

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L

Internal and external information management plan of A. J. & J. A. Redolfi S. R.L

Autor: Suarez Juan Agustín

Legajo: VCPB25564

DNI: 37.172.433

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, Noviembre 2020

Índice

Trabajo Final de Grado	1
Reporte de Caso	1
Índice	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de Situación.....	9
<i>Descripción de la situación.....</i>	<i>9</i>
<i>Análisis de contexto.....</i>	<i>10</i>
<i>Diagnostico organizacional</i>	<i>12</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis de acuerdo al perfil profesional</i>	<i>16</i>
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y discusión	21
<i>Declaración del problema.....</i>	<i>21</i>
<i>Justificación del problema</i>	<i>21</i>
<i>Conclusión diagnóstica</i>	<i>22</i>
Plan de Implementación.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	35
Referencias	33

Resumen

El siguiente reporte de caso tiene como objeto de estudio la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, empresa familiar situada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. A través de un análisis de la organización se puede observar la carencia y mal manejo de la comunicación interna en los diversos sectores de la compañía, lo cual repercute negativamente en los objetivos estratégicos de la misma. Este problema deja en evidencia la ausencia de un departamento de recursos humanos que gestione estas y todas las cuestiones inherentes al talento humano que se desarrolla en la empresa estudiada. Tomando como base esta investigación, se propone la implementación de una herramienta de control de gestión, denominado Cuadro de Mando Integral, con la intención de mejorar el manejo del personal y todas sus funciones, principalmente poner énfasis en la comunicación corporativa, siempre alineando todas las acciones a la estrategia corporativa planteada.

Palabras claves: Empresa, Comunicación, Herramienta, Gestión, Estrategia.

Abstract

The following Case Report aims to study the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, a family business located in the city of James Craik, province of Córdoba. Through an analysis of the organization, the lack and mismanagement of internal communication in the various sectors of the company can be observed, which negatively affects its strategic objectives. This problem makes evident the absence of a Human Resources department that manages these and all the questions inherent to the human talent that is developed in the studied company. Based on this research, the implementation of a management control tool, called a balanced scorecard, is proposed, with the intention of improving personnel management and all its functions, mainly placing special emphasis on corporate communication, always aligning all actions to the proposed corporate strategy.

Key words: Company, Communication, Tool, Management, Strategy.

Introducción

Dentro de cualquier ámbito, y más específicamente dentro de cualquier organización encuentro el capital de trabajo como por ejemplo maquinarias, equipos y tecnología presente y los factores fundamentales que articulan estos procesos son el capital humano y la comunicación interna dentro de la misma. Por lo tanto, la empresa debe tomar como objeto importante de análisis el factor humano y la comunicación para afianzar la atención, escucha y relaciones humanas dentro de la organización, todo ello permitirá alcanzar las metas propuestas.

En el siguiente reporte de caso se toma como objeto de estudio la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. La misma, tiene su epicentro en la localidad de James Craik, situada en el departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba. Con 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Posee una amplia cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas, con una flota de 73 vehículos, 130 empleados, un centro de distribución principal en la localidad de James Craik. El cual distribuye a las sucursales de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y a la ciudad de Córdoba. Abasteciendo de esta manera aproximadamente 6000 clientes ubicados en diversas localidades de la provincia de Córdoba y provincias aledañas como La Pampa, Santa Fe y San Luis.

Los comienzos de la empresa, surgen en el año 1959, debido a la adquisición de un negocio de cigarrería, bazar y librería por dos de los hermanos Redolfi. Luego, en el año 1965, dieciséis años después decidieron de común acuerdo dar fin a la relación empresarial y continuar cada uno su propio camino. Con el paso de los años, y después de varias adquisiciones, se constituye en el año 1990 la nueva sociedad madre: Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa. Posteriormente en el año 1993 se forma una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

La problemática analizada se orienta a la necesidad de fortalecer y desarrollar la comunicación interna y externa de la organización, y la mejora en el manejo de los recursos humanos de la misma, mediante la implementación de un cuadro de mando integral.

Si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. Lposee una estructura claramente determinada y procesos administrativos y comerciales claros, no cuenta con un departamento responsable del manejo del personal, lo cual repercute negativamente en la comunicación interna y externa de la empresa, el clima laboral, la productividad y como consecuencia el logro de los objetivos.

La empresa está inserta en un contexto altamente competitivo, en el cual la comunicación es inmediata y la tecnología juega un rol fundamental para facilitar el manejo de los procesos internos y la obtención de ventajas competitivas. Además, los clientes son los principales generadores de ingresos para la compañía, por lo tanto, la buena atención de los mismos es fundamental para garantizar la existencia de la empresa.

Diversos autores hicieron referencia a la importancia en la actualidad de la comunicación organizacional en conjunto con el manejo de los recursos humanos, y la importancia de su área, sumado a la implementación del cuadro de mando integral, para fortalecer y desarrollar esta problemática.

El estudio del área de Recursos Humanos resulta importante para conocer las características y capacidades del personal, Le permite a la empresa ubicar a los empleados en los puestos que puedan desarrollar mejores desempeños laborales, como así también alinear a los mismos con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual se verá reflejado en los resultados de la misma y todos sus procesos, en especial el de la comunicación. Por todo lo dicho, es importante el aporte de los siguientes autores.

William B. Werther; Keith Davis (2008) definieron el propósito de la administración del capital humano, como herramienta fundamental para mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización. De modo tal que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

En relación a lo mencionado anteriormente, según Jesús García Giménez (1998), para la gestión contemporánea, es riguroso el estudio de comunicación interna, considerada está en el área de Recursos Humanos, mediante el ingreso de las llamadas ciencias humanas.

Teniendo en cuenta los autores citados en los párrafos anteriores, encontramos la importancia del área de Recursos Humanos tanto para estrategias corporativas del personal, como así también para el desarrollo de estrategias comunicativas. Afirmando lo expresado, citamos a Paola Rojas Lobo (2009), que hizo mención al caso, aportando que la comunicación es parte de una estrategia corporativa por la incidencia directa que tiene tanto con los públicos internos y externos de una organización. También, a través de la comunicación podemos incrementar la imagen positiva e identidad de la organización. Grillo G. (2007), señaló como uno de los objetivos de la comunicación, poder favorecer e incrementar la imagen positiva de la organización tanto en el público interno como externo, y que la misma, sea coherente con su identidad como empresa.

Uno de los aspectos importantes a plantear dentro de la organización es la circulación de los mensajes, que debe estar bien definidos y dentro de un contexto formal. Agregamos para este caso, lo dicho por Brandolini, Alejandra; González Frigoli, Martín; Hopkins, Natalia (2009), en el cual coincidieron en cuanto a la importancia de contar con una planificación en la circulación de los mensajes, de lo contrario se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones al no consultar fuentes oficiales y canales claros de comunicación que provean información verídica. Enfatizando el tema, Graveran (2017) agregó que los flujos de comunicación están dados por la dirección que toman los procesos comunicativos en una institución, la trayectoria por la cual llegara el mensaje al receptor deseado en relación con el objetivo que persiga.

