

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Empresa: Alonzo J. y José A. Redolfi S.R.L.**

**Plan de Gestión Interna, enfocado en el desarrollo de la herramienta de gestión**

**Cuadro de Mando Integral**

**Autor: Zangheri, Leysa María**

**D.N.I.: 39.476.106**

**Legajo: VCPB27664**

**Director de TFG: Márquez, Agustín**

**Córdoba, Argentina**

**2020**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	6
<i>Descripción de la Situación</i> .....	6
<i>Análisis del Contexto</i> .....	7
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	10
<i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Análisis F.O.D.A.</i> .....	12
<i>Análisis Específico</i> .....	13
<i>Cadena de Valor</i> .....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	16
<i>Control Interno de Gestión</i> .....	16
<i>Cuadro de Mando Integral (CMI) - “Balanced Scorecard”</i> .....	16
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	19
<b>Plan de Implementación</b> .....	21
<i>Objetivo General</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Limitaciones</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	22
<i>Acciones específicas a desarrollar</i> .....	23
<i>Marco de tiempo</i> .....	25
<i>Cuadro de Mando Integral – Diseño e Implementación</i> .....	26
<i>Propuestas de Medición y Evaluación de las Acciones</i> .....	27
<i>Indicadores Claves de Desempeño - Key Performance Indicator (K.P.I.)</i> .....	27
<i>Tablero de Comando</i> .....	29
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	32

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado se propone un plan de gestión para la empresa “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, basado en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión que permite dar valor agregado a las acciones de la organización, aumentar su competitividad y alinear la estrategia empresarial con su visión. Para el desarrollo del trabajo se efectuó a la firma un diagnóstico integral y al observar la inexistencia de una herramienta de gestión interna adecuada para la gestión de toma de decisiones, se sugirió la implementación del CMI para reforzar el sistema de control interno; el mismo faculta a la entidad para medir, a través de diversos indicadores, el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos, brinda información fehaciente y permite ejecutar correcciones en la medida que fuese necesario. Además, se elaboró como soporte un Tablero de Comando para cuantificar de forma eficiente, la calidad de cumplimiento de los indicadores y objetivos establecidos en el CMI. Se concluye que la ejecución de esta herramienta efectivizará los procesos internos, otorgará estabilidad a la ejecución de las metas y permitirá trabajar de forma objetiva sobre ondulaciones en la planificación estratégica, traduciéndose esto en mejores resultados.

Palabras Claves: Planificación. Estrategia. Control. Indicadores.

## **Abstract**

In this Final Degree Project, a management plan for the company “A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”, based on the design and implementation of a Balanced Scorecard, a management tool that allows adding value to the actions of the organization, increasing its competitiveness and aligning the business strategy with its vision. For the development of the work, a comprehensive diagnosis was made to the firm and when observing the absence of an adequate internal management tool for decision-making management, the implementation of the CMI was suggested to reinforce the internal control system; It empowers the entity to measure, through various indicators, the degree of progress in meeting the objectives, provides reliable information and allows corrections to be made as necessary. In addition, a Command Dashboard was prepared as support to efficiently quantify the quality of compliance with the indicators and objectives established in the CMI. It is concluded that the execution of this tool will make the internal processes effective, will grant stability to the execution of the goals and will allow to work objectively on undulations in the strategic planning, translating this into better results.

Key Words: Planning. Strategy. Control. Indicators.

## Introducción

En la actualidad, es vital para la subsistencia de las empresas adaptarse a los cambios que el entorno va sufriendo, contar con un correcto manejo y control de sus recursos para tomar decisiones eficientes y responder a las exigencias que impone el mercado, logrando competitividad, mostrando cualidad y atractivo al segmento objetivo. En esta Era Digital, de la información y telecomunicación, las organizaciones deben explotar los beneficios que las herramientas informáticas ofrecen para optimizar la gestión, la comunicación, evaluar el desempeño y facilitar el crecimiento de las mismas.

