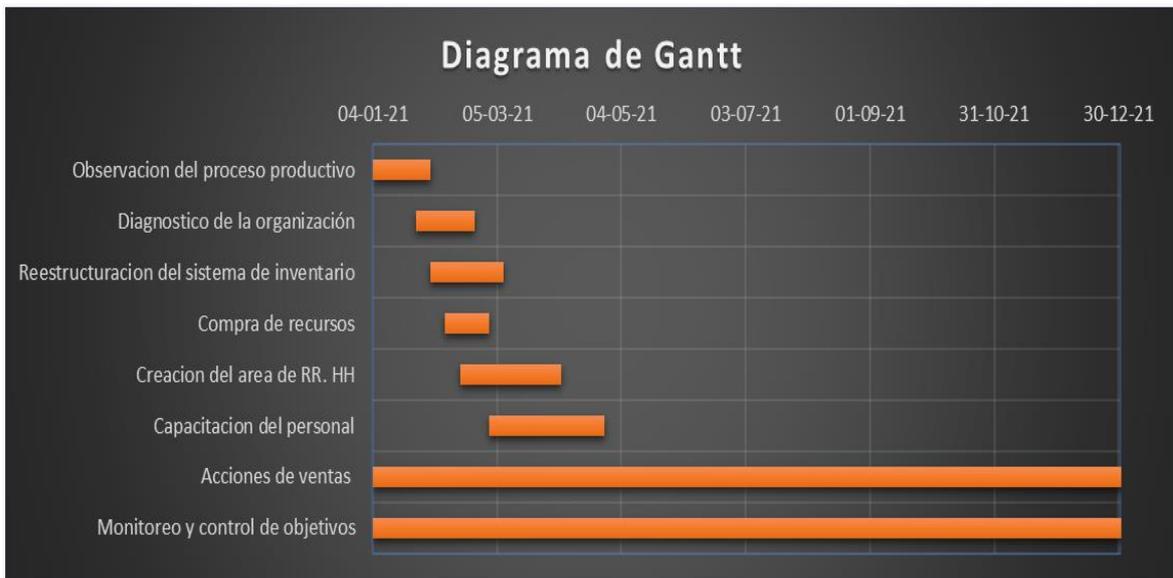
(Ver anexo 2)

### Alcance

El diseño e implementación del cuadro de mando integral se enfocará en la empresa Redolfi S.R.L con sede central en la localidad de James Craik y demás sucursales en la provincia de Córdoba, tendrá un alcance de 12 meses de duración e involucra a toda la organización, abarcando desde la gerencia general hasta el área de producción.

ACTIVIDADES	INICIO	DURACION EN DIAS	FIN
Observacion del proceso productivo	04-01-21	28	01-02-21
Diagnostico de la organización	25-01-21	28	15-02-21
Reestructuracion del sistema de inventario	01-02-21	35	08-03-21
Compra de recursos	08-02-21	21	01-03-21
Creacion del area de RR. HH	15-02-21	49	05-04-21
Capacitacion del personal	01-03-21	56	26-04-21
Acciones de ventas	04-01-21	365	31-12-21
Monitoreo y control de objetivos	04-01-21	365	31-12-21

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 4, Diagrama de Gantt*

Fuente: Elaboración propia

### ***Acciones específicas***

1. Plan de acción para control de stock: El mismo se llevará a cabo mediante la adquisición de un nuevo software llamado Axum que permite monitorear de una mejor manera el stock disponible para la venta, alertar sobre vencimientos cercanos e indicar el momento en que debe reponerse la mercadería.

#### ***Recursos***

- *Plazo de ejecución*: 90 días
- *Recursos necesarios*: jefe de producción
- *Recursos materiales*: Software Axum

#### ***Presupuesto***

- Precio del software \$18.600 por mes

#### ***Beneficio económico***

Al entender exactamente como funciona el proceso productivo, es posible detectar actividades que están generando un gasto innecesario para la empresa y que a su vez no aporten valor al cliente, con lo cual se podrán modificar las acciones para reducir los costos totales en un 15% aproximadamente.

2. Plan de acción para incorporación y capacitación de empleados en el uso de recursos: Para lograr dicho objetivo, se creará el departamento de RR.HH, el cual traerá aparejado importantes beneficios a futuro, ya que el objetivo principal de ésta, es efectuar mediante una planificación estratégica, el reclutamiento del personal contratando empleados idóneos para ocupar los puestos vacantes y además capacitarlos permanentemente para que sean más eficientes, ya que contar con empleados que se desempeñen mejor en su cargo, trae aparejado un ahorro en los costos.