Además, cabe distinguir la diferencia entre la comunicación interna y externa. Si bien ambas son parte de la estrategia de comunicación, no se desarrollan de la misma manera. La comunicación externa es importante para transmitir la identidad de la organización. En cambio, la comunicación interna hace alusión al flujo de comunicación diario dentro de la organización. Para afirmar esta diferencia señalamos los siguientes autores.

Por un lado, Laffitte Santiesteban M.E. (2013) escribió sobre los fines de la comunicación interna en organizaciones, destacando que la gestión de la comunicación interna persigue objetivos para optimizar el flujo de información, comunicación y relaciones humanas entre los miembros de la organización y las distintas áreas de trabajo que la componen. Contribuyendo de esta manera, la participación, los valores, el buen clima y el trabajo en equipo, avanzando dichos objetivos organizacionales con el

máximo de eficiencia y calidad. Además, destaco, que la comunicación interna no puede estar librada al azar, sino que debe ser evaluada, planificada y correctamente implementada dentro de la administración de la empresa.

Por otro lado, Adelita Benilda Pinto Yerovi (2017) enfatizo que la comunicación externa es factor clave a la hora de institucionalizar una organización, su principal cometido es fortalecer e impulsar la imagen y el discurso de la propia organización. Además, permite hacer nuevos clientes, lo cual es indispensable para el crecimiento de la compañía, ya que todos en algún momento deben realizar comunicación externa y es indispensable que se realice de manera correcta para proyectar una excelente imagen de la compañía.

Sumado a lo desarrollado por los autores mencionados, Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (2000), creadores del cuadro de mando integral, destacaron que esta herramienta, proporciona las bases para favorecer el dialogo, la comunicación y el compromiso entre todas las partes de la organización. Por tal motivo, argumentaron que el cuadro de mando integral, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y formación. Por último, enfatizaron que las empresas de la era de la información y la comunicación, tendrán éxitos si en gran parte invierten en sus activos intelectuales y lo gestionan de manera eficiente.

Con el reporte de caso, teniendo en cuenta el crecimiento sostenido de la organización y en base a la magnitud de los empleados que actualmente trabajan en la misma, se pretende:

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 para el segundo semestre del año 2020, con el propósito de mejorar la comunicación corporativa y la gestión de los recursos humanos, alineando el comportamiento de la empresa con su estrategia.

Objetivos Específicos

- Definir objetivos considerando las perspectivas que conforman el Cuadro de mando integral.
- Realizar un mapa estratégico, que permita visualizar las relaciones causa-efecto.
- Desarrollar dentro del cuadro de mando integral, un listado de tareas a cumplir con sus respectivos indicadores financieros y no financieros.
- Establecer un sistema de medición para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el cuadro de mando integral.
- Medir el impacto y la eficiencia del plan de implementación, en la comunicación y el manejo de los recursos humanos.

Análisis de Situación.

Descripción de la situación

Considerando la organización como un sistema, el cual se encuentra compuesto de subsistemas relacionados entre sí, cuyo correcto funcionamiento es fundamental para el logro de la misma, es necesario considerar que la falla de algún subsistema afecta al sistema global.

En este caso en particular, se distinguen diversas problemáticas que surgen a raíz de la ausencia del departamento de recursos humanos y la carencia de una estrategia planificada de comunicación.

La inducción del personal en un proceso mediante el cual, el trabajador que ingresa a la organización se adapta a su trabajo, comienza a relacionarse con sus compañeros y conoce la cultura organizacional con el objetivo de brindar una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la empresa y la estructura de la misma.(William B. Werther; Keith Davis (2008).En cuanto a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L,no cuenta con dicho proceso para los distintos cargos y puestos, los trabajadores aprenden mientras trabajan, lo cual ocasiona diversos inconvenientes.

El clima interno es un indicador que permite a la empresa conocer la satisfacción y motivación de sus empleados, con el fin de identificar el ambiente general de los miembros y grupos de la organización, para posteriormente implementar acciones de mejoras y conseguir mejores resultados. (Robbins P. Stephen y Timothy A. Judge, 2010).Como consecuencia de no tener registrado los resultados de las encuestas, la empresa no puede implementar planes de mejora.

Chiavenatto, I. (2007) destaco que la selección del personal, por su parte, permite encontrar al candidato idóneo para ocupar un puesto determinado al interior de una organización, como así también ubicar al mismo en los puestos que mejores desempeños laborales pueda tener. En este caso, la empresa no cuenta con un proceso de selección del personal, sino que solo recibe los currículums y en caso de necesidad se recurre a los mismos.

Dicha ausencia del proceso influye en la inducción del personal, debido a que el ingresante puede no ser el adecuado para la tarea o puesto a desempeñar o carecer los de conocimientos necesarios. Lo mencionado anteriormente, está directamente relacionado

con la promoción interna. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L con el objetivo de mantener a su personal, asciende en responsabilidades a los mismos, según a su criterio de confianza. Esto genera para la empresa problemas a causa de no tener la preparación necesaria para asumir las nuevas responsabilidades.

Análisis de contexto

Al hablar de organizaciones se las debe definir como sistema social. La organización en cuestión se encuentra inmersa en un contexto especial y atípico de Argentina y el mundo. Una herramienta muy utilizada para el análisis del contexto de la organización es Pestel.

En cuanto al aspecto político, la empresa se encuentra inmersa en un cambio de gobierno en la República Argentina, al mando del Presidente de la Nación Alberto Fernández con ideologías políticas, fiscales, económicas y legales distintas a las del gobierno de Mauricio Macri.

En el caso de la empresa analizada y consultando telefónicamente con el socio gerente Pablo Redolfi, en primera instancia menciona que el cambio de gobierno no afecto a la empresa en el poco tiempo que lleva en funciones. Destaca además, que si bien se han implementado medidas nacionales para Pymes, en el marco de la crisis económica que produce la actual pandemia en el país pero la empresa no califica en la obtención de los beneficios porque se encuentra exceptuada del aislamiento por ser proveedora de alimentos de necesidad, obteniendo además un incremento en sus ventas las cuales no se vieron afectadas.

En lo que refiere al aspecto económico, el socio gerente Pablo Redolfi comenta que la situación económica que ellos prevén pasado el Covid-19, es complicada y con incertidumbre en cuanto a nuevas políticas fiscales, económicas y sanitarias que se podrían llegar a tomar por parte del gobierno. Por lo tanto, varios proyectos de inversiones se han detenido por el momento, permitiendo de esta manera asegurar la operatoria normal de la empresa, evitando los mayores riesgos posibles.