En soporte a lo delineado anteriormente, es necesario el desarrollo de una investigación y análisis global en las empresas, para la confección de un adecuado Plan de Gestión. Se considera esencial que el plan tenga enfoque en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión eficiente que proporciona información de calidad sobre la ejecución de las tareas y la consecución de los objetivos estratégicos planteados, contribuyendo al logro de las metas, como así también a la toma de decisiones gerenciales.

A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, que se encuentra conformada por cuatro socios desde el año 1990 con su actual denominación y forma jurídica, pero quien posee más de 50 años de trayectoria en el negocio de la distribución; tiene por actividad principal la comercialización y distribución de forma mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, entre otros.

La misma es una de las distribuidoras mayoristas líderes de la provincia de Córdoba, contando con cuatro mercados mayoristas ubicados en Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; además, su Centro de distribución principal se sitúa en la localidad de James Craik (5984) ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, desde allí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las demás sucursales de distribución con localización en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, actualmente exceptuando ciudad de Córdoba, cuenta con salones de venta mayorista y con preventistas, para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia y alrededores.

Para el manejo de su administración general, el gerente general, es quien con el apoyo de asesores externos como abogados, contadores y licenciados, se encarga de tomar todas las decisiones y es del cual depende un plantel compuesto por 170 empleados.

En relación a la logística de transporte, una de sus actividades principales, cuenta con una flota de vehículos que se compone de 56 utilitarios, los cuales le permiten efectuar una

óptima distribución y servicio al cliente. Además, las constantes inversiones en dichos bienes de uso e infraestructura, han permitido a la empresa extenderse tanto en la provincia de Córdoba, como así también hacia provincias aledañas. La organización, a través del tiempo ha ido creciendo continuamente en el sector mayorista de productos alimenticios, fidelizando nuevos clientes y mercados, contando hoy en día con aproximadamente 6000 comerciantes.

En cuanto a su entorno externo, es una empresa que posee fuertes competidores, clasificándose en mayoristas con salones comerciales, preventistas y de entrega a domicilio.

En base a este marco de referencia institucional, se buscará a través de un reporte de caso, inspeccionar todos los puntos de mayor envergadura en los procesos internos que requieran evaluación, modificación y control necesario, para que la organización tenga una estructura sólida y desarrolle sus actividades en forma eficaz, logrando así un progreso constante que permita mantener su misión y visión.

El control interno, debe ser diseñado y llevado a cabo para aportar cierto grado de seguridad en la consecución de los objetivos a través de: identificación y análisis de los riesgos; información y comunicación en tiempo y forma, permitiendo cumplir tareas y responsabilidades; supervisión, para seguimiento de ejecución de actividades.

Diversos antecedentes dan sustento a la importancia del control interno y externo en las organizaciones. Existen a nivel nacional e internacional, modelos de base que orientan a las empresas a valorar su sistema de control a nivel global.

A nivel Internacional, COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), a través de sus informes mejoró en gran cantidad de empresas los sistemas de gestión de riesgos y dio mayor claridad en cuanto a la información y comunicación que aseguren objetivos y rentabilidad. En su segundo informe, se desarrollaron los siguientes ocho elementos, que brindan una operación más efectiva que el informe anterior (Gaitán, 2015): Ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de los riesgos, respuesta a los riesgos detectados, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Dentro del mismo (Coopers & Librand, 1997), se hizo énfasis en que los empleados son el motor que impulsa a la organización y que el entorno de control, aporta el ambiente en que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades.