Se comenzará con la designación de un responsable y la creación de un espacio de trabajo dentro de la misma planta que contara en un primer momento con dos puestos de trabajo, para lo cual se necesitara además de los materiales adecuados, la incorporación de dos empleados, que tendrán como función principal el reclutamiento del personal y la búsqueda y contratación de capacitaciones necesarias para mejorar la productividad de los empleados en las diferentes áreas de la organización.

***Recursos:***

- *Plazo de ejecución:* 70 días
- *Recursos necesarios:* jefe de RR. HH, 2 subordinados y la contratación de 3 capacitaciones, una por cada departamento (ventas, logística y finanzas) con un total de 25 horas cada una
- *Recursos materiales:* 3 computadoras, 3 escritorios, 3 sillas de escritorio y artículos de librería varios.

***Presupuesto:***

- Sueldo de jefe de área de RR. HH \$ 93.472 por mes
- Sueldo de empleados del área \$57.237 c/u por mes, \$114.474 total mes
- Capacitaciones: 25 horas por empleado, a \$ 225 la hora, \$956.250 total
- Computadoras: \$31.500 c/u, total \$94.500
- Escritorios: \$15.200 c/u, total \$45.600
- Sillas de escritorio: \$8.500 c/u, total \$25.500
- Artículos de librería varios: \$10.000

3. Plan de acción para incrementar las ventas: El incremento de las ventas en toda empresa es fundamental ya que, si éstas se estancan, también se detiene el crecimiento de la empresa y aumentan los riesgos de perder cuota de mercado por parte de la competencia, llevando a la empresa a una posible quiebra. Para cumplir con este objetivo, se llevarán a cabo distintas estrategias, como realizar acciones con productos específicos haciendo descuentos, bonificaciones 2x1, combos de mercaderías, etc.

También se realizará una estrategia planificada de publicidad y comunicación en diarios y radio divulgando ofertas para incentivar a las personas a realizar sus compras en los autoservicios de la firma Redolfi.

Diarios: 1 publicación de 1 modulo en pagina 4 el día domingo, en el diario la voz durante todo el año.

Radio: 2 anuncios cada domingo durante todo el año en radio Cadena 3 en el programa “la previa / Tiempo de juego” en la franja horaria de 14:00 a 22:00.

***Recursos:***

- Plazo de ejecución: Todo el año.
- Recursos necesarios: Contrato con radio “Cadena 3” y diario “La Voz”.