El socio gerente Pablo Redolfi, destaca un incremento considerable en cuanto a facturación por ventas, el factor principal está dado al comportamiento de compra de la población, ya que las personas comenzaron a comprar con mayor frecuencia en despensas de barrios, mini mercados, quioscos, que son sus principales clientes.

Dentro del aspecto socio-cultural, se destaca la vida fit. La importancia de una alimentación consiente y los cambios de hábitos en la cotidianeidad se volvieron una realidad que convierte la vida sana en una tendencia global. Ya no se trata solo de verse bien, sino de sentirse bien y llevar un estilo de vida saludable que permita alcanzar una buena calidad de vida.

Estos cambios en los hábitos alimenticios de la población, generan una tendencia en la de compra de productos saludables y una disminución de productos grasos o con altas calorías. En acuerdo a lo dicho por el socio gerente de la organización Pablo Redolfi, la empresa está analizando con mayor frecuencia estos cambios de hábitos y consumo en la población, buscando proveedores que puedan abastecer de estos productos.

La tecnología nunca se detiene y se encuentra siempre en constante crecimiento y desarrollo a nivel mundial, ha dejado de ser un lujo o privilegio para convertirse en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. Trae aparejados beneficios tales como disminución de errores y aumento en la productividad de cada uno de sus colaboradores.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, están constantemente aplicando y actualizando la empresa con nuevas tecnologías, siendo uno de los primeros en tomar pedidos de forma digital a través de dispositivos móviles con wifi, contando también con sistemas contables para el área administrativa. Actualmente, están trabajando en el desarrollo del software para la administración del stock en el nuevo depósito. Así lo menciona el socio gerente Pablo Redolfi en comunicación telefónica.

En lo que refiere a los aspectos ecológicos, explica el socio Pablo Redolfi que han tomado conciencia de la necesidad de las empresas en colaborar con las medidas políticas, ambientales y ecológicas. Es importante el rol que cumplen las empresas, ya que se encuentran inmersas en un todo, y no solo es el valor económico el cual deben mirar, sino también ético y moral. Y así adoptar un compromiso social y ambiental para con el medio ambiente y los seres humanos que viven y vivirán en él.

Al respecto, la ley 25.675 establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. (Ley 25.675, 2002)

En los factores legales, la Ley 19.587 hace mención a las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo, regula el accionar de las organizaciones en este aspecto, tiene como propósito cumplimentar el accionar de las empresas y sus trabajadores a ciertas normas técnicas, medidas sanitarias y precautorias o de cualquier otra índole que tenga por objeto mantener la vida de los trabajadores, reducir, eliminar riesgos de trabajo y proteger la integridad física de los mismos. (Ley19.587, 1972)

Pablo Redolfi socio gerente de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, señala que llevan a cabo todas las medidas y exigencias del gobierno nacional para evitar la propagación y contagio del Covid19 tanto a su personal como así también a clientes y proveedores. Hizo reorganizar la operatoria en grupos para evitar tener que enviar a todo el personal a aislamiento en caso que algún miembro se contagie. Realizando charlas informativas sobre los recaudos que deben tener, entregando diariamente a cada uno de sus empleados guantes y barbijos protectores. Cuenta además, que la empresa no cuenta con restricciones legales que lo perjudiquen a la compañía en algún sentido específico.

Cada una de estos aspectos que se mencionan en el análisis, afectan en mayor o menor grado a la organización. Determinan sus acciones, estrategias y la competitividad de la misma en su contexto.

Diagnostico organizacional

Para comprender en mayor medida la situación general en la cual se encuentra la empresa y la relación de la misma con su entorno, diagnosticando la situación interna y externa de la organización, se puede desarrollar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización y comprender la relación para su entorno.

Análisis FODA

Fortalezas

Se destaca en primer lugar los años de trayectoria de A. J. & J. A. Redolfi S. R. En su actividad y en la provincia de Córdoba, lo cual es uno de los elementos principales que cuenta la misma para lograr un sentido de pertenencia y confianza a sus trabajadores, proveedores y clientes, que solo se logra a través del tiempo. Muestra además, que ha sabido reponerse a cambios tecnológicos, de costumbres y hábitos de consumo, cambios políticos, económicos y demás. Denota el ánimo de la organización

por superar a la competencia y satisfacer necesidades de sus clientes lo que genera lealtad por parte de ellos.

Presenta una economía de escala, al ser un sector de consumo masivo, la empresa maneja buen nivel de precios frente a los principales competidores.

Al mismo tiempo, la empresa plantea una estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores, a través de servicios orientados a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, como por ejemplo puede mencionarse el asesoramiento comercial a sus clientes, rápida entrega de pedidos, variedad de productos. Esto se puede llevar a cabo debido a la variedad de productos que comercializa a un nivel de precios bajo en referencia con sus principales competidores.

Puede mencionarse también y relacionado a los años de trayectoria que avalan la organización, la confianza con los proveedores generada en todos esos años, permitiendo de esta manera obtener mayores descuentos y financiaciones en la compra de sus productos. Esto resulta beneficioso para la organización en cuanto a la venta de mercadería a clientes, permitiéndole obtener mayor margen de ganancia, debido a los descuentos obtenidos en la compra.

La empresa, comercializa productos de grandes compañías, como por ejemplo Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxi consumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Lo cual da un indicativo a sus clientes de calidad y seguridad en los productos generando de esta manera, mayores posibilidades de venta y poder de elección de sus clientes.

A su vez, se destaca por su perfil solidario, al colaborar frecuentemente con instituciones, impactando positivamente en su imagen corporativa.

Por otra parte, la inversión del nuevo centro de distribución, brinda la oportunidad de ampliar líneas de productos, reducir problemas de stock y pérdidas de venta por faltantes de mercadería, obteniendo además una mayor amplitud de ventas y alcanzar nuevos clientes. Conjuntamente, al centralizar la operatoria de la organización,

se reducen riesgos de robo y pérdidas de mercadería por rotura o vencimientos al tener mayor control sobre las mismas.

Dicha inversión está claramente orientada a cuestiones de organización interna, expansión corporativa, imagen, entre otras. Además, se presenta la incorporación de un nuevo activo físico propio a su patrimonio.

Al mantener una buena relación con los empleados debido a los años que los mismos llevan trabajando en la organización y el respeto mutuo como uno de sus principales valores, resulta más sencillo para la empresa realizar un plan de comunicación, ya que los mismos no manifestaran resistencia y les permite expresar inquietudes, problemas y cuestiones que deseen.

Debilidades

Como desventaja, se puede mencionar el déficit en comunicación interna al no tener una estrategia comunicativa. Además, la falta del departamento de Recursos Humanos genera problemas en la selección del personal, el proceso de inducción y la promoción interna.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, lo cual trae como consecuencias en la población la falta de conocimientos de sus productos, convirtiendo al público en personas desinteresadas y repercutiendo negativamente en el crecimiento económico de la empresa.

Por otra parte, la empresa no realiza recorridos de larga distancia, lo cual limita la capacidad de venta y obtención de nuevos clientes, ya que estos optaran por una empresa que puedan brindarles esas necesidades que demandan.