La administración de los recursos humanos, ha considerado a las personas como seres proactivos, dotados de habilidades y conocimientos, que ayudan a administrar el resto de los recursos para el cumplimiento de objetivos. En la empresa, la adaptación de los mismos con el entorno externo, ha incidido positivamente en la toma de decisiones, permitiendo establecer procesos de cambios y ajustes internos (Chiavenato, 1999). Además, dicho autor determinó

que los criterios esenciales que permitieron el logro de la eficacia administrativa son: la cultura empresarial fuerte, la utilización adecuada de la fuerza de trabajo calificada y la eficacia para adaptarse al entorno externo; a su vez, afirma que la eficacia administrativa permitió lograr la eficacia organizacional cuando se lograron reunir las siguientes condiciones: alcance de objetivos empresariales, mantenimiento del sistema interno y adaptación al entorno externo.

A nivel nacional, diversas empresas que otorgan franquicia o concesión oficial, han exigido a las empresas llevar a cabo tácticas y controles internos sobre el desempeño laboral efectuado en todas las áreas de la empresa. Se puede aludir, entre otros, al control de entregas y servicio de post-venta, utilizando encuestas de satisfacción a clientes; En base a ello, han establecido en forma mensual el envío a centros de administración nacional, un informe de la franquicia o concesionario con las estadísticas resultantes de un tablero de control oficial, en donde luego de llevado a cabo el análisis del mismo, se analiza si cumple con las políticas empresariales necesarias para continuar con el negocio establecido.

A nivel local, una sociedad familiar ubicada en la localidad de Isla Verde (2661), dedicada a la venta y distribución de productos para la agricultura, ha planteado una estrategia competitiva para crear valor adicional al cliente, implementando tácticas relacionadas con el servicio post-venta, equipo de recursos humanos, negociaciones con proveedores y plan de financiación a clientes. Para ejecutar y controlar el progreso de los objetivos establecidos estratégicamente, se utilizó un sistema de control interno para la programación de necesidades y la gestión del abastecimiento; la herramienta utilizada para diagnosticar adecuadamente la situación a través de indicadores fue el C.M.I., a fin de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y en caso de insatisfacción, tomar medidas correctivas.

Hoy en día, no se puede pensar a una organización sin control interno. Es fundamental establecer un plan de acción sobre toda la estructura empresarial, englobando todas las áreas y tareas que se desempeñan en cada una de ellas; se debe efectuar un control sobre la consecución de objetivos preestablecidos y riesgos que posee el diseño organizacional, en relación a circuito de información, administración, tecnología e informática. Es necesario evaluar a aquél como un sistema integrado y para ello se debe conocer a fondo el diseño de la organización.

La utilización de la herramienta de gestión, “Cuadro de Mando Integral”, es considerada por grandes, medianas y pequeñas empresas, ya que agrega valor a las mismas, optimizando cada uno de sus procesos internos. Dicho instrumento, a través de indicadores, mide el alcance de los objetivos, otorga información admisible para que se avalúen las acciones y contribuye al proceso de toma de decisiones para el presente y el futuro del negocio.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

El Control Interno, dentro de una organización debe ser llevado a cabo por la dirección y el personal seleccionado que estudie, analice y aborde problemáticas existentes, orientando su labor a la consecución de objetivos preestablecidos, de la forma más eficiente y eficaz posible. Dicho control, requiere de la atención y existencia de normas y tareas a cumplimentar en tiempo y forma, examinar la situación global de la empresa, con miras a los cambios del entorno que pueden influir en la estructura y comunicación interna.

Todas las áreas de la empresa aportan su parte para que la misma pueda funcionar y le permitan llegar a concretar sus objetivos, pero para que ello sea de forma eficiente y eficaz, se deben diseñar y desempeñar tareas adecuadamente, siendo A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una empresa carente de esto último.

Haciendo hincapié en la Estructura de Recursos Humanos, la empresa no cuenta con un adecuado control de puestos y análisis de desempeño laboral. Además, no posee un adecuado proceso de selección e inducción de personal, ni capacitación constante para el desempeño de los puestos. Cabe destacar, que su cultura empresarial se basa en la confianza.