***Presupuesto:***

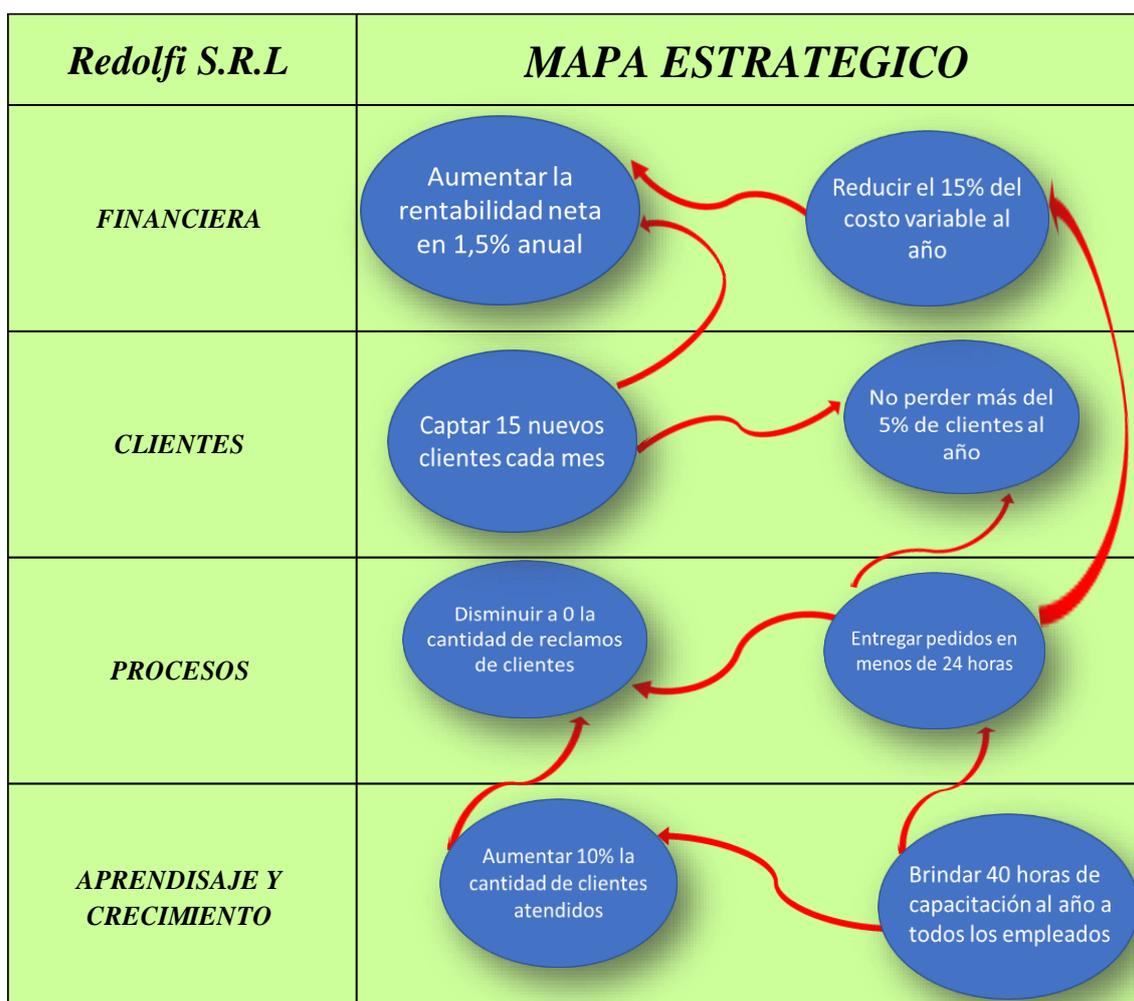
- Diario: \$10.050 por domingo. Total anual \$522.600
- Radio: \$675 el anuncio, (\$1.350 por domingo). Total anual \$70.200  
(Ver Anexo 3)

*Ilustración 5, Cuadro de Mando Integral*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICION	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
Financiera	Mejorar rentabilidad	ROI	Porcentaje	1,5%	Trimestral	1,5%	1,0%	0,0%
	Reducción de costos variables	Costo de insumos	Porcentaje	5%	Mensual	5%	3%	1%
Cliente	Captar nuevos clientes	Incremento de clientes	Unidades	15	Mensual	15	10	5
	Taza de retención de clientes	Pérdida de clientes	Porcentaje	0%	Mensual	0%	3%	5%
Procesos internos	Mejorar servicio al cliente	Cantidad de reclamos	Unidades	0	Mensual	0	10	30
	Agilizar procesos de negocios	Tiempo de entrega del pedido	Horas	24 hs	Mensual	24 hs	36 hs	48 hs
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la formación	Horas de capacitación	Horas	20 hs	Semestral	20 hs	15 hs	10 hs
	Mejorar la productividad	Porcentaje de clientes atendidos	Porcentaje	10%	Mensual	10%	5%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a (Kaplan & Norton, 2002)

Ilustración 6, Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia en base a (Kaplan & Norton, 2002)

Ilustración 7, Presupuestos proyectados

<b>PRESUPUESTOS</b>			
<b>INVERSION</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>PLAN 1</b>			
Software Axum	\$ 223.200	\$ 223.200	\$ 223.200
<b>PLAN 2</b>			
Sueldos	\$ 2.495.352	\$ 2.495.352	\$ 2.495.352
Capacitaciones	\$ 956.250	\$ 0	\$ 0
Computadoras	\$ 94.500	\$ 0	\$ 0
Escritorios	\$ 45.600	\$ 0	\$ 0
Sillas	\$ 25.500	\$ 0	\$ 0
Art. Librería	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
<b>PLAN 3</b>			
Publicidad diario	\$ 522.600	\$ 522.600	\$ 522.600
Publicidad Radio	\$ 70.200	\$ 70.200	\$ 70.200
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$ 4.443.202</b>	<b>\$ 3.321.352</b>	<b>\$ 3.321.352</b>
			<b>\$ 11.085.906</b>

Fuente: Elaboración propia

**ROI**

El calculo del indicador ROI muestra el retorno de la inversión que se obtiene del proyecto. En este caso, la diferencia del beneficio proyectado entre las dos opciones (implementar el plan de acción o no implementarlo) arroja un saldo acumulado de \$22.095.952 y un costo de inversión de \$11.085.906.