Los planes de financiación que establece la empresa son limitados, las ventas se conforman en un 80% de contado y 20% financiado a 30 días. Esto podría mejorar la falta de clasificación de clientes por volúmenes o frecuencia de compra, tener un mayor orden y control de los mismos, permitiendo otorgar mayores beneficios a clientes que compren con mayor volumen y/o frecuencia.

En cuanto a los clientes, estos tienen una reducida capacidad de negociar descuentos o financiación con la empresa, debido a que por lo general son despensas de

barrios, mini mercados, quioscos que no cuentan con una estructura sólida, además de escasos recursos y volúmenes reducidos de venta. Flexibilizar más este aspecto se convierte en una fortaleza y no en una debilidad para la empresa.

Amenazas y oportunidades

La incertidumbre política y económica como consecuencia de la pandemia Covid-19 y las respectivas medidas económicas y fiscales que dispondrá el gobierno al respecto, se vislumbran como amenazas para la empresa. Sin embargo, la misma puede generar oportunidades para la firma, permitiendo, por ejemplo, brindar mayores servicios a los clientes, otorgar canales de venta on-line, utilizar en mayor frecuencia redes sociales y fortalecer la eficiencia operativa para aumentar su crecimiento.

Cabe destacar que la situación económica en Argentina está dada, entre otras cuestiones, por índices sostenidos de inflación, con una variación porcentual interanual del 48,4% medido por el INDEC en marzo del 2020, la existencia de tipos de cambios múltiples, caída en la actividad económica. Esto ocasiona una delicada situación e incertidumbre económica para la compañía, por lo tanto, la misma debe estar en constante información de la situación para tomar recaudos económicos, financieros y de inversión, con el propósito de adaptarse a las variantes económicas del país de la manera más efectiva. (INDEC, Marzo 2020)

Conjuntamente, los cambios de hábito en el consumo de la población resultan otra amenaza para la empresa. Es necesario que la misma se adapte a las nuevas demandas y exigencias generando una mayor variedad de productos, para poder seguir siendo competitiva en el mercado y retener sus clientes.

Análisis de acuerdo al perfil profesional

En el aspecto financiero, al analizar el estado de situación patrimonial proporcionado por la empresa, se destaca el ratio de solvencia. El mismo, mide la cantidad de pesos con los que, entre bienes y derechos cuenta la empresa para respaldar cada peso que posee de deuda. Compuesto por el total del activo \$133.734.167,66 sobre el total del pasivo \$ 82.522.994,82 da como resultado un índice de 1,62. Se puede mencionar que la empresa cuenta con 1,62 pesos entre bienes y derechos el cual forman el Activo, por cada peso que tiene de deuda. En conclusión, la empresa se encuentra en situación de solvencia para hacer frente a sus deudas contraídas. Asimismo, es considerable destacar el ratio de liquidez corriente, compuesto por el total del activo corriente \$85.149.328,34 sobre el total del pasivo corriente \$ 54.373.951,83. El mismo tiene un resultado favorable de 1,56 lo que indica que la empresa tiene mayor activo corriente el cual se hace liquido dentro de los 12 meses, por sobre el pasivo corriente que se hace exigible dentro de los 12 meses siguientes. Por último, se menciona la inmovilización del activo, compuesto por un Activo no Corriente de \$ 48.584.839,32 sobre el total del Activo. El mismo, da a cuenta de una baja inmovilización del Activo, estando este un 36% del Activo no Corriente inmovilizado.

En cuanto al proceso de ventas, al establecer una financiación limitada a clientes, compuesto por el 80% de sus ventas al contado y el 20% restante financiado, sumado a un plazo de cobro máximo 21 días desde realiza la venta, permite tener mayor liquidez en dinero disponible y reducir las cuentas a cobrar, brindando la posibilidad de negociar financiaciones y descuento con proveedores.

Se ha Interpretado la entrevista al socio gerente Pablo Redolfi, el cual comenta sobre la posibilidad de mediante una consultora, entrevistar a los clientes sobre los aspectos de la empresa que más valoran y las cuestiones que mejorarían de la misma, para de esta manera poder acercarse a ellos mediante sus servicios incrementado su satisfacción. Se destaca este punto, ya que la principal fuente de recursos y el motor por el cual funciona la empresa está basada en las ventas a sus clientes. Las consecuencias de la pérdida de clientes, significan para la compañía menores ingresos, lo cual se traduce en problemas económicos, reducciones de empleados y como consecuencia el quiebre de la misma.

Por lo tanto, la posibilidad de reformular las sucursales y traer algunas de ellas para atender en James Craik conlleva beneficios, tales como ahorro en personal, menores costos operativos y la posibilidad de contar con mayor stock, además de un mejor control interno que facilite la mejora en la comunicación.

En cuanto a los procesos, cabe destacar la ausencia de clasificación de clientes por volumen y/o comportamiento de compra. Optimizar este proceso interno, incrementa el orden y la gestión de los mismos, lo cual mejora la capacidad para poder financiar a clientes con mayor volúmenes o frecuencia de compras. Dando de esta manera, un incentivo a los mismo a comprar en mayor cantidad.

Los procesos de planificación de entrega asumen un importante rol en el proceso de logística. Para el óptimo funcionamiento, es necesario tener un buen flujo constante de información, para posteriormente realizar un análisis y optimización de las mismas. Esto, puede significar mejoras para la empresa, tanto a nivel interno de la gestión operativa como en la asignación de rutas de despacho a transportistas, lo cual llevara a una mejora en los tiempos de entrega y ahorro de potenciales problemas logísticos de distribución de entregas.

El aprendizaje del personal contribuye a facilitar la gestión del capital humano. Por lo tanto, la capacitación como aprendizaje continuo contribuye a enseñar y optimizar las habilidades de los miembros en todos los niveles de la empresa. La capacitación para la productividad es primordial, debido a que mientras más capacitado este un empleado, mejor sabrá manejar los recursos con los que cuenta.

Además, la capacitación impacta en la satisfacción laboral de manera significativa. La misma es esencial para un lugar de trabajo productivo, ya que los trabajadores aumentan la misma cuando se les brinda las habilidades y los conocimientos que necesitan para cumplir con sus tareas de forma óptima.

Al analizar el organigrama centro de James Craik, se evidencia una estructura verticalista. Esto indica que la toma de decisiones y la administración están centralizadas debido a la distribución geográfica en la que se encuentran las sucursales. La misma se encuentra compuesta de la siguiente manera: Centro de distribución James Craik (casa central), seguido de tres sucursales con autoservicio y distribución, Sucursal Rio Tercero, Rio Cuarto y San Francisco. Además de la sucursal ubicada en Córdoba con Kodak y distribución.