En cuanto a la Comunicación General, la firma posee varios inconvenientes en la cadena de compras, recepción y almacenamiento; no se encuentran correctamente definidas y repartidas las tareas de cada sector. Además, las decisiones se encuentran centralizadas en el gerente general y los informes de cada área no tienen personal ni curso específico a seguir.

El sector de abastecimiento, integrado por cuatro centros mayoristas de distribución, no realiza los controles periódicos necesarios y tampoco cuenta con los sistemas adecuados para la registración de las operaciones. Asimismo, los empleados no se encuentran instruidos para efectuar controles, ni para manipular adecuadamente las mercancías.

El análisis general efectuado al sistema de control interno en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., nos permite captar principalmente dificultades existentes en el proceso de instrucción, información y comunicación de la cadena de abastecimiento y en base a ello, diseñar soluciones factibles que permitan eliminar y/o reducir dichos problemas, concluyendo en mejores resultados y en el logro de los objetivos fijados tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

### *Análisis del Contexto*

Se efectuó un estudio sobre el contexto macroeconómico en el cual se encuentra inserta la empresa y se analizó, en base a la utilización de la herramienta de estrategia PESTEL, que tipo y que grado de influencia ejerce ese contexto sobre la misma. (Ver Figura 1)

Dicha técnica nos permite identificar y reflexionar sobre los distintos factores del entorno y en consecuencia, establecer bases para actuar estratégicamente a nuestro favor. El estudio se efectúa en relación al ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (Parada, 2013).

Con respecto al Factor Político, Argentina se encuentra en un año de políticas inestables.

Para este 2020 el Gobierno Nacional aseguró políticas para estimular la oferta de crédito al sector privado, atendiendo a las necesidades de capital de trabajo, que han sido derivadas del estado de situación de emergencia en el que se encuentra el país. En base a ello, adoptó una serie de medidas que se concentran en la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley número 27541), aplicando tributos progresivos y aliviando las deudas tributarias de las pequeñas y medianas empresas (Banco Central de la República Argentina, 2020).

Además, el Gobierno Nacional dentro del Plan de Emergencia Económica, otorgó beneficios impositivos para Pymes. Teniendo en cuenta el monto de facturación, cantidad de empleados y actividad, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra dentro de la clasificación de PyMES en Argentina como Mediana Tramo 1, pudiendo acceder a los siguientes beneficios: 1) alícuota reducida para contribuciones patronales; 2) IVA pago a 90 días y certificado de no retención; 3) créditos a baja tasa de interés; 4) Moratoria 2020 (RG 4667; 5) condonación de intereses y multas; 4) Encontrándose invirtiendo capital se otorga el “beneficio de capital emprendedor”, puede deducir del Impuesto a las Ganancias hasta el 75% de lo invertido.

A nivel provincial, Rentas de Córdoba aumentó las alícuotas del Impuesto Sobre los Ingresos Brutos para este año 2020. Por las actividades del sector y por el monto de facturación, se encuentran liquidando dicho impuesto a una alícuota agravada (LIA 2019- Alícuota Agravada - Artículo 38) para la actividad de ventas al por mayor de mercancías un 4,158% y para la actividad de venta al por mayor de cigarrillos y productos de tabaco un 7,700%.

A nivel local, el municipio de la localidad de James Craik (Ordenanza N° 1564/07) exceptúa del pago de Tasa de Comercio hasta 10 años y otorga subsidios a quienes trasladen su infraestructura fuera del ejido urbano, permitiendo a la empresa en estudio acceder a ello, por inversión en centro de distribución en Ruta N° 9.



Considerando el Factor Económico, las empresas se enfrentan a una variedad de factores externos, de los cuales no tienen control para evitar sus fluctuaciones.

La economía de Argentina enfrenta un crítico cuadro macroeconómico, caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza (Banco Central de la República Argentina, 2020).

La tasa de desempleo en Argentina cerró para el último trimestre del año 2019 en un 8,90%, un indicador socioeconómico que refleja posibles cambios en los hábitos de esa parte de la sociedad, pudiendo afectar a la demanda y al consumo de bienes alimenticios.