En este proyecto el ROI es igual a **99,31%** (ver anexo 4), lo que significa que por cada peso invertido en el proyecto se obtienen 99 centavos de ganancia.

**VAN**

Para el calculo del VAN se tomó una tasa descuento de  $(d) 0,47$  calculada en base al costo promedio ponderado del capital (CPPC) utilizado habitualmente para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión, el cual, aplicado al proyecto arrojó un VAN de **\$17.740.144** (ver anexo 5).

Flujo de fondos proyectado (Ver anexo 6).

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

Tal como el presente trabajo ha demostrado, se han hallado diferentes problemáticas que afectan a la empresa Redolfi S.R.L, como deficiencias en el manejo de los recursos humanos y materiales que impactan sobre la rentabilidad de la firma, la cual ha ido disminuyendo progresivamente a lo largo de los años.

Por tales motivos se determina la necesidad de llevar a cabo un plan estratégico, el cual sea capaz de revertir la situación, a través de un rediseño en el sistema de stock reduciendo los costos por deterioro e inmovilización de la mercadería, capacitando a los empleados en el uso de materiales logrando mayor eficiencia y realizando acciones de marketing que incrementen el volumen de ventas, siendo todo esto monitoreado mediante indicadores en un cuadro de mando integral.

Hoy en día, la gran mayoría de las empresas familiares en la Argentina padecen problemas que son pasados por alto por no realizar un análisis a cerca de su situación particular, por lo que se espera que este reporte de caso motive a las mismas a utilizar herramientas de planeación y control que las ayude en la consecución de sus objetivos.

### *Recomendaciones*

Como futura línea de investigación, que no han sido tratada en el presente TFG, se plantea como sugerencia, debido al contexto actual de pandemia por el COVID-19, que podría existir un creciente interés de las empresas en temas de RSE que generen beneficios tanto a las empresas como así también a la sociedad en la cual están insertas, la cual podría ser de utilidad tanto para Redolfi, como para otras organizaciones.

### *Nuevas discusiones no incluidas en el RC*

Otro tema a tratar, considerado de gran importancia y que no ha sido posible de abordar en el presente trabajo es el de la transformación digital, ya que la incorporación de nuevas tecnologías no solo permite optimizar procesos, reducir costos, o mejorar la experiencia del cliente, sino que también permite descubrir nuevas oportunidades de negocios, los cuales podrían ser la clave para el crecimiento de la empresa.

## Referencias

- Adecco, (14 de febrero, 2020). *La importancia de la capacitación del personal*. Adecco. <https://blog.adecco.com.mx/importancia-capacitacion-de-personal>
- Almazán, J. L., Méndez, A., Lee, H. S. (2014). Balance Score Card (BSC). ¿Una herramienta innovativa para las PYMES mexicanas? *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(15), 85-110. Recuperado de <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/225>
- Andersen, H.; Cobbold, I. & Lawrie, G. (2001): Implementación del Balanced Scorecard en PYMES: reflexión en la literatura y la práctica. Conferencia presentada en SMESME.
- Argüello-Solano, E. y Quesada-López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista De Ciencias Económicas*, 33(2), 79-122. doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227
- Berríos, R., y Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS
- Como cambio el comportamiento de consumo en los argentinos a raíz de la pandemia (3 de abril de 2020). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- El renacimiento de Kodak: La empresa de fotografía se reconvirtió en medio de la pandemia y sus acciones se dispararon más de 300% en un solo día. (31 de julio de 2020). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/31/el-renacimiento-de-kodak-la-empresa-de-fotografia-se-reconvirtio-en-medio-de-la-pandemia-y-sus-acciones-se-dispararon-mas-de-300-en-un-solo-dia/>
- Inversión extranjera: pocas chances para Argentina (9 de septiembre de 2020). *Fortuna*. Recuperado de [https://fortuna.perfil.com/2020-09-09-215835-inversion-extranjera-directa-argentina-con-pocas-chances/?\\_ga=2.41850722.1794778786.1600012354-1119232828.1600012354](https://fortuna.perfil.com/2020-09-09-215835-inversion-extranjera-directa-argentina-con-pocas-chances/?_ga=2.41850722.1794778786.1600012354-1119232828.1600012354)

