

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado**

**Reporte de Caso**

**“Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa  
REDOLFI SRL”**

**"Tax planning in the company REDOLFI SRL to optimize profitability in the 2020  
period”**

Autor: Damián Esteban Chico

Legajo: VCPB13673

DNI: 34.076.549

Director de TFG: Favio D’Ercole

Buenos Aires, Noviembre, 2020

## Índice

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<i>Objetivo General</i> .....	7
<i>Objetivos específicos</i> .....	7
<b>Análisis de Situación</b> .....	8
<i>Descripción de la situación</i> .....	8
<i>Análisis de Contexto</i> .....	9
<i>Análisis específico del perfil profesional</i> .....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	15
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	18
<i>Declaración del problema</i> .....	18
<i>Justificación</i> .....	18
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	19
<b>Plan de implementación</b> .....	20
<i>Recursos</i> .....	20
<i>Las acciones y el marco de tiempo</i> .....	22
<i>Marco de tiempo</i> .....	23
<i>Mediciones y evaluación</i> .....	28
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	30
<b>Referencias</b> .....	31

## **Resumen**

El presente trabajo plantea una propuesta de implementación 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 A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Esta empresa cuenta con gran trayectoria en el rubro de comercialización y distribución de productos masivos la cual está emplazada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. En el trabajo además de desarrollar un marco teórico, se identifican una serie de elementos internos de la empresa como lo son la visión, misión y valores. Además, se examinan otras características internas como las fortalezas y debilidades, y sus externas, como las oportunidades y amenazas, que afectan en la organización. A partir de ello se establecen los lineamientos del plan estratégico. Estos buscan incrementar el valor de la empresa y sus ingresos, aumentar la satisfacción de la clientela, la fidelización de los clientes y captación de nuevos mercados. También persiguen lograr la eficiencia y bienestar del personal.

Palabras claves: objetivos estratégicos - perspectivas - indicadores.

## **Abstract**

This work presents a proposal for the implementation of a balanced scorecard, as a management tool, with the aim of achieving the effective and efficient use of the resources available to AJ & JA Redolfi SRL This company has a long history in the area of marketing and distribution of mass products, and is located in the town of James Craik, Córdoba, Argentina. With this purpose, in the work in addition to developing a theoretical framework, a series of internal elements of the company are identified, such as the vision, mission and values. In addition, other internal characteristics, strengths and weaknesses are examined; as external, opportunities and threats, which affect the organization. Based on this, the guidelines of the strategic plan are established. These seek to increase the value of the company and its income, increase customer satisfaction, customer loyalty and attract new markets.

Keywords: management system - strategic objectives - perspectives – indicators

## Introducción

El presente trabajo tiene como objeto el Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi SRL para facilitar el proceso de toma de decisiones y proponerlo como Sistema de Gestión.

En un ambiente cambiante y competitivo, las empresas buscan innovarse rápidamente a los distintos requerimientos que determina el libre mercado y A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no es la excepción. Estos últimos 10 años fueron testigos de la expansión que tuvo, conquistando aproximadamente más de 6.000 mil clientes, con autoservicios, centros de distribución mayorista y un local destinado a la distribución de productos Kodak.

Es por esta razón que las empresas han comprendido la necesidad de contar con una herramienta de gestión que le permita realizar el control y la medición para alcanzar las metas y poder hacer frente a los cambios que el mercado le depara. Una de las herramientas más utilizadas en estos tiempos es el Cuadro de Mando Integral. Con esta herramienta de gestión la empresa puede definir la estrategia, la visión y formular los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores desde las perspectivas de Clientes, Procesos Internos, Formación, Crecimiento y Financiera para darlos a conocer a todas las áreas de la empresa. Lo novedoso es que no son perspectivas solamente de carácter financiera, sino que adoptan otras, logrando que las empresas tengan una herramienta que le aporte mayor valor. Por lo tanto, se rompe con el esquema tradicional de evaluación de empresas en los que solo se usaban los indicadores financieros para la medición de los resultados alcanzados (Kaplan y Norton, 2014).

Redolfi SRL, es una empresa ubicada en la Provincia de Córdoba, en la zona de James Craik, con amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado, con más de 50 años de experiencia en la distribución mayorista de productos alimenticios, limpieza, perfumería, cigarrillos refrigerados, entre otros.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L localizada estratégicamente entre la ruta n°9 y la ruta provincial n°10 se encarga de conquistar año a año nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el resto del país.

El gran reto tuvo lugar en el año 1983 cuando Massalin Particulares ofrece a Redolfi el desafío de ampliarse para dar lugar a abrir una nueva sucursal y hacerse cargo de la distribución de cigarrillos.

Habiendo valido la pena y resultando exitoso dicho desafío, los Redolfi fueron por más, y abrieron sucursales en Río Tercero en el año 1987 y se abrieron a la inclusión de nuevos rubros: en el año 1993 se anexaron helados a la lista de distribución.

Continuando con el mismo ritmo de crecimiento, deciden seguir apostando abriendo sucursales en San Francisco, Villa María y llamando la atención de todos, toman el gran riesgo de abrir un local más grande en el año 2000. Época económica y financieramente difícil para Argentina como así también llena de incertidumbres. En el año 2002 abre una nueva unidad de negocios, agregando la distribución exclusiva de productos Kodak al rubro y en 2003 se abre un tercer autoservicio en San Francisco. En el 2004 continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto. En 2009 se inaugura otra distribuidora mayorista en Bell Ville convirtiéndose así en una empresa con una fuerza de más de 35 vendedores, 6.000 clientes, 130 empleados y una flota propia de 75 vehículos, incluyendo utilitarios hasta camiones de gran porte.

En este reporte de caso, se propone para la empresa el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permita alinear la estrategia con la visión. Para conducir al logro de los resultados esperados. Revisar desviaciones y tomar medidas correctivas pertinentes de manera tal que todas las áreas conozcan y se encuentren involucradas en el plan a implementar.

Es decir que esta herramienta aporta a la empresa Redolfi S.R.L. un instrumento necesario para la gestión y el control interno, lo que optimizará el accionar para lograr los resultados esperados y seguir siendo una empresa líder.

Como antecedente del ámbito internacional se cita un trabajo de campo donde demuestra que una de las herramientas más usadas por las empresas cuando deciden cambiar sus sistemas de gestión es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Con este trabajo los autores mencionaron como conclusión que las empresas que utilicen un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control podrá evaluar y actualizar su estrategia, mejorar los procesos manera continua para alcanzar los objetivos propuestos, realizar revisiones periódicas del cumplimiento de indicadores y apoyar la toma de decisiones usando informes e incrementar canales de comunicación (Matilla, Chalmeta., 2017).