La estructura interna de la organización donde se centralizan las operaciones y se controlan las sucursales, está compuesta por el Gerente General secundado por dos líneas de gerentes. En primer lugar, el Gerente de Ventas tiene a su cargo los supervisores de vendedores varios, y vendedores. En segundo lugar, el Gerente de Administración y Finanzas, que tiene como propósito supervisar las áreas de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos. La empresa, cuenta también con un Jefe de Depósitos y Logística encargado de la distribución, control de stock, *picking* y mantenimiento. El mismo, se encuentra a cargo del Gerente de Administración y Finanzas. Puede verse además tanto la asesoría contable y legal como así también la de Higiene y Seguridad.

Los competidores, por su parte, se clasifican en dos grandes grupos, los mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio. Los competidores principales en la zona son Rosental y Micropack. Además de los competidores, existen pequeños competidores en cada una de las zonas donde se ubican las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Se destacan los siguientes; Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Parodi y Zaher entre otros.

Examinar la competencia, es una herramienta útil que permite a la empresa conocerlos y saber su forma de trabajo y conjuntamente poder mejorar la propia experiencia empresarial, aprendiendo de los errores y sobre todo las oportunidades de éxito que previamente han tenido los competidores.

Marco Teórico

En primer lugar, Baraybar (2011), narró los orígenes del cuadro de mando integral, el mismo, data del año 1990, cuando KPMG, fue patrocinador de un estudio sobre empresas, denominado la medición de resultados en la empresa del futuro. Eran motivados por creencias en las cuales los enfoques existentes que dependían de valoraciones financieras, no estaban dando respuesta a las necesidades de las empresas, ya que estas acciones obstaculizaban la habilidad y la capacidad de las organizaciones, en su proceso de creación de valor. Este estudio, liderado por David Norton y Robert Kaplan, dio pie a la elaboración de otros estudios en empresas innovadoras en gestión, que pusieron de manifiesto la necesidad de mantener y reflejar un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, como así también entre medidas financieras y no

financieras y, entre perspectivas externas e internas. Posteriormente, en el año 1993, se identificó la oportunidad de hacer evolucionar el CMI desde el sistema de mediciones. El mismo, era un sistema capaz de comunicar y alinear las organizaciones con las estrategias definidas, lejos de los enfoques tradicionales y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio. Posteriores experiencias empresariales, pusieron de manifiesto que la implementación del Cuadro de Mando Integral, se podía utilizar también para gestionar la estrategia en las organizaciones, al mismo tiempo de clarificar y comunicar la misma.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (2000) considerados los padres del Cuadro de Mando Integral, planteaban que el mismo traduce la misión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores, a través de un conjunto de perspectivas. Las cuatro perspectivas del modelo son: La perspectiva financiera, mediante la cual se vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa. La perspectiva cliente, que identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. La perspectiva procesos, mediante la cual se define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes las soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Y la perspectiva aprendizaje y crecimiento encargada de obtener los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Berrios y Flores, (2017), describieron las funciones y finalidades del Cuadro de Mando Integral. Ambos señalaron que el CMI más que un sistema de medición es un sistema de gestión estratégica que permite aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, además de comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. También permite planificar, establecer objetivos, alineando las iniciativas estratégicas, y aumentar el *feedback* y formación estratégica.

Salgueiro (2015), señaló que las mediciones que se establecen en el CMI, se llevan a cabo a través de indicadores de resultados y desempeños. Estos, permiten monitorear el eficiente cumplimiento de los objetivos propuestos, tanto en el corto como en el largo plazo. De esta manera, se logra el alineamiento de la empresa con su

estrategia planeada. Para su correcta aplicación y funcionamiento, estos indicadores deben ser empleados por todos los niveles y miembros de la organización.

La implementación de estos indicadores, permiten a la organización controlar su evolución, tanto a nivel global como en áreas específicas de las mismas. En conjunto, indican al personal existente los aspectos en los cuales necesitan ser mejorados. Además, brindan una mejor satisfacción al cliente. Con los resultados de estos indicadores, se logra establecer una retroalimentación de información, la cual genera motivaciones en el personal al visualizar los resultados obtenidos.

Se toma la postura de Norton y Kaplan, para aplicar el CMI en el presente trabajo, porque son considerados los padres del CMI. Son los primeros en tomarlo, estudiarlo y llevarlo a la práctica en KPGM. Además, desarrolla cuatro amplias perspectivas e indicadores que permiten alcanzar los objetivos de la Organización, de manera eficiente y alineados a la estrategia corporativa. Todos los autores citados agregan aspectos y mejoras al CMI creado por Norton y Kaplan. Pero son sólo eso, versiones del primer CMI. Así mismo, todos concuerdan que la ventaja más significativa del Cuadro de Mando Integral es su técnica y método de gestión, que tiene como fin contribuir al desarrollo, logro de las estrategias corporativas de cada organización y el valor agregado que proporcionan las unidades de negocio a sus clientes presentes y futuros. También aportan las bases para favorecer el diálogo, la comunicación y el compromiso entre todas las partes de la organización y la forma en que deben potenciar las capacidades del personal.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Tal como se mencionó anteriormente, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L centra su atención en el área financiera de la compañía. No brinda la importancia que se merece a los recursos intangibles con los que cuenta, como el capital humano. Por tal caso, los problemas de comunicación interna y externa de la empresa, además de la ausencia del departamento de Recursos Humanos, ocasionan problemas de inducción, selección del personal y promoción interna de los mismos y afecta a la comunicación externa y por ende a los clientes. A raíz de esto, los objetivos que persigue la organización y la forma de llevarlo a cabo, no se encuentran de manera clara para todos los miembros de la organización, por lo que se pierde el hilo conductor hacia la estrategia que los vincula.

Justificación del problema

Podemos afirmar que la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L si bien posee una perspectiva financiera ordenada, tiene debilidades en la comunicación, tanto interna, como externa. Además, no cuenta con un área de Recursos Humanos.

La falta de comunicación interna en la empresa repercute negativamente en los trabajadores, ya que los mismos no tienen conocimiento sobre qué se espera de ellos. La manera en que deben realizar su trabajo, cuál es el propósito de la organización y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la misma.

Por lo tanto, al no tener una comunicación formal establecida con los requerimientos necesarios para la promoción interna del personal, la misma no dará los resultados esperados. Consecuentemente, la empresa deberá tener definido claramente cuáles serán los requisitos que deba tener la persona, para garantizar el éxito de la promoción.

La deficiencia en comunicación interna impacta negativamente en los procesos internos, haciendo que sus empleados no tengan en claro cuál es el propósito de la organización. Por su parte, la satisfacción laboral disminuye, debido a que los trabajadores no se sienten parte de la empresa, trasladando la insatisfacción al involucramiento con los objetivos organizacionales. Por tal caso, deberán clarificarse los canales de comunicación en la empresa, para poder mejorar de esta manera la llegada al trabajador. Involucrar a los empleados a sentirse participes de la organización,

permitirá solucionar problemas de insatisfacciones de los mismos. Asimismo, se logrará alcanzar los objetivos planteados de forma más eficiente y conjunta.