- In-Store Media Group. (14 de junio de 2020). *El retorno de la inversión de la publicidad en el punto de venta*. <https://in-storemedia.cl/blog/retorno-la-inversion-la-publicidad-punto-venta/>
- Jornada de proveedores y mayoristas: Rentabilidad sustentable. *CADAM (cámara argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas)*, (141).8-32. Recuperado de <http://cadam.com.ar/revista/detalle/jornada-de-proveedores-y-mayoristas-rentabilidad-sustentable/24>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, F. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.). México: Pearson.
- La importancia de la tecnología en las empresas (26 de abril de 2004). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>
- Ley 19.587 (1972). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- López-Ávila, C. O., y Pontet-Ubal, N. (2013). La teoría institucional en el cuadro de mando integral: factor de éxito en una institución financiera. *Instituto internacional del costo*, (11). 120-144. Recuperado de <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/03/011.pdf>
- Macmillan, I.C y MacGrath, R.G. (1999). *La Mentalidad Emprendedora*. Harvard Business School Publishing.
- Maraña tributaria: la lista completa de los 166 impuestos que se pagan en la Argentina (17 de enero de 2020). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/17/marana-tributaria-la-lista-completa-de-los-166-impuestos-que-se-pagan-en-la-argentina/>
- McCarthy, B. y Leavy, B. (2000). “Fases del proceso de formación de la estrategia: un estudio exploratorio de las pymes irlandesas”. *IBAR*, Vol. 21, No. 2, pp. 55-80.

- Motyl, N. (22 de junio de 2020). Las empresas argentinas invierten 312 horas al año en pagar impuestos. *Libertad y Progreso*. Recuperado de <https://www.libertadyprogreso.org/2020/06/22/las-empresas-argentinas-invierten-312-horas-al-ano-en-pagar-impuestos-2/>
- Muñiz, L., & Enric, M. (2007). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo (ed. actualizada y aumentada)*. Barcelona: Deusto S.A Ediciones.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Sevilla: Pirámide.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Estados Unidos: Bain & Company.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez, J. (2003). “Estrategia Integral para PYMES Innovadoras”. *Revista EAN*, No. 47, pp. 34-45.
- Tessore, A. (2019). *Plan de Gestión de Información Interna y Externa “Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo S.R.L”* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE\\_Alan\\_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE_Alan_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). *Canvas*. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9681/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org1>

## Anexos

### *Anexo 1:*

Cada sector de la economía maneja sus propios márgenes de utilidad, para el comercio mayorista y distribuidores de bienes de consumo masivo el margen promedio oscila entre el 3% y el 6% de utilidad neta (CADAM, 2018).

### *Anexo 2:*

- PLAN 1: Es fundamental contar con un sistema de control de stock que permita a la empresa saber en todo momento la mercadería que se encuentra disponible para la venta, ya que con eso se consigue calcular de mejor manera las compras que deben hacerse reduciendo el costo de oportunidad de tener mercadería sin rotación. Hoy en día, la empresa tiene un costo de \$720.000 anuales de perdida por mercadería vencida, roturas o quiebres de stock, con lo cual, aplicando el nuevo sistema se logra un ahorro del 60% aproximadamente, generando ahorros por un valor de \$432.000 anuales.
- PLAN 2: La capacitación es algo realmente importante, algo que permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de una empresa o negocio. Así, capacitar al personal es una tarea que deberá tener en cuenta el gerente o dueño. Una inversión que deberá realizar si quiere conseguir empleados más competentes, y, por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos. Según (Adecco, 2020) son cuantiosos los beneficios que reportan las capacitaciones del personal a la empresa, como Aumento de productividad, incremento de rentabilidad, disminuir la rotación del personal, disminuir necesidad de supervisión, etc.
- PLAN 3: Según (In-Store Media Group, 2020), agencia de investigación dedicada al “shopper marketing”, tras recientes estudios realizados, concluye que empresas que contratan publicidad, logran una media del 17% de incremento en las ventas.