Las ventas para marzo de 2020, relevadas en la Encuesta de Autoservicios Mayoristas, representan un incremento de 69,70% respecto al mismo mes del año anterior (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020).

La inflación en los últimos 12 meses aumentó en un 43.40% y la acumulada entre los meses de enero a mayo 2020 es de un 11,10% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020). El Gobierno ha determinado el Programa Precios Cuidados, un factor político y económico que contribuye a mitigar la inflación, con el fin de cuidar el poder adquisitivo en los hogares. Debemos considerar, que los aumentos en los precios afectan el nivel de consumo de los individuos, bajando la demanda de los productos que comercializa el sector.

En abril de 2020, respecto a abril de 2019, el sector productivo de “Alimentos y bebidas” registra una baja de 1,00% y el de los “Productos de tabaco” muestra una baja de 59,50%, por lo que esto último podría provocar su escasez, y aumento en el precio, modificando de esta manera la demanda normal de consumo y afectando la economía empresarial A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. al ser un producto principal en su cadena de ventas.

Por la problemática del COVID-19, se han establecido normas a nivel nacional, que influyen en líneas de producción y distribución de insumos. Las empresas, deben reorganizar puestos de trabajo a nivel general e invertir en elementos de cuidado personal para toda su planta laboral. Se prevé que se extienda ésta situación, hasta la segunda mitad del año en curso.

Teniendo en cuenta el Factor Sociocultural, el constante cambio en hábitos, gustos y preferencias de los consumidores, afectan a las actividades de las empresas, debiendo estas adaptarse a ello para poder subsistir en el tiempo. Dichos cambios, repercuten en menor medida a autoservicios y distribuidoras mayoristas que comercializan alimentos y otros bienes de primera necesidad, ya que las fluctuaciones son mínimas y las variaciones suelen darse en reemplazo de productos de primeras y segundas marcas. La cultura de consumo actual, se ha ido modificando en base a cambios en tecnología; estudios han demostrado que un sector de la

sociedad ya no compra en salón, sino por canales telefónicos e internet y además se ha incrementado la preferencia de pago por medio de canales electrónicos.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. no cuenta con segmentación de clientes, su actividad se encuentra dirigida a todos los sectores y clases sociales principalmente de la provincia de Córdoba y provincias aledañas. Su cartera de clientes se encuentra integrada por: supermercados, minimercados, despensas, kioscos, maxi kioscos, bares, confiterías, restaurantes, comedores, farmacias y perfumerías.

El Factor Tecnológico, no sólo ha modificado los hábitos de consumo de la sociedad, sino que aporta nuevas oportunidades a las empresas para poder vender y promocionar sus productos y/o servicios.

La tecnología se utiliza para atraer a clientes y dar eficiencia a procesos internos, para que en comparación con la competencia, se le dé una mejor experiencia al cliente al momento de comprar. Dentro de los medios tecnológicos más utilizados por autoservicios y distribuidores mayoristas se incluyen: teléfonos, páginas web, mails, aplicaciones vía celular, máquinas manuales y de inteligencia artificial (robots), sistemas de ingeniería de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) que agilizan y dan eficiencia a procesos de contabilidad, logística y recursos humanos y para la cadena de pagos y cobros se utilizan tarjetas y transferencia bancaria.

La tecnología ha innovado la forma de cancelar tributos. En Argentina, la mayoría de los impuestos deben ser cancelados con medios electrónicos. La Dirección General de Rentas de la Provincia de Córdoba otorga descuentos adicionales por usar estos medios de pago, provocando que empresas tengan preferencia sobre ellos.

Haciendo énfasis en el Factor Ecológico, se pueden señalar varias regulaciones a nivel internacional, nacional, provincial y regional.