De la misma forma, la ausencia del proceso de inducción del personal impacta negativamente en la realización del trabajo, ya que no reciben la información necesaria para su adaptación y aprendizaje laboral, dejando en evidencia la falta de compromiso de la dirección para con sus empleados. El proceso de inducción a la organización, permitirá reducir fallas de los mismos por falta de conocimiento y/o información. Además, sentara las bases con la información brindada a los empleados, para que puedan desarrollar sus tareas de manera eficiente.

El público interno, es el capital primordial de la empresa, por lo tanto, debe ser partícipe de los objetivos y políticas organizacionales. Para mejorar la comunicación corporativa, la eficiencia de los procesos y el manejo del personal, es necesario contar con el compromiso de la dirección para la correcta implementación del cuadro de mando integral y su gestión de manera eficiente y la participación de los empleados en el proceso.

Conclusión diagnóstica

Implementar un cuadro de mando integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, permitirá solucionar los problemas en la administración de los recursos humanos y comunicación. Así mismo aprovechar oportunidades y lograr un crecimiento interno y externo.

Dicha herramienta, tendrá un impacto positivo en la organización, ya que aumenta el control interno de procesos, logrando de esta manera que la organización obtenga mayor verificación de las tareas que desarrolla cada empleado y atenderlas falencias detectadas. Mediante este trabajo, se pretende fortalecer la comunicación interna entre miembros de distintas áreas y jerarquías para afianzar los procesos productivos, permitiéndole a la organización conocer en qué situación se encuentra, hacia donde centrar su atención y sobre qué aspectos trabajar para una mejor eficiencia. Además, diferenciar a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L del resto de las compañías del rubro.

Plan de implementación

En adelante, se desarrollará la propuesta de un plan de implementación, a través del Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, con el objetivo de brindar una mejora en la organización a través de sus cuatro perspectivas. Principalmente, se abocará a solucionar los problemas identificados en la introducción del presente trabajo. Es importante para la correcta aplicación de este plan, y el uso del cuadro de mando integral, la participación activa y responsable de los miembros de la organización con mayor énfasis en los directivos, los cuales darán a sus subordinados la información, capacitación y comunicación necesaria para el desarrollo del CMI.

Alcances

- Alcance geográfico: La implementación del Cuadro de Mando Integral, se llevará a cabo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.
- Alcance específico: Abarcara a todas las áreas de la organización, y también a los integrantes de la misma.
- Alcance temporal: El plan de implementación, tendrá una duración semestral. El mismo, comenzara en el mes de Julio del año 2020, para finalizar en el mes de diciembre del mismo año.

Recursos

Para la implementación del mismo, y para una correcta aplicación, se debe contar con recursos tanto tangibles como intangibles. Se requiere para su ejecución, los siguientes recursos:

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se requiere de equipamiento tecnológico, compuesto por CPU, monitor, mouse y teclado. El costo económico haciende a \$30.000,00. Sumado a la instalación de programas informáticos, como Excel y Word, cuya instalación le costara a la empresa una suma de \$1.500,00. Seguidamente, deberán sumarse los honorarios profesionales al contador público encargado de la implementación del cuadro de mando integral. Los mismos, serán de \$55.000,00., establecidos por el Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Además, deberá de añadirse al concepto mencionado anteriormente, los viáticos del profesional, compuestos por el transporte

desde Marcos Juárez hasta la localidad de James Craik, comidas y hospedaje por dichos días. Los mismos, darán cuenta de dos viajes por mes, hasta completar los seis meses de duración del trabajo, desde julio hasta diciembre del año 2020; la suma será de \$30.500,00.

Una vez finalizado el trabajo, será a convenir con la empresa, los días para la realización final de informes e implementación de la herramienta. Se debe de mencionar, el aporte de los gerentes departamentales de la compañía. Los mismos, serán los encargados de brindar la información específica de su área.

El presupuesto final del proyecto, haciende a la suma total de \$ 117.000,00.

Acciones específicas

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se requieren de varias actividades a desarrollar y especificar de manera clara para el logro del objetivo. En primera instancia, realizar un correcto análisis en cuanto a la planificación estratégica de la organización, su misión, visión y valores. Como segunda instancia, se procede a analizar la situación interna y externa de la organización. Para obtener un panorama claro y detallado de la situación en la que se encuentra la organización. En tercer lugar, establecer objetivos estratégicos concretos. Luego, con la confección de un mapa estratégico se visualizará la relación causa-efecto y el desempeño de la organización en un solo vistazo.

Una vez que los objetivos estén definidos se debe proceder a la selección y diseño de los Indicadores de gestión para cada uno de los objetivos establecidos según las perspectivas. Como última instancia, se implementará y comunicará el cuadro de mando integral junto con un plan de acción y seguimiento, con el fin de controlar el funcionamiento de los indicadores. Dichas acciones, se desarrollarán durante el transcurso del segundo semestre del año 2020.