Otro antecedente del ámbito Internacional es el trabajo realizado en una pequeña empresa familiar, donde se estudia la factibilidad de diseñar e implementar un CMI que

permita de planificación y apoye al control de gestión facilitando el proceso de toma de decisiones. En este trabajo se arribó a la conclusión que a partir de la implementación del CMI el proceso de toma de decisiones se torna más dinámico, con procesos internos estandarizados, con empleados más motivados y formados, agregando así valor a la empresa (Fernandes y Rodrigues 2018).

En el ámbito Nacional se cita estudio que se realizó en una Pyme ubicada en la provincia de Buenos Aires. Dicho estudio hace referencia a que las Pymes que logran el éxito serán aquellas que mejor se adapten a los cambios. Inviertan en activos intelectuales y logren aplicar las herramientas de gestión. Con este trabajo se llegó a la conclusión de que la herramienta de gestión más utilizada por las empresas es el Cuadro de Mando, el cual permite aplicar medidas correctivas y optimizar el desempeño de la empresa hacia el logro de los objetivos.

Como antecedente del ámbito Regional se menciona la Tesis realizada en una empresa del rubro metalúrgico, de la Ciudad de Córdoba, dedicada a la fabricación y reparación de básculas mecánicas y electrónicas. En la cual los autores mencionan el aporte del sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. Con este trabajo se concluyó que la implementación del C.M.I permite a la empresa evaluar la estrategia, alinearla con la visión, mejorar y revisar cada uno de los procesos para alcanzar los objetivos propuestos, motivar e involucrar al personal en la consecución de los objetivos y desarrollar la capacidad de adaptarse al entorno. (Bustos, Rioja, 2014).

Los antecedentes mencionados demuestran la importancia de la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del C. M. I. La implementación de esta herramienta en la empresa Redolfi SRL permite una gestión ordenada, con medición y corrección de los desvíos de manera tal de lograr cada uno de los objetivos propuestos tanto a corto como a largo plazo, de modo que la empresa pueda continuar con su senda de crecimiento.

A causa de los cambios constantes en los mercados, las empresas que quieran mantener su nivel de competitividad están obligadas a diseñar nuevas estrategias para alcanzar el éxito. El nivel de éxito y competitividad de las empresas depende de la rapidez con la que se adapten a los cambios, para lo cual necesita de una herramienta de gestión que facilite lograr los resultados esperados.

La aplicación de una herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral le permite a la empresa medir el resultado de los objetivos planteados. A través de

indicadores propuestos, se obtiene información frecuente y de calidad necesaria para el proceso de toma de decisiones y así poder afrontar los cambios que el mercado le deparara. Con una visión clara del negocio, información de calidad para la toma de decisiones que permite la medición y corrección de las acciones, los directivos tienen un panorama más claro no solo del corto plazo sino también a futuro.

### *Objetivo General*

Implementar un Cuadro de Mando Integral para la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik provincia de Córdoba como herramienta de control que permita un incremento de rentabilidad en un 5%.

### *Objetivos específicos*

- Elaborar un diagnóstico de la empresa y su entorno que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de sus operaciones a nivel interno y externo.
- Diseñar un mapa estratégico que permita aclarar la misión, visión y estrategia de la empresa.
- Establecer los objetivos e indicadores de medición de cada una de perspectivas del cuadro de mando integral para alinearlos a la estrategia.
- Diseñar medidas de acción y de correcciones necesarias que permitan la detección de los desvíos.
- Evaluar el desempeño actual de los indicadores que permitan la evaluación de las acciones propuestas.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

Redolfi S.R.L. fue fundada en el año 1975 por Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Es una empresa de trayectoria y reconocimiento en el sector, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Desde sus inicios comenzó como una sociedad de hecho y en los años 90 a causa del crecimiento y la expansión, deciden cambiar su personería jurídica, pasando de una sociedad de hecho a una SRL. Redolfi S.R.L, es mantenida hasta la actualidad.

Tiene la administración a cargo de la familia dueña de la empresa. Para lograr un management profesional es necesario tener herramientas adecuadas, como en este caso, lo óptimo sería introducir un software de gestión integral, que abarque todos los procesos de la empresa para poder realizar diagnósticos en tiempo real y así poder realizar un seguimiento y accionar oportuno. La falta de áreas estratégicas en el organigrama, es un síntoma de que es menester profesionalizar la dirección. Sería trascendental delegar ciertas tareas a profesionales que aumenten la eficiencia y la productividad. En Gerencia, es primordial la asistencia de un profesional analista de indicadores de control de ventas, costos, y rentabilidad. Facilitaría información necesaria para la planificación y seguimiento de resultados.

La empresa en la actualidad cuenta con un total 130 empleados distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales. Cuenta con una fuerza de ventas de 35 vendedores, los que están distribuidos en las 4 sucursales, logrando abastecer a toda la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En base a la información analizada es importante mencionar que la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos que se encargue de las actividades vinculadas al personal, por lo que todo lo relacionado con recursos humanos es manejado desde el área administrativa.

Una de las principales falencias es la falta de un programa de capacitación e incentivos a los empleados. La empresa cuenta con un plan de promoción interna, es decir que por antigüedad los empleados van ascendiendo, pero en el área de depósito hubo que volver atrás con esta política, ya que quienes empezaron como choferes no tenían la preparación necesaria debido a la falta de un proceso de inducción y capacitación.



Tampoco la empresa cuenta con un área de Higiene y Seguridad, pero a pesar de ello, no han tenido problema por las inspecciones realizadas.

La empresa es reconocida por su trayectoria en el mercado, pero uno de los principales inconvenientes que presenta es la demora en la entrega de los productos a causa de la falta de capacitación de los empleados y falta de cumplimiento de los proveedores en los plazos de entrega.

Entre los principales proveedores de la empresa se destacan Glaxo, Unilever Argentina, Arcor, Kodak, Massalin, Kraft Foods Argentina, entre otros.

Si bien la empresa cuenta con un centro de distribución que abastece a 4 centros, la cartera de proveedores es reducida, en reiteradas oportunidades hay pérdidas de stock por no contar con el producto en tiempo y en forma. Razón por la cual no es posible cumplir la entrega con los clientes.

El total de clientes que abastece la empresa es de aproximadamente 6000 entre los que se destacan farmacias, quioscos, despensas de barrio y mini mercados.

La empresa Redolfi, no cuenta con problemas financieros, el 80% de sus ventas son realizadas de contado, mientras que el 20% restante son financiadas. El plazo de la cuenta corriente no supera los 30 días.