En la actualidad, diversas empresas se encuentran utilizando para el transporte de mercancías a bienes de uso de movilidad híbridos y eléctricos, los cuales tienen poco impacto o casi nulo en la ecología, con respecto a combustibles como lo son la nafta y el gasoil. Además, ofrecen a las firmas más eficiencia, menor costo y mayor ahorro.

Varias provincias de nuestro país, han dictado Leyes sobre la gestión integral de desechos y residuos sólidos o semisólidos urbanos. Una de las regulaciones sobre desechos la encontramos en la Ley de Basura Cero N° 1854/05, que incentivan a los fabricantes a que diseñen sus productos para que sean menos tóxicos o que puedan ser fácilmente aprovechables mediante la reutilización (De Luca, 2019).

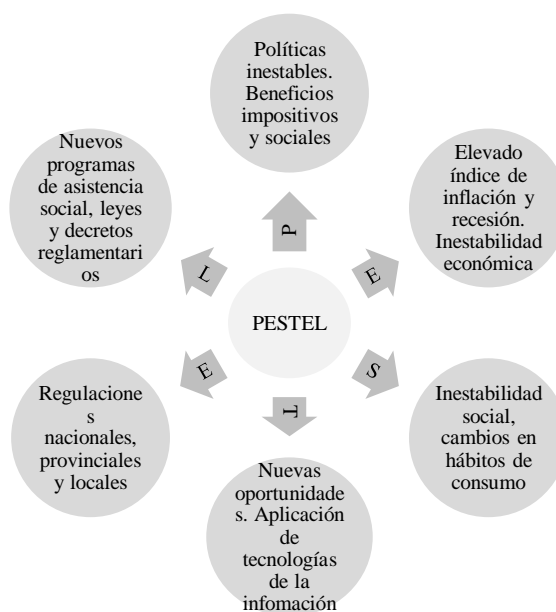
La Agencia de Protección Ambiental decretó, mediante Resolución 29/18, la prohibición en todo el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la entrega de bolsas plásticas no biodegradables en los hipermercados, supermercados y autoservicios de alimentos y bebidas; varias provincias se adhirieron luego a implementar esta prohibición (Filgueira Risso, 2018).

A nivel local, el municipio de James Craik mediante Ordenanza N° 1564/07, regula la localización y radicación de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios en su Área Empresarial Municipal que se encuentra fuera del ejido urbano.

Por otra parte, el Factor Legal afecta a las empresas considerando normativas nacionales, provinciales y locales, tales como las que se han hecho mención en los factores ya analizados. Se pueden aludir: Leyes de seguridad e higiene laboral emitida por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (STR); Leyes de Política y Gestión Ambiental; Ley de precios cuidados; Leyes de Fomento a la industria; Ley de Emergencia, Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción.

Haciendo alusión a la Ley de Precios Cuidados que afecta al sector alimenticio, el punto más crítico que plantea la Ley es que las empresas tendrán, por categoría, un espacio del 30% en la góndola y ese porcentaje no podrá ser modificado (Donato, 2020).

Figura 1: “Análisis Pestel a “A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”



Fuente: Elaboración propia.

### *Diagnóstico Organizacional*

Se utilizaron como herramientas de análisis a las Cinco Fuerzas de Porter y F.O.D.A. para desarrollar el diagnóstico general de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y se recurrió a analizar su

Cadena de Valor para optimizar el sistema global organizacional, rediseñando la estructura en la medida que fuese necesario.

### *Las Cinco Fuerzas de Porter*

Las Cinco Fuerzas de Porter, es una herramienta que permite analizar fuerzas que determinan la magnitud de la competencia y rivalidad de una industria para determinar oportunidades de inversión y que sirva de guía hacia el desarrollo de una estrategia fiable (Porter, 1995).

Análisis de las cinco fuerzas en la competencia de la distribuidora:

Amenaza de sustitutos: esta amenaza es alta, ya que los precios de las marcas de productos que comercializa son relativos, su diferenciación no varía en gran medida y se encuentran proveedores que ofrecen productos de marcas de menor calidad y precio.