## Anexo 3: Tarifario

<b>TARIFARIO</b>												
<b>Diario La Voz del Interior</b>												
1/07/20	De Lunes a Viernes				Sabados				Domingos			
	1 Modulo	1/2 Pagina	Roba Pagina	1 Pagina	1 Modulo	1/2 Pagina	Roba Pagina	1 Pagina	1 Modulo	1/2 Pagina	Roba Pagina	1 Pagina
PAGINA 3	\$ 8.884	\$ 391.775	\$ 586.329	\$ 746.238	\$ 10.915	\$ 481.326	\$ 720.349	\$ 916.810	\$ 15.256	\$ 672.788	\$ 1.006.896	\$ 1.281.501
PAGINA 4	\$ 5.584	\$ 246.218	\$ 368.488	\$ 468.985	\$ 6.861	\$ 302.558	\$ 362.806	\$ 576.299	\$ 10.049	\$ 443.123	\$ 663.178	\$ 844.043
PAGINA 5	\$ 8.439	\$ 372.084	\$ 556.860	\$ 708.730	\$ 10.363	\$ 456.948	\$ 683.866	\$ 870.376	\$ 14.520	\$ 640.281	\$ 958.246	\$ 1.219.586
PAGINA 6	\$ 5.526	\$ 243.671	\$ 364.678	\$ 464.134	\$ 6.794	\$ 299.620	\$ 448.406	\$ 570.701	\$ 9.428	\$ 415.708	\$ 622.148	\$ 791.825
PAGINA 7	\$ 8.085	\$ 356.551	\$ 533.614	\$ 679.148	\$ 9.935	\$ 438.104	\$ 655.664	\$ 834.481	\$ 13.730	\$ 605.399	\$ 906.040	\$ 1.153.143
PAGINA 8	\$ 5.514	\$ 243.164	\$ 363.915	\$ 463.166	\$ 6.778	\$ 298.840	\$ 447.244	\$ 569.219	\$ 9.228	\$ 406.881	\$ 608.949	\$ 775.014
PAGINA 9	\$ 7.664	\$ 337.964	\$ 505.796	\$ 643.743	\$ 9.418	\$ 415.280	\$ 621.510	\$ 791.011	\$ 13.241	\$ 584.013	\$ 874.033	\$ 1.112.403
Par hasta 16	\$ 5.413	\$ 238.663	\$ 357.183	\$ 454.598	\$ 6.645	\$ 293.134	\$ 438.704	\$ 558.351	\$ 9.074	\$ 400.178	\$ 598.904	\$ 762.243
Impar hasta 16	\$ 7.036	\$ 310.296	\$ 464.390	\$ 591.164	\$ 8.636	\$ 380.876	\$ 570.019	\$ 725.476	\$ 12.034	\$ 530.713	\$ 794.264	\$ 1.010.878
Par despues de 17	\$ 5.265	\$ 232.129	\$ 347.403	\$ 442.148	\$ 6.470	\$ 285.268	\$ 426.933	\$ 543.368	\$ 8.571	\$ 378.025	\$ 565.751	\$ 720.046
Impar despues de 17	\$ 6.709	\$ 295.869	\$ 442.794	\$ 563.558	\$ 8.248	\$ 363.674	\$ 544.274	\$ 692.711	\$ 11.518	\$ 507.881	\$ 760.095	\$ 967.391
<b>Suplementos</b>												
Clasificados	\$ 5.601	\$ 313.626	\$ 443.558	\$ 627.253	\$ 6.408	\$ 358.740	\$ 507.364	\$ 717.483	\$ 8.689	\$ 486.540	\$ 688.108	\$ 973.083
VOS	\$ 4.578	\$ 96.129	\$ 161.015	\$ 192.265	\$ 5.445	\$ 117.849	\$ 226.266	\$ 235.694	\$ 7.673	\$ 155.559	\$ 284.454	\$ 296.306
Mundo D	\$ 4.793	\$ 100.635	\$ 146.378	\$ 174.253	\$ 5.893	\$ 112.490	\$ 205.696	\$ 214.268	\$ 4.354	\$ 141.418	\$ 258.594	\$ 269.369
Tendencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.354	\$ 91.404	\$ 146.246	\$ 174.104	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agrovoz	\$ 4.201	\$ 97.036	\$ 155.256	\$ 184.829	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Voy de Viaje	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.923	\$ 261.155	\$ 390.845	\$ 497.436
Negocios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.185	\$ 360.965	\$ 53.971	\$ 687.553