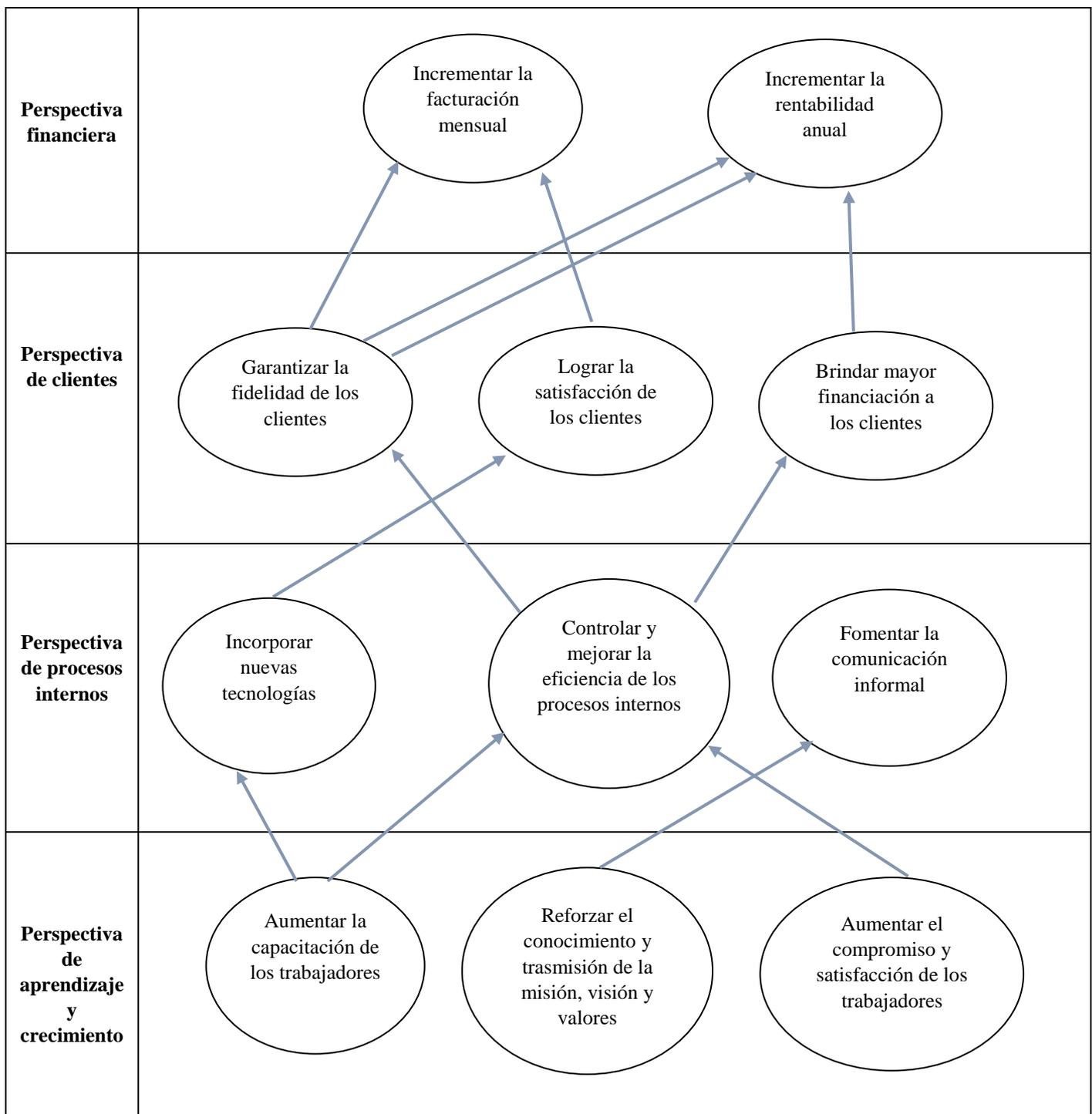
Tabla 1.
Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Valor objetivo	Responsable	Frecuencia de medición	Resultado	Optimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Incrementar la facturación mensual	Facturación mensual	Porcentaje	$\geq 5\%$	Gerente de administración y finanzas	Mensual		$\geq 5\%$	$\leq 2,5\%$	$\leq 2,5\%$
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual	Tasa de rentabilidad	Porcentaje	$\geq 30\%$	Gerente de administración y finanzas	Semestral		$\geq 30\%$	20%	$\leq 20\%$
Cientes	Garantizar la fidelidad de los	Tasa de retención de clientes	Porcentaje	$\geq 100\%$	Gerente de ventas	Semestral		$\geq 100\%$	80%	$\leq 40\%$
Cientes	Lograr la satisfacción de los	Número de reclamaciones	Porcentaje	$\leq 1\%$	Gerente de ventas	Semestral		$\leq 1\%$	2%	$> 3\%$
Cientes	Brindar mayor financiación a los clientes	Convenios con tarjetas de crédito locales y nacionales	Número de nuevos convenios	≥ 8	Gerente de administración y finanzas	Semestral		≥ 8	6	≤ 3
Procesos internos	Incorporar nuevas tecnologías que faciliten y mejoren los procesos	Cantidad de tecnología incorporada	Número de tecnología incorporada	≥ 10	Gerente de administración y finanzas	Semestral		≥ 10	7	≤ 5
Procesos internos	Controlar y mejorar la eficiencia de los procesos internos	Auditorías internas	Números de auditorías en el semestre	≥ 3	Contador interno o terciarizado	Semestral		≥ 3	2	≤ 1
Procesos internos	Fomentar la comunicación informal para lograr la interacción entre los diferentes	Promedio de horas destinadas a encuentros informales.	Horas	≥ 24	Gerente de administración y finanzas	Semestral		≥ 24	12	≤ 5
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar en los empleados el conocimiento, apropiación y transmisión de la misión, visión y valores de la	Charlas informativas	Numero de reuniones	≥ 4	Gerente de administración y finanzas	Semestral		≥ 4	2	≤ 1
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la capacitación de todos los trabajadores para mejor	Tasa de cobertura de capacitación	Porcentaje	$\geq 70\%$	Gerente de administración y finanzas	Semestral		$\geq 70\%$	50%	$\leq 30\%$

	rendimiento laboral y gestión									
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar el compromiso y la satisfacción de los trabajadores mediante la	Índice de desarrollo	Porcentaje	$\geq 80\%$	Gerente de administración y finanzas	Semestral		$\geq 80\%$	60%	$\leq 30\%$

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.
Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.
Diagrama de Gantt.

Tiempo de duración Mes Semanas	Julio - Diciembre, año 2020.																												
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Plan																													
1) Equipamiento tecnológico																													
2) Analizar situación interna y externa																													
3) Confeccionar mapa estratégico																													
4) Indicar perspectivas																													
5) Establecer objetivos estratégicos																													
6) Definir indicadores y metas																													
7) Implementar y comunicar el CMI al personal																													
8) Puesta en marcha y control del CMI 6 meses																													

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medición y/o evaluación

Para la medición del presente plan, se diseñan las siguientes herramientas e indicadores de medición:

Perspectiva financiera

- Indicador: Facturación mensual.

Cálculo: $[(\text{Facturación del mes en curso} - \text{Facturación del mes anterior}) / \text{facturación del mes anterior}] \times 100$

- Indicador: Tasa de rentabilidad.

Cálculo: $(\text{Ingreso neto} - \text{Total ventas})$

Perspectiva clientes

- Indicador: Tasa de retención de clientes.

Cálculo: $[(\text{Número de clientes al final del período} - \text{Números de nuevos clientes durante el período}) / \text{Clientes al inicio del período}] \times 100$

- Indicador: Número de reclamaciones.

Cálculo: $(\text{Número de reclamos presentados por los clientes} / \text{Total clientes}) \times 100$

- Indicador: Cantidad de nuevos convenios

Medio de evaluación: Cantidad de nuevos convenios.

Perspectivas procesos internos

- Indicador: Cantidad de tecnología incorporada.

Cálculo: $(\text{Cantidad de tecnología al final del periodo} - \text{Cantidad de tecnología disponible en el inicio del período})$.

- Indicador: Auditorías internas.

Medio de evaluación: Cantidad de auditorías.

- Indicador: Promedio de horas destinadas a encuentros informales.

Medio de evaluación: Cantidad de horas.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Indicador: Charlas informativas.

Medio de medición: Cantidad de reuniones informativas.

- Indicador: Tasa de cobertura de capacitación.