Amenaza de nuevos aspirantes: se considera baja amenaza, ya que la empresa cuenta con buenas políticas de marketing, larga trayectoria con la cual ha ido ganando fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo y alta inversión en infraestructura para los depósitos integrando utilitarios constantemente para la actividad de distribución.

Influencia de los proveedores: algunos de los proveedores de esta organización poseen alto poder de negociación y otorgan dependencia, demostrándose ello en que las grandes marcas que se encuentran comercializando abastecen a muchos otros sectores, son pocas pero importantes y no existen en el mercado sustitutos de su relevancia y que brinden la misma calidad en productos. La distribuidora, también posee como proveedores a pequeños monotributistas con bajo poder de negociación, gracias a que ha logrado su fidelización y les otorga un nivel de facturación del que no pueden prescindir.

Influencia de los compradores: el poder de compra de los clientes en esta empresa es alta, ya que la política que tiene respecto de ellos es que sean pocos, importantes y con un gran volumen de ventas. Sin embargo, esta fuerza se ejerce más para mercaderías de segundas marcas ya que se pueden encontrar más sustitutos.

Rivalidad entre competidores: las distribuidoras mayoristas de productos alimenticios, tienen alta rivalidad, utilizando como atractivo de venta a descuentos, ofertas y promociones; además teniendo en cuenta la poca diferenciación en la variedad de productos ofrecidos, encuentran rivalidad en la elección de marcas a comercializar. Además de que existen muchos competidores en el rubro, las firmas con las que se compite pueden llegar a extenderse en el mercado captando clientes potenciales.

### Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que utilizan las organizaciones para realizar evaluaciones y determinar estrategias productivas y sociales, permitiendo obtener una perspectiva general de la situación de una organización a través del estudio de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Trompson y Gamble, 2011).

En base a la información recabada de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se determinaron los siguientes aspectos positivos y negativos tal como se muestran en la Figura 2:

Figura 2: Análisis F.O.D.A. a “A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

Análisis F.O.D.A.		
	Positivos	Negativos
	Fortalezas	Debilidades
Origen Interno	<p>Larga trayectoria en el sector en el cual se encuentra inserto.</p> <p>Reconocimiento y posicionamiento en el mercado provincial.</p> <p>Constante crecimiento en la cantidad de utilitarios para efectuar la actividad de distribución.</p> <p>Capacidad en infraestructura para el desarrollo de su actividad.</p> <p>La demanda de los artículos que comercializa no sufre importantes fluctuaciones.</p> <p>Satisface en su mayoría necesidades de primera necesidad.</p> <p>Alta inversión en Marketing.</p> <p>Gran variedad de productos.</p> <p>Amplia cartera de clientes.</p>	<p>Carencia de Área de Recursos Humanos.</p> <p>Cultura empresarial basada en la confianza.</p> <p>Falta de políticas de proceso de selección de personal.</p> <p>Falta de diseño de procedimiento de inducción y capacitación a los trabajadores.</p> <p>Déficit en el sistema de comunicación y distribución de tareas.</p> <p>Ausencia sistema de gestión.</p> <p>No cuenta con plan de Post-Venta.</p> <p>Estructura organizacional centralizada en la gerencia.</p> <p>Carencia de estructura de financiamiento para clientes.</p>
Origen Externo	Oportunidades	Amenazas
	<p>Anexar nueva marca o línea de productos.</p> <p>Expansión hacia nuevos mercados.</p> <p>Captación de clientes potenciales.</p> <p>Régimen de políticas PyMES otorgados por el Gobierno Nacional, Provincial y Municipal.</p> <p>Incorporación de avances tecnológicos.</p>	<p>Inestabilidad Política.</p> <p>Rivalidad de precios con empresas de la competencia.</p> <p>Crisis social y económica.</p> <p>Expansión de estructura de la competencia hacia clientes potenciales.</p> <p>Desplazamiento del reconocimiento provincial hacia otra distribuidora.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## *Análisis Específico*

### *Cadena de Valor*

La cadena de valor se encuentra integrada por actividades primarias y actividades de soporte interdependientes, por lo cual el desempeño de una puede afectar el costo y/o desempeño de otra; estudiando sus relaciones, se pueden detectar fortalezas e ineficiencias que permitan rediseñar la estructura y optimizar el sistema global organizacional (Porter, 1995).