Se vende por modulo unicamente hasta 15 modulos  
 Todo el diario tiene un formato Tabloid Berlines: Caja de impresion de 25 cm. X 37,62. cm.  
 Centrales unidas por el Lomo 20% de recargo.  
 Avisos en paginas consecutivas 20% de recargo.  
 Pagina color 30% de recargo.  
 Solicitadas y comunicados 60% derecarga  
 No se comercializan los 7-8-9 modulos.  
**TARIFAS COMERCIALES EXCLUSIVAMENTE. NO APLICA A ENTES OFICIALES / GUBERNAMENTALES.**

## Tarifario Plaza Cadena

### Domingos

00:00 a 05:00	Noche y día	\$165,00.-
05:00 a 08:00	Recorriendo el país	\$525,00.-
08:00 a 09:00	Santa misa	-
09:00 a 14:00	Tiempo compartido	\$990,00.-
14:00 a 20:00	La previa / Tiempo de juego	\$675,00.-
20:00 a 22:00	Show de gigantes	\$215,00.-
22:00 a 24:00	El súper domingo	\$675,00.-

## Anexo 4: ROI

$$\text{ROI} = \frac{(\text{INGRESO ESTIMADO} - \text{INVERSION})}{(\text{INVERSION})} \times 100 = \frac{(\$22.095.952 - \$11.085.906)}{(\$11.085.906)} \times 100 = 99,31 \%$$

## Anexo 5: VAN

<i>d</i>		<i>0,47</i>		
PERIODO		2021	2022	2023
INGRESOS		\$ 329.304.299	\$ 334.243.863	\$ 339.257.521
EGRESOS		-\$ 310.912.234	-\$ 314.021.356	-\$ 317.161.569
INVERSION INICIAL	-\$ 11.085.906			
FLUJO DE FONDOS		\$ 18.392.065	\$ 20.222.508	\$ 22.095.952
(1+d) <sup>n</sup>		1,47	2,1609	3,1765
<b>VAN</b>	-\$ 11.085.906	\$ 1.425.703	\$ 10.784.076	<b>\$ 17.740.144</b>

Anexo 6: Flujo de fondos proyectados

MES	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS													
VENTA ACTIVOS		\$ 21.536.897	\$ 22.369.213	\$ 25.689.325	\$ 27.159.357	\$ 28.863.149	\$ 26.369.147	\$ 24.659.457	\$ 27.785.325	\$ 28.893.751	\$ 29.459.786	\$ 32.863.941	\$ 33.654.951
C VARIABLE		-\$ 17.875.625	-\$ 18.566.447	-\$ 21.322.140	-\$ 22.542.266	-\$ 23.956.414	-\$ 21.886.392	-\$ 20.467.349	-\$ 23.061.820	-\$ 23.981.813	-\$ 24.451.622	-\$ 27.277.071	-\$ 27.933.609
C FIJOS		-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089	-\$ 1.887.089
DEPRECIACIONES		-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723	-\$ 277.723
BRUTO		\$ 1.496.460	\$ 1.637.954	\$ 2.202.373	\$ 2.452.279	\$ 2.741.923	\$ 2.317.943	\$ 2.027.296	\$ 2.558.693	\$ 2.747.126	\$ 2.843.352	\$ 3.422.058	\$ 3.556.530
IMPUESTO		-\$ 523.761	-\$ 573.284	-\$ 770.831	-\$ 858.298	-\$ 959.673	-\$ 811.280	-\$ 709.553	-\$ 895.543	-\$ 961.494	-\$ 995.173	-\$ 1.197.720	-\$ 1.244.785
NETO		\$ 972.699	\$ 1.064.670	\$ 1.431.543	\$ 1.593.981	\$ 1.782.250	\$ 1.506.663	\$ 1.317.742	\$ 1.663.151	\$ 1.785.632	\$ 1.848.179	\$ 2.224.338	\$ 2.311.744
DEPRECIACIONES		\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723	\$ 277.723
INVERSIONES		-\$ 3.666.366											
CAPITAL DE TRABAJO		-\$ 776.836											
FLUJO EFECTIVO		-\$ 4.443.202	-\$ 3.470.503	-\$ 2.405.832	-\$ 974.290	\$ 619.691	\$ 2.401.941	\$ 3.908.604	\$ 5.226.347	\$ 6.889.497	\$ 8.675.129	\$ 10.523.307	\$ 12.747.645

Fuente: Elaboración propia