Cálculo: $(\text{Participantes de actividades de capacitación} / \text{Dotación Total}) \times 100$

- Indicador: Índice de desarrollo:

Cálculo: $(\text{Puestos cubiertos con promoción interna} / \text{Puestos cubiertos totales}) \times 100$

Conclusiones y Recomendaciones

Teniendo en cuenta el diagnóstico y análisis de la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se concluye que no posee problemas importantes en su funcionamiento y tiene definida la estrategia organizacional. Sin embargo, no tiene claridad en la forma que va a alcanzar los objetivos estratégicos y metas a mediano y largo plazo. Por lo cual, es necesario establecer acciones y desarrollar una herramienta de gestión que permita a la organización alinear su comportamiento con el logro de los objetivos de la misma, haciendo hincapié en sus debilidades para transformarlas y capitalizando sus fortalezas.

La herramienta de gestión propuesta en este caso es el Cuadro de Mando Integral, surge a partir de observar que la empresa, se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo y en constantes cambios. Por lo tanto, esta propuesta le proporciona la oportunidad de flexibilizar la toma de decisiones, optimizando su gestión para así lograr adaptarse a los nuevos escenarios que se van presentando. Además, la comunicación del Cuadro de Mando Integral suministra información precisa para mejorar la comprensión y el conocimiento de todas las interrelaciones entre las diferentes áreas de la organización, facilitando la toma de decisiones de gestión para lograr los objetivos estratégicos planteados.

Al mismo tiempo, en A.J. & J.A. Redolfi S.R. L. es importante la implementación del Cuadro de Mando Integral, porque permite a todos los miembros conocer la situación actual de la empresa. Es una herramienta de diferenciación y fortaleza que propicia que todas las personas trabajen en un mismo sentido. Y se sientan motivados por ser partícipes de lograr los objetivos de la organización. También, que se esfuercen por generar procesos y servicios de mejor calidad y mayor eficiencia para conseguir la satisfacción de los clientes, fidelizando los actuales y generando nuevas ventas y más ingresos. Todo ello significará mejorar y mantener su posición competitiva en el mercado.

A continuación, a modo de cierre, se proponen recomendaciones de relevancia y utilidad para el eficiente manejo e implementación del Cuadro de Mando Integral en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

- Capacitar constantemente al personal de la empresa, debido a que la aplicación de la herramienta precisa un seguimiento de la información por parte del personal involucrado.
- Evaluar y rediseñar si la empresa lo considera necesario, una vez cumplidos los seis meses del corriente año, los resultados de cada indicador establecido acorde a los objetivos planteados. Con el propósito de conocer si responden a las necesidades de la organización o se requiere incorporar nuevos indicadores.

Conjuntamente a lo mencionado anteriormente, se anexan recomendaciones que ofrece a la compañía, mejoras en su trabajo y desempeño como organización. Las mismas, son las siguientes:

- Incorporar a la estructura organizacional, el departamento de Recursos Humanos, responsable de la gestión del capital humano de la empresa y de los procesos afines, que permita el manejo eficiente de los miembros de A.J. & J.A. Redolfi S.R. L.
- Mejorar y aumentar el plan de publicidad, alcanzando en mayor medida a redes sociales. Simultáneamente, capacitar a los vendedores para atraer nuevos clientes e incrementar las ventas.
- Implementar sistemas de información y *feedback* que permita la comunicación continua y productiva entre gerentes y empleados de la empresa.
- Establecer un plan de desarrollo profesional para orientar y supervisar la evolución y desarrollo de las aptitudes de los trabajadores, con el fin de acrecentar la satisfacción del personal y lograr los objetivos organizacionales e individuales.
- Efectuar un plan de marketing, ya sea incorporando un área específica dentro de la empresa o por medio de asesores externos, para tomar acciones referentes a ventas y expansión a nuevas áreas geográficas.
- Elaborar un programa de gestión de relaciones con los clientes, para desarrollar una mejor relación con los clientes y aumentar la satisfacción de los mismos.

Referencias

Werther, W. B y Davis, K. (2008). “*Administración de Recursos Humanos*”. “*El Capital Humano de las Empresas*”. México. Sexta Edición. Mc Graw Hill.

García Jiménez, J. (1998). “*La Comunicación Interna*”. Madrid. España. Ediciones Díaz de Santos.

Roja Lobo, P. (2009). “Diagnóstico del Estado situacional de La Comunicación Interna en Amanco- Costa Rica “*Revista Ciencias Económicas 27. N°1*. Página n°1 a página n° 354. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7133/6817>

Laffitte Santiesteban, M. E. (2013). “La Comunicación Interna como herramienta indispensable de la Administración de Empresas”. *Revista científica Dominio de las ciencias. Volumen 3. N°4*. Página n°1 a página 5. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/0>

Brandolini, A; González Frígoli, M y Hopkins, N. (2009). “*Comunicación Interna*”. Buenos Aires. Argentina. Primera Edición. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>

Graverán, D. (2017). “*Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*”. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/0>

Grillo G. (2007). “*Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior de Ciudad de La Habana*”. Tesis en opción al grado de máster en Ciencias de la Comunicación. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687/0>

Pinto Yerovi, A. B. “La Comunicación Interna- Externa como estrategia motivacional de las Organizaciones”. (2017). De julio a septiembre. *Revista Didarcalia Dy F N°3 Volumen 8*. Publicación cooperadora entre CEDUT. Las Tunas y CEEdEG. Granma, Cuba. Página 1 a página 186.

Robbins P, S y Judge, T.A. (2010).” *Introducción al Comportamiento Organizativo*”. Buenos Aires. Argentina. Décima Edición. Editorial Pearson.

Chiavenatto, I. (2000). “*Administración de Recursos Humanos*”. Santa Fe de Bogotá. Colombia. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Ley 26.675. Año 2002. “*Política Ambiental Nacional*”. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Ley 19587. Año 1972. “*Ley de Higiene y Seguridad Ambiental*”. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

INDEC. Marzo 2020. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ministerio de Economía Argentina. República Argentina. Recuperado de www.indec.gov.ar

Amo Baraybar, Francisco. (2011). “*El Cuadro de Mando Integral*”. *Balanced Scorecard*”. Madrid. Primera Edición. Editorial SIC.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (1996). “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (2000). “*The Strategy-focused organization*”. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Baraybar, F. A. (2010). “*El Cuadro de Mando Integral*” «*Balanced Scorecard*». ESIC Editorial. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=baraybar+cuadro+de+mando&ots=TJf7d3f5AX&sig=jgEeZkeM99iDP36_0BVnp54L1uk#v=onepage&q=baraybar%20cuadro%20de%20mando&f=false

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.

Salgueiro, A. (2015). “*Indicadores de gestión y Cuadro de Mando*”. Madrid, España. Ediciones Días de Santos.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	SUAREZ JUAN AGUSTIN
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.172.433
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	TRABAJO FINAL DE GRADO – REPORTE DE CASO. PLAN DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE A. J. & J. A. REDOLFI S. R. L
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	juanagustin_suarez@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21.

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Marcos Juárez – 03/11/2020.

Suarez Juan Agustín

Suarez Juan Agustín – 37.172.433

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.