Si bien la empresa está consolidada en el mercado y es reconocida por sus clientes, un punto débil es la falta de campañas publicitarias. El sistema actual de captación es de boca en boca, redes sociales y alguna promoción.

En base a las falencias presentadas, es donde la empresa debe apoyarse en una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por medio de la misma logra la optimización del proceso de toma de decisiones, se alinea la estrategia con la visión, y los objetivos estratégicos. Para implementar esta herramienta es fundamental el nivel de compromiso asumido por los miembros de la firma para lograr un crecimiento y competitividad.

### *Análisis de Contexto*

Para realizar el análisis del contexto de Redolfi SRL, se utiliza el método PESTEL, el cual analiza el impacto que ocasionan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales en la empresa.

### *Factores Políticos*

Desde la asunción del Presidente Mauricio Macri, Argentina ha reestablecido relaciones con los mercados internacionales. La deuda pública representó un porcentaje del 62,7% del PIB en 2018, y se prevé que se mantenga en 2019 (Santander Rio Trade Portal, 2019).

El año 2019 no se presenta de la mejor manera ya que existen contramarchas, desconcierto entre la población, pérdida de credibilidad política, suba desmedida de los precios, pronunciada devaluación del peso argentino y elevada inflación.

Ante esta consecuencia de las políticas económicas poco satisfactorias, los ciudadanos se hicieron sentir en las urnas, donde el gobierno fue derrotado por la fórmula Fernández. A raíz de esta situación todo empeoró, la bolsa cayó más de un 72%, el valor de la deuda en bonos se redujo a un 55% y la inflación se descontroló. Se produce una suba desmedida de los precios de más del 15%, es pronunciada la devaluación del peso argentino, con un dólar de cotización en \$63, el riesgo país de 2000 puntos y una elevada inflación (Telam, 2019).

### *Factores Económicos*

Según un informe realizado por el Fondo Monetario Internacional, durante el año 2019 la economía argentina mantendrá su estado de recesión, con una caída estimada de 1.7% con un posible crecimiento para el 2020 de 2.7% (I profesional, 2019).

La inflación del año 2018 fue de 47.6%. Los productos de la canasta alimenticia han sufrido elevados aumentos. La causa principal es la devaluación del peso argentino con respecto a la moneda estadounidense, la alta presión tributaria, la falta de acceso al crédito y el aumento desmedido de las tarifas de los servicios públicos. Los sectores que más sufrieron aumentos fueron el transporte (66.8%), alimenticio y bebidas no alcohólicas (51.2%) a causa del impacto de la devaluación (Diamante, 2019).

Luego de la derrota en las elecciones se anunciaron medidas económicas para traer alivio a la población. Entre las medidas que se anunciaron se mencionan el aumento mínimo no imponible en un 20%. Esta medida permite la mejora en el sueldo de bolsillo de \$2000. El personal en relación de dependencia no paga impuestos al trabajo durante septiembre y octubre, se anunció un aumento del sueldo mínimo vital y móvil por segunda vez en el año, donde el monto será definido junto al Consejo Nacional de Empleo y

Salario Mínimo Vital y Móvil. Los contribuyentes del Régimen Simplificado de Pequeños contribuyentes no pagan el componente impositivo durante septiembre lo cual trae un beneficio de entre 1000 a 4000 pesos según las categorías (La Nación, 2019).

Otra de las medidas anunciadas es la eliminación del IVA de los productos alimenticios hasta diciembre de 2019, lo cual busca compensar eliminar el impacto de la devaluación en productos como leche, pan, aceites, arroz, pastas secas, harinas, polentas, yerba, mate cocido, té, conservas de frutas, hortalizas, legumbres, yogurt y azúcar (Argentina. gob.ar, 2019).

### *Factores sociales*

En el primer trimestre del corriente año, el porcentaje de pobreza alcanzó el 35% de la población y la indigencia más del 7%, es decir que de un total de 40,5 millones personas que residen en el territorio nacional, existen 14.175.000 pobres y casi 3.000.000 son indigentes. Estos números marcan un incremento de 3 puntos con respecto al último trimestre de 2018 (Bermudez, 2019).

En el primer trimestre de 2019, Argentina tiene 2.000.000 de desocupados, lo cual representa el 10.1%. Dicha cifra ha subido en un punto porcentual con respecto al mismo período de 2018 (Donato, 2019).

Estos datos alarmantes son consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo, la pérdida de fuentes laborales a causa de cierre de fábricas y de negocios y el aumento desmedido de los precios de los alimentos y los servicios, lo cual trae como consecuencia que no se puedan cubrir las necesidades básicas e indispensables.

### *Factores Tecnológicos*

El Gobierno Argentino conoce la importancia del crecimiento tecnológico especialmente en las Pymes, por lo que ha gestionado presupuestos a través del Tesoro Nacional para que inviertan en tecnología y así mejoren sus índices de rentabilidad (Aguirre 2018).

En base a estudios realizados por la Cámara de Comercio Electrónico, cada vez más argentinos tienen acceso a internet y ha realizado compras online. Según el estudio el 90% de la población utiliza internet y la tendencia es que entre el año 2019 y el 2020 el comercio electrónico en Argentina se incremente en un 83%, lo cual llegaría a un monto aproximadamente de USD 19200 millones (Tecnopymes, 2019).

Una consultora especializada en inversión tecnológica en Pyme ha publicado que a pesar de la recesión, el 60% de las Pymes se muestran interesadas en invertir en tecnología como Inteligencia Artificial, Big Data e Internet para mejorar sus negocios (Dergarabedian , 2019).

#### *Factores Ambientales*

El año 2018 ha mostrado el compromiso por el ambiente, donde ha desarrollado acciones que impactan de manera positiva en la comunidad y el ambiente.

En base a un informe de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa con relación al medio ambiente y al compromiso de las Pymes con el mismo, en 2018 se encuentran trabajando en la recuperación de 1400 kilos de material reciclable, y reducción de desperdicios de alimentos (CAME, 2018).

#### *Factores legales*

Se menciona como importante dentro del factor legal, el proyecto de ley de blanqueo laboral propuesto por el Gobierno, donde se beneficia a las Pymes que regularicen la situación de precariedad laboral de los empleados. Los beneficios consisten en condonaciones de deudas por falta de pagos de aportes y contribuciones, baja de aportes, perdón de multas y extinción de acciones penales (I Profesional, 2019).

Otra medida importante que beneficia a las Pymes son beneficios fiscales, pagos de saldos de IVA a 30 días y la posibilidad de trasladar los saldos de débitos a créditos al pago de otros impuestos (I Profesional, 2019).

#### *Análisis FODA*

A continuación, se presenta el análisis FODA, con las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas para la empresa Redolfi SRL

Tabla 1. Matriz FODA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento del mercado</li> <li>-Precios Competitivos.</li> <li>-Diversidad de productos.</li> <li>-Estructura financiera Sólida</li> <li>-Buena relación con proveedores</li> <li>-Posicionamiento de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de política de financiamiento para clientes</li> <li>-Inexistencia de herramientas de gestión interna y control</li> <li>-Falta de incentivos motivacionales</li> <li>-Escasa o nula capacitación. Falta de proceso de inducción.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Medidas económicas IVA cero.</li> <li>-Aumento salario Mínimo Vital y Móvil.</li> <li>-Suba del mínimo no imponible.</li> <li>-Proyectos de ley que benefician a las Pymes</li> <li>-Aumento del uso de internet y compras online.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta Presión Tributaria</li> <li>-Aumento de tarifas de los servicios públicos</li> <li>-Marcada devaluación</li> <li>-Caída del consumo de productos de la canasta básica</li> <li>-Suba del índice de pobreza</li> <li>-Elevada inflación.</li> <li>-Aumento de desocupados</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### *Análisis específico del perfil profesional*

Para abordar el siguiente análisis se utilizó información otorgada por la empresa. En el área financiera se observa que la tasa interna de rentabilidad fue bajando y se comportó de manera opuesta a las ventas, que se incrementaron un 5%, llegando a tener una facturación récord de \$53 millones. Sin embargo, para poder seguir siendo competitiva, la empresa debió absorber parte del incremento de precios. La búsqueda constante de mejorar los precios de sus productos y de la satisfacción de los clientes permitirá a la empresa cautivar nuevos clientes.

La empresa no tiene un proceso de selección e inducción de sus empleados, los mismos aprenden mientras trabajan, la falta de capacitación hace que su política de

rotación no sea eficiente, muchos de sus empleados no tienen la preparación necesaria para desempeñarse en los distintos puestos generando problemas en las actividades cotidianas.

No cuenta con un sistema de inventarios, ni planillas en las que se registre el stock, respecto al retiro de los productos los realiza un cadete, quien retira con una orden de compra, la cual le sirve para hacer un control obviamente ínfimo ya que no tiene los conocimientos necesarios para realizar un buen control. Inquietantemente la empresa no registra las operaciones diariamente, no existe una política de precios, se pide autorización al dueño o muchas veces queda a criterio del vendedor. Además, se observa que los cheques que emite la empresa solo llevan la firma de la hija del dueño.

La falta de información de gestión genera una sobrecarga en los administradores y produce deficiencia en el control interno, que a su vez acarrea problemas en las distintas áreas de la empresa. El cuadro de mando integral le permitirá a la empresa evaluar estas variables a través de la medición de indicadores.

## Marco Teórico

Es necesario determinar un buen abordaje del presente trabajo final de grado, desarrollar conceptos teóricos que proporcionan los cimientos para sustentar el desarrollo del mismo, aportando bases tanto al diagnóstico actual de la empresa Redolfi S.R.L., como así también el diseño y confección de la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en dicha empresa.

Uno de los propósitos que tiene el Cuadro de Mando Integral es ayudar a la organización, en especial a sus gerentes y directivos, a detectar aquellas imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que, sin lugar a dudas, deben ser afianzadas y reforzadas.

Teniendo como tema central el Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, se toma como base bibliográfica el libro de CMI (*The Balanced Scorecard*) de los autores Robert Kaplan y David Norton, al ser considerados los padres de dicha herramienta de gestión integral. El CMI fue presentado formalmente en el año 1.992 por los mencionados autores. Desde entonces este instrumento fue ampliamente usado y aceptado por una gran cantidad de empresas de diversos tipos alrededor del mundo (Gan y Triginé, 2013).

### *Diversas ópticas del concepto del Cuadro de Mando Integral*

En este apartado se desarrolla el concepto del CMI desde las diferentes ópticas de los autores que abordaron este tema. Los autores Robert Kaplan y David Norton definen al CMI describiéndolo como un herramental que proporciona a los directivos el poder de embarcarse hacia un futuro éxito competitivo. Consideran a esta herramienta vital y necesaria en entornos de competencia donde se encuentran inmersas las empresas, destacan que el CMI al igual que los antiguos instrumentos de medición sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros remarcando que supieron enriquecer dicha herramienta con el agregado de parámetros de medidas no financieras que contribuyen a mejorar la medición del desempeño empresarial desde tres perspectivas adicionales como lo son: los clientes, los procesos internos y aprendizaje y el crecimiento (Kaplan y Norton, 2012).

Al respecto el Grupo Kaizen describen al CMI como una metodología de gestión que permite comunicar e implantar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico (Quesada, 2010).

Aportan también su mirada sobre el *Balanced Scorecard* es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización (Montoya, 2011).

Por su lado Baraybar (2011), describe al CMI según su propia experiencia diciendo que es una técnica de gestión que aporta a la organización la manera de lograr la transformación de la estrategia en objetivos operativos medibles, logrando facilitar la dirección estratégica de recursos y personas claves. Además en su libro, el considera al CMI como una metodología de aplicación sencilla la cual logró solucionar el problema de vieja data, no logra tangibilizar y palpar la estrategia empresarial, trae aparejados diversas y serias dificultades

#### *Factores que dificultan la aplicación del CMI*

Por su parte “Richardson, (2011) expone los siguientes factores que dificultan la aplicación del CMI, dividiendo a los mismos en tres grupos, entre ellos tenemos: factores que generan confusión por ej.: incertidumbre sobre el papel futuro del CMI en la organización, educación y compromiso interno inadecuados, introducción del CMI para seguir una moda y no para traducir la estrategia en acción ni mejorar el rendimiento de la organización.

Luego están los factores a los que se denominan creativos, entre ellos se encuentran por ej.: los indicadores que no poseen vinculación a los objetivos estratégicos, falta de participación de los trabajadores en el desarrollo y procesos para aplicar el CMI, cultura organizacional, etc.

Finalmente, entre los factores que denomino retrasados se pueden mencionar: falta de estrategias claras y sistemas de información inadecuados.

#### *Ventajas*

Si hablamos de ventajas, Baraybar, (2011) concluye que el CMI aporta beneficios a todos los niveles de la empresa, exponiendo algunos de los principales: utilización de diversas medidas, entre ellas las financieras, operativas, cualitativas y cuantitativas. Fomenta el desarrollo sistemático de la estrategia y la visión fomentando la comprensión de cómo van las cosas en todo nivel organizacional, facilita y promueve la comunicación de los objetivos, alineación de procesos claves de la estrategia, facilita de forma accesible la estrategia hacia todo el personal, entre otros.



### *Antecedentes de implantación del CMI*

A través de los numerosos antecedentes sobre el tema en cuestión, se confirma que la implantación de un CMI produce beneficios generales a la organización añadiendo valor a la misma, se fundamenta esto con el aporte obtenido del trabajo de campo realizado en la empresa Serra S.R.L., empresa nacional, mayorista distribuidora de productos alimenticios de las marcas KraftFoods y Massalin Particulares. El objeto de estudio gira en torno que la empresa posee diversas falencias en la gestión integral, la metodología usada a efectos de relevar información cuenta con: entrevistas, encuestas, y observación directa, donde se resolvió subsanar dichas falencias mediante la implementación del CMI, llegando a la conclusión que este permite mejorar la situación interna de la empresa, permitiendo de esta manera el crecimiento de la misma. (Serra, 2016).

Se analizó además el trabajo de aplicación a una empresa pyme nacional (E.C.) donde se realizó la cuantificación de factores críticos que forman parte de la empresa los cuales la conducirán al éxito, se hace evidente la necesidad de innovar en el sistema de gestión, es aquí que se decide incorporar el CMI como estructura de gestión para lograr los objetivos y metas planteadas. Se concluye el trabajo valorando que la nueva herramienta implementada es enriquecedora debido a las ventajas que le proporciona a la empresa. (Lajara, 2016).

Por lo tanto, este TFG acuerda con lo aportado por “Norton, (2012) en cuanto a considerar al CMI como un herramental de gestión integral que conduce a la empresa que lo implementa a un éxito futuro”, también se suscribe con lo desarrollado por “Richardson, (2011) en cuanto a que además de conocer los beneficios y ventajas que aporta esta herramienta a la organización, se debe también tener presentes los diferentes factores negativos que éste menciona en su trabajo para lograr que el CMI logre ser bien implementado y cumpla con sus fines de manera exitosa”.

En resumen, el cuadro de mando integral y la gestión de control, son herramientas importantes, en toda empresa y es por esta razón, que deben ser desarrolladas y tenidas muy en cuenta, ya que el aporte que realizan ayuda al mejoramiento continuo de los procesos logísticos, involucrando a los empleados con los objetivos globales de la misma. A su vez, pueden vérselos como elementos de apoyo para el cambio estratégico, haciendo hincapié fundamentalmente en los procesos y no las funciones.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

De la realización del presente reporte se desprende un diagnóstico sobre el principal problema que tiene la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y es la falta de una herramienta de control de gestión interno, generando una demora a la hora de tomar decisiones en las diversas circunstancias que atraviesa la empresa para la consecución de sus objetivos. Ya que no cuenta con información en el momento oportuno, porque su guía se basa en los indicadores financieros.

En el contexto de extrema competencia en la que viven las empresas hoy en día, es aconsejable dejar atrás los antiguos métodos de gestión empresarial, abriéndose a la implementación de nuevas herramientas que permitirán lograr mayores crecimientos a pasos más seguros y sostenibles en el tiempo.

Como se planteó en el párrafo del análisis de situación, hay varios frentes que la empresa descuido o no los tomo en cuenta y que son totalmente necesarios para llegar a la meta deseada. Una de las causas principales por lo que esto sucedió se debe al crecimiento de la empresa, lo cual hizo que los directivos dediquen más tiempo y esfuerzo en atender lo cotidiano y la razón de ser de la organización, ósea, la venta de productos propiamente dicha.

### *Justificación*

Luego de realizar el análisis exhaustivo de la bibliografía, se considera que lo más adecuado para la empresa en estudio es diseñar e implementar un CMI, que le permita a la misma traducir su estrategia a través de indicadores medibles, como una herramienta que combina indicadores financieros y no financieros, esto le permitirá obtener la visualización de toda la organización, en especial de las acciones que ocurren día a día y como éstas afectan a la empresa tanto a corto como a largo plazo, así logrando que todo miembro de la organización los conozca y participe de manera activa en la persecución de los mismos. Este CMI será muy útil para que la empresa pueda actuar de forma adecuada ante la competencia, tomando mejores decisiones y acciones correctivas para obtener los mejores resultados, como así también para poder cumplir con su misión, visión sin dejar de lado sus valores.

*Conclusión diagnóstica*

Considerando la situación actual, y siendo una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar nuevas regiones y mercados, es sumamente necesario, en primera medida, el diseño e implementar un cuadro de mando integral, el cual le permitirá comunicar tanto la estrategia, como los procesos y sistemas que colaboren con su implementación. Esta herramienta aportará valor a la empresa, conduciéndola a experimentar un crecimiento inequívoco sostenible en el largo plazo. Logrando, además, que la empresa esté en condiciones de enfrentarse y adaptarse a los recurrentes cambios que impone el entorno competitivo, incierto y complejo del mercado en que se ve inmersa la misma. Y, además, llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que las actividades que se planean, coincidan con las que realmente sucede.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

Se aborda el tema referido al diseño del cuadro de mando integral con el fin de lograr un incremento de la rentabilidad del 5% en A.J&J. A Redolfi SRL.

### *Alcance geográfico*

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A.J& J. Redolfi SRL ubicado en la ciudad de James Craik provincia de Córdoba.

### *Alcance temporal*

El proyecto comprende el diseño del cuadro de mando integral desde el mes de septiembre de 2020 a febrero de 2021.

### *Limitaciones*

Las limitaciones que se presentaron propias de la herramienta de gestión seleccionada están relacionadas con su rigidez y falta de comparabilidad, en conjunto con la falta de consideración de riesgo de una estrategia inválida, dificultades en la transmisión y comprensión de la estrategia hacia todas las áreas de la organización y los riesgos de determinar medidas inadecuadas afectando de manera negativa las percepciones de los directivos sobre las mejoras propuestas para la empresa.

### *Recursos*

En cuanto a los recursos que posee la empresa y que se utilizaran para llevar adelante este plan de implementación, podemos hacer una distinción entre dos grandes grupos, los tangibles y los intangibles.

1. Dentro de los primeros, podemos encontrar el personal con el que cuenta la empresa, las oficinas, los centros de distribución, los medios de transporte que posee y los demás bienes de uso que tiene en su poder.
2. El segundo grupo está compuesto por las habilidades y competencias de los trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas y aprovechadas al máximo.

3. Otro componente importante son los contratos de exclusividad que tienen firmados con reconocidas marcas. La reputación que tiene la firma, también se encuentra en este grupo.

Logran dividirse en tangibles e intangibles.

#### Tangibles

- Computadoras de escritorio
- Papelería
- Recursos financieros necesario para la implementación del nuevo sistema
- Escritorios

#### Intangibles

- Imagen corporativa
- Valores
- Misión
- Apoyo de entidades externas que ayuden con la capacitación

Tabla 2. Presupuesto

Ítem	Tarea	Cantidad (hs)	Total
Auditor externo	Diseñarla herramienta a implementar	48	\$550.000
Internet 200 megas Globenet banda ancha	Innovar los servicios	-	\$80.400
Artículos de librería	Brindar los insumos al personal	-	\$57.600
Computadoras	Agilizar las tareas	-	\$90.000
Empresa Indigo Marketing y publicidad	Aumentar la cartera de clientes y retener a los actuales	-	\$2.727.000
Cursos de capacitación	Capacitar al personal de la empresa	9	\$40.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.545.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Algunas consideraciones con respecto a los números que se demuestran en el presupuesto:

- Los valores se encuentran expresados netos de IVA.

- Se estima que el auditor externo realizará el diseño del cuadro de mando integral en un periodo de 6 meses
- Gastos de Librería: se realizan pedidos de grandes cantidades mensuales.
- Internet: a fin de implementar nuevos servicios se decide contratar un paquete de 200 megas a la empresa Globenet.
- Computadoras: se realizará la compra de 3 equipos de computación a fin de agilizar las tareas que llevan a cabo dentro de la organización.
- Contratación de Indigo, empresa dedicada a publicidad y Marketing digital.

Como se mencionó anteriormente, el sistema informático con el que cuentan y trabajan diariamente colabora en las perspectivas del cuadro de mando integral propuesto. Por ejemplo, las computadoras y el sistema informático permitirán lograr una mayor eficiencia y puntualidad a la hora de prestar el servicio a los clientes, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva del cliente.

A su vez, pueden colaborar en la disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos y pedidos de nuevos compradores, lo que podría tomarse como un indicador de la perspectiva de procesos internos.

En el momento de utilizar recursos que nos permitan desarrollar la perspectiva de formación y aprendizaje, tomaremos en cuenta el capital humano de la empresa, para tratar de sacar provecho y potenciarlo al máximo, a través de capacitaciones y de un mayor trabajo en equipo.

Así también, el nuevo centro de distribución que está construyendo la organización contribuirá a la disminución de los costos, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva financiera.

#### *Las acciones y el marco de tiempo*

En el presente trabajo se busca realizar las siguientes actividades:

- Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico, buscar perspectivas adecuadas al problema y plasmarlas en un mapa estratégico.
- Establecer los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas.
- Proponer indicadores de medición.
- Diseñar medidas de acción y corrección.
- Presentación del cuadro de mando integral.

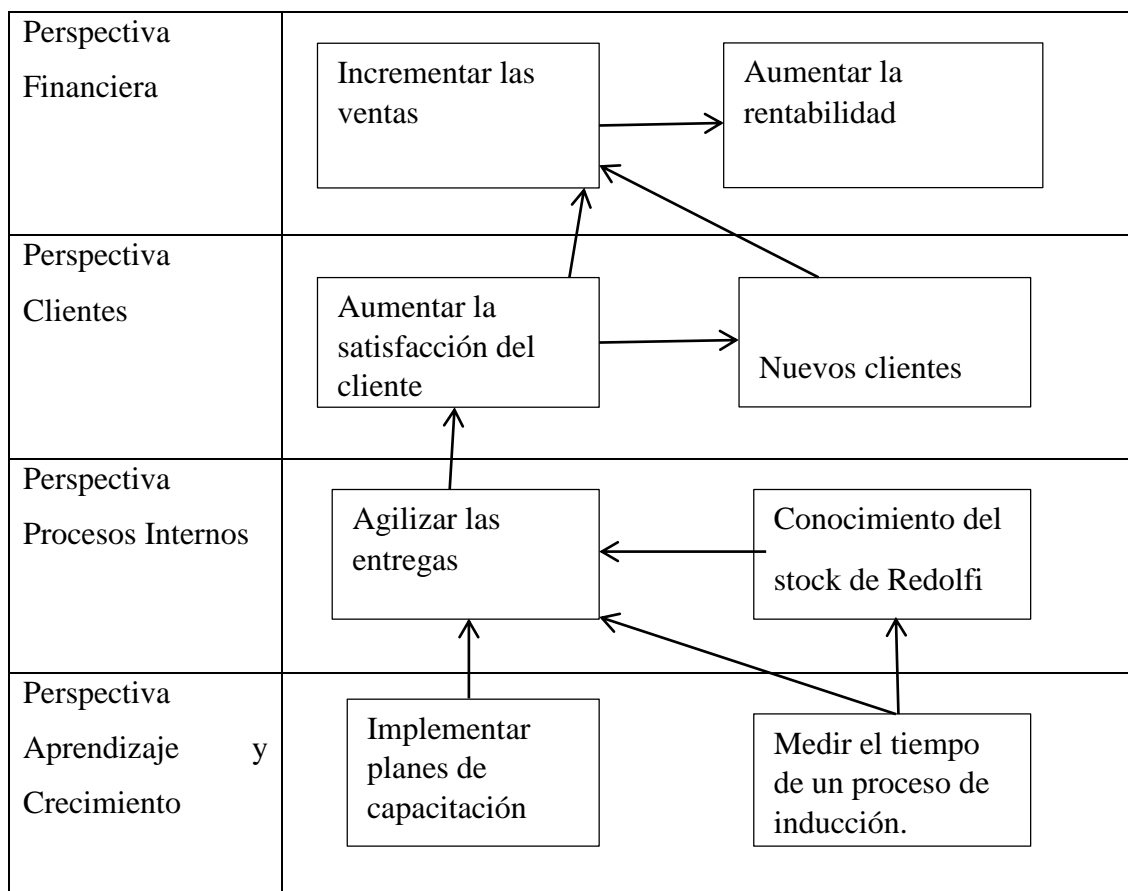
*Marco de tiempo*

Tabla 3: Diagrama de Gantt

	Meses	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad	Análisis de perspectivas y elaboración de un mapa estratégico.	■	■	■	■												
	Establecer objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas.					■	■	■									
	Proponer indicadores de medición.									■	■						
	Diseñar medidas de acción y corrección.													■	■	■	■
	Presentación del cuadro de mando integral.																■
																	■
																	■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Mapa Estratégico



Fuente: Propia elaboración

La perspectiva financiera es la que engloba las necesidades estratégicas de la organización y las transforma al lenguaje de las finanzas para comunicarlas a las demás áreas.

En la perspectiva de clientes, el objetivo es identificar al cliente al cual la organización le está ofreciendo sus productos. Al identificarlo se pueden definir las actividades orientadas a lo que necesita el cliente logrando una ventaja competitiva. Se refiere a la satisfacción fidelización, adquisición de nuevos, rentabilidad, y el valor que aporta la organización al cliente.

En relación a la perspectiva de procesos internos se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes.

Como ultima perspectiva es necesario el crecimiento de los factores claves como los empleados, los sistemas y la infraestructura. Existen tres categorías dentro de esta



perspectiva, las mismas son las capacidades de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivo.

A continuación, se presentan objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas propuestas.

#### Perspectiva financiera

- Como objetivo es aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% durante el periodo de septiembre de 2020 a septiembre de 2021, el indicador es el aumento de la rentabilidad, con este indicador se pretende medir el desempeño actual de las ventas planificadas por Redolfi S.R.L.
- Otro objetivo de esta perspectiva es el de incrementar las ventas siendo el indicador el análisis de ventas, los datos para llevar a cabo este indicador los obtendremos de los estados contables de la empresa.

#### Perspectiva de clientes

- Como objetivos es atraer nuevos clientes, su indicador es el de cautivar nuevos clientes.
- De la misma manera lo hacemos con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente y su indicador es la satisfacción del cliente, utilizando encuestas que midan la satisfacción de los clientes, promediando las cantidades de quejas sobre la cantidad de entregas.

#### Perspectiva de procesos internos

- El objetivo es el de agilizar el tiempo de entrega. El indicador que se propone es reducir plazos de entrega el cual se medirá promediando el tiempo de entrega.

- Por otro lado, se nombra el objetivo de conocer las cantidades disponibles de stock, su indicador es la exactitud de inventario, pretendiendo medir las cantidades exactas de los saldos de stock de los productos.

#### Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Como objetivo se propone, medir el tiempo de un proceso de inducción, y como indicador tiempo del proceso de inducción, en el cual se mide el tiempo de demora en el proceso de inducción programado por la empresa.
- El objetivo es de implementar planes de capacitación siendo su indicador el de capacitación, se analizará las horas empleadas para la capacitación de los empleados de la empresa.

Figura 1: Cuadro de mando integral

	Objetivo	Indicadores	Descripcion	Formula	Unidad	Valor	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Periodicidad	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad de la empresa	rentabilidad incrementan la utilidad neta de cada unidad vendida	Utilidad Neta/ Ventas Netas	Porcentaje	5%	mas 5%	entre 2% y 5%	Menos de 5%	Anual	Dueño de la empresa
	Incrementar las ventas	Análisis de ventas	aumento del nivel de ventas para el 2020	Ventas periodo n/ventas periodo N-1	Porcentaje	15%	mas del 14%	entre %12 y 13	menos de 12%	Anual	Dueño de la empresa
Clientes	Atraer nuevos clientes	cautivar nuevoclientess	Ampliar nuevos clientes	Q clientes en el periodo n- Q clientes en el periodo n-1/Q	cantidad de	3	300%	1 y 2	0%	Anual	Gerente de ventas
	Aumentar la stisfacion del clinte	satisfacion del clinte	analisis de la satisfacion actual del cliente	Q de quejas del cliente/ entregas *100	Porcentaje	12%	menod de 12	entre %12 y 16%	mas de 16%	Semestral	Gerente de ventas
Procesos internos	Agilizar tiempos de entrega	Reducir plazos de entrega	Tiempo de entrega de los productos	Tiempo promedio de entregas	dias	2	Menos de 2	Entre 3 y 4	mas de 4	Diario	Dueño de la empresa y gerente de depósito
	conocer stock disponible	Exactitud del inventario	Indica con exactitud los saldos de stock de productos	(Valor diferencial/valor total de inventarios)	dias	30	Menos de 30	Entre 30 y 40	mas de 40	Mensual	Gerente de compra y gerente de depósito.
Aprendizaje y crecimiento	Medir el tiempo del proceso de inducción	Tiempo de proceso de inducción	El tiempo que dura el proceso de inducción en la empresa	Tiempo de duración de la inducción/tiempo	dias	5	menor a 5	Entre 6 y 7	mas de 7	Anual	administracion
	implementar planes de capacitación	capacitacion	Se muestran las capacitaciones empleadas en la empresa	Q hs de capacitación dictada/Q hs capacitación	porcentaje	70%	menor a 70%	Entre 35 y 69%	menor que 35%	Anual	Administración

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, podríamos incluir los siguientes, los cuales se detallaran considerando cada una de las perspectivas que forman el cuadro de mando integral. Teniendo en cuenta las mismas, se les brinda a los directivos de la empresa las siguientes herramientas para que logren medir los cambios que se presentaron en la institución luego de la implementación de la estrategia propuesta.

#### Perspectiva financiera

- Aumento de la utilidad neta de la empresa.

#### Perspectiva del cliente

- Aumento de clientes y áreas de cobertura.
- Mayor puntualidad y eficiencia en el servicio.

#### Perspectiva del proceso interno

- Mayor rapidez en el proceso de gestión de pedidos.
- Disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos.

#### Perspectiva de formación y aprendizaje

- Capacitación del personal.
- Mayor trabajo en equipo

Para el diseño de este cuadro de mando integral, se establecieron indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos de los dueños de la empresa. Cada uno de estos indicadores posee una fórmula cuyo resultado podremos comparar con un valor objetivo, se definieron rangos aceptables y no aceptables, para aplicar en estos últimos las correcciones para alcanzar el objetivo propuesto. Para determinar cada indicador se consideraron variables que deben modificarse para que la empresa funcione eficientemente.

#### *Mediciones y evaluación*

Se lleva a cabo en el presente apartado la evaluación plan de implementación, mediante el análisis del presupuesto en relación 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 posible, ya que con un ROI positivo e igual a 15,81% para el primer año, 92,86% para el segundo año y 154,07% para el año 2023. Además, de acuerdo al flujo de caja proyectado (VER ANEXO 1), el incremento de las ventas en 15%, se deriva en un aumento de ganancias de \$3.972.663,87 del año 2019 al 2020, de \$6.615.414,87 para el año 2020 al 2021 y de \$8.714.906,58 para el año 2021 al 2022. Esto se traducirá en un incremento del 5% de la rentabilidad económica ROA.

Tabla 5: VAN y TIR

Inversión inicial	-3545000
Flujo 2021	7402663,868
Flujo 2022	10045414,87
Flujo 2023	12144906,58
<b>VAN (VER ANEXO 2)</b>	<b>\$ 12.505.588,95</b>
<b>TIR</b>	<b>227%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: 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
<b>ROI</b>	<b>8,82%</b>	<b>83,37%</b>	<b>142,59%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En este reporte de caso queda en evidencia el cumplimiento de su objetivo general, para la ejecución del mismo se realizó un análisis detallado de la empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L tanto externo como interno, se resaltan los aspectos sobre los cuales la empresa debe realizar un seguimiento profundo.

La implementación de un cuadro de mando integral le permite organizar esos aspectos, transformándolos en indicadores medibles, el resultado de esta medición influye en la toma de decisiones correctivas. Sin embargo, sus responsables deben ser preparados para su correcto funcionamiento porque no solo depende de su diseño sino de una correcta implementación.

Como conclusión, el diseño e implementación de un CMI como herramienta de gestión para lograr un incremento en la rentabilidad de la empresa en un 5% se considera como propuesta viable para esta empresa, obteniendo como consecuencia otros beneficios tales como la disminución de los costos operativos, información en tiempo real, ayuda en la planificación, comunicación, control, motivación del personal y por supuesto contribuye a la mejora en la gestión de la empresa.

Se recomienda tener en cuenta nuevas políticas de estrategia planificada de publicidad para poder contribuir con la imagen de la empresa. El posicionamiento de la marca, a través de diversos canales, como redes sociales, cartelera, anuncios publicitarios, propaganda que le permitirá atraer nuevos clientes. Crear una página web donde pueda realizar ventas on-line, ofreciendo sus productos, descuentos en entrega, promociones, que podrán ser abonadas por diferentes medios de pagos.

## Referencias

- Argentina. gob.ar. (2019). Obtenido de Argentina. gob.ar: [gentina.gob.ar/jefatura/medidas-economicas/iva-0-para-alimentos-basicos?gclid=CjwKCAjwtajrBRBVEiwA8w2Q8KwIag-F6569hwlcrmnTVqwtT0wuKj4NNfEF4lg4V2sbfNexF1HHQBoCUx8QAvD\\_BwE](https://www.gob.ar/jefatura/medidas-economicas/iva-0-para-alimentos-basicos?gclid=CjwKCAjwtajrBRBVEiwA8w2Q8KwIag-F6569hwlcrmnTVqwtT0wuKj4NNfEF4lg4V2sbfNexF1HHQBoCUx8QAvD_BwE)
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona España: ESIC Editorial.
- Bermudez. (agosto de 2019). *Clarín.com*. Obtenido de Clarín.com: [https://www.clarin.com/economia/economia/aumento-pobreza-34-afecta-13-millones-personas\\_0\\_zOoo3muF6.html](https://www.clarin.com/economia/economia/aumento-pobreza-34-afecta-13-millones-personas_0_zOoo3muF6.html)
- Bustos, Rioja. (2014). *Cuadro de Mando Integral para fábrica de básculas y balanzas*. Córdoba.
- CAME. (2018). Balance de Gestión Social y Ambiental. *Espacio CAME Pyme*.
- Dergarabedian . (2 de Marzo de 2019). . Obtenido de iproup.com: <https://www.iproup.com/innovacion/3092-microsoft-kantar-millward-brown-microsoft-argentina-Inteligencia-artificial-5-de-cada-10-Pymes-estan-interesadas-en-invertir>
- Diamante. (MARzo de 2019). *La Nación.com*. Obtenido de La Nación.com: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>
- Donato. (junio de 2019). *infobae.com*. Obtenido de Infobae.com: [https://www-infobae-com.cdn.ampproject.org/v/s/www.infobae.com/economia/20019/06/19/casi-2-millones-de-desocupados](https://www.infobae-com.cdn.ampproject.org/v/s/www.infobae.com/economia/20019/06/19/casi-2-millones-de-desocupados)
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- I profesional. (21 de 01 de 2019). *Iprogesional*. Obtenido de [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)
- I Profesional.com. (04 de 2019). Recuperado el 17 de 04 de 2019, de I Profesional.com: [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com)
- La Nación.com. (2019). *La Nación.com*. Obtenido de La Nación.com: <https://www.lanacion.com.ar/politica/mauricio-macri-medidas-economicas-nid2277360>
- Lajara, M. (2016). *Aplicación de cuadro de mando integral en una pyme (E.C.)*. Rosario: xxx.

Matilla, Chalmeta. (2017). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Centro de Información Tecnológica*, 119-126.

Norton, R. K. (2012). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Quesada, A. (30 de abril de 2010). *www.grupokaizen.com*. Recuperado el 02 de mayo de 2019, de *www.grupokaizen.com*: [http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion\\_Estrategica\\_Bibliotecas\\_\(BSC9\).PDF](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC9).PDF)

Santander Rio Trade Portal. (mayo de 2019). *Santander Rio Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Serra, F. N. (2016). *Planificación estratégica y cuadro de mando integral Serra SRL*. Córdoba: Doctoral Dissertation.

Tecnopymes. (enero de 2019). *Tecnopymes innovacion y liderazgo empresarial*. Obtenido de <https://www.tecnopymes.com.ar/2018/01/17/el-boom-del-e-commerce-favorece-a-las-pymes/>

Telam. (29 de agosto de 2019). *telam*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/notas/201908/388038-las-cuatro-medidas-que-propone-hacienda.html>



## Anexos

*Anexo 1: Flujo de caja proyectado anual*

AÑO	20 19	2020	2021	2022
PERIODO	0	1	2	3
INGRESOS				
Ventas del ejercicio		\$479.880.759,92	\$ 651.198.191,21	\$ 787.298.613,17
<b>Ventas del plan</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$71.982.113,99</b>	<b>\$ 97.679.728,68</b>	<b>\$ 118.094.791,98</b>
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 Comercializac.		\$ 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
<b>Gastos del plan</b>	<b>\$3.545.000,00</b>	<b>\$ 5.056.800,00</b>	<b>\$ 6.862.077,60</b>	<b>\$ 8.296.251,82</b>
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	<b>\$ 3.545.000,00</b>	<b>\$ 7.402.663,87</b>	<b>\$ 10.045.414,87</b>	<b>\$ 12.144.906,58</b>

Fuente: Elaboración propia

*Anexo II: Flujo de caja proyectado desglosado*

AÑO	2019	2020											
MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
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
<b>Ventas del plan</b>	<b>0</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>	<b>5998509,5</b>
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
<b>Gastos del plan</b>	<b>3.545.000,0</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>	<b>45039513,4</b>
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	<b>3545000,0</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>	<b>616888,7</b>

Fuente: Elaboración propia