#### *I. Descripción de la situación y actividades por sector de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.:*

##### *Actividades Primarias:*

Logística Interna: 1) El área encargada de la recepción de mercaderías es la de compras. 2) Para la recepción de pedidos se efectúan controles a la vista y no son periódicos, pudiendo generar error en el inventario al momento de realizar las compras. Además, no se efectúa análisis de siniestralidad, ni se almacena atendiendo a condiciones de riesgo o deterioro. 3) La recepción de pedidos, se realiza en forma manual y no tiene determinado personal específico a cargo. 4) El depósito es de libre acceso, nadie efectúa la custodia de bienes. 5) No se realiza un control general comparando órdenes de compras, remito de recepción y factura emitida por el proveedor. Esto podría provocar errores de stock y no llegar a cumplir con los pedidos de ventas de forma oportuna. 6) No se cuenta con sistema unificado para visualizar en forma oportuna, las operaciones efectuadas en el área. 7) Si bien se utiliza el sistema Just in Time, no se cuenta con políticas sobre volúmenes de compras, lo que podría llegar a generar stock en exceso y si el producto en cuestión no tiene alta rotación, podría concluir en pérdidas por deterioro.

Logística Externa-Procesamiento de Pedidos: 1) Los pedidos de ventas se efectúan a través de internet y por dispositivos móviles. 2) El área responsable de pedidos es la de compras. 3) La empresa para la gestión de pedidos utiliza el sistema “Just in Time”. 4) El despacho de productos es autorizado por el sector de compras al vendedor, quien a veces se encarga del control y otras veces lo efectúa el encargado de depósito. 5) No se cuenta con registro de seguimiento de pedidos, lo que podría provocar descontento en clientes por retraso en entregas u omisión de las mismas.

Marketing y Ventas: 1) No cuenta con una estrategia de publicidad y comunicación, pero maneja el posicionamiento realizando grandes inversiones en publicidad. 2) Colaboran en instituciones. 3) Sus vehículos se encuentran ploteados e identificados con logo empresarial.

Servicio de Post-Venta: 1) No cuenta con un plan de respuesta para la devolución de mercadería entregada en malas condiciones.

*Actividades Secundarias:*

Infraestructura de la organización: 1) Cuenta con gran infraestructura para el depósito de productos, brindando la posibilidad de diseñar un proyecto de inversión para extenderse hacia nuevos sectores. 2) No posee plan de financiación para sus clientes. Con el tiempo, el detalle de cuentas por cobrar se ha ido incrementando; la empresa no cuenta con un informe periódico detallado del estado de cuentas y además, no efectúa análisis de solvencia.

Dirección de recursos humanos: 1) No cuenta con diseño de políticas que determinen correctamente funciones y tareas a desempeñar por cada miembro en el área de abastecimiento, ni con un área que se encargue del control de puestos y análisis de clima laboral. 2) No posee proceso de selección e inducción de personal para los distintos puestos. 3) La cultura empresarial se basa en mantener al personal que se encuentra trabajando para el desarrollo de todas las tareas, responsabilizando a una persona a realizar múltiples tareas en más de un área y además, a mantener a trabajadores que no cumplen con aptitudes para la labor. 4) No se realizan capacitaciones constantes, pudiendo provocar ineficiencias en el sistema empresarial.

Desarrollo de tecnología: 1) Utiliza teléfonos, páginas web y mails para efectuar compras, ventas y comunicación interna. 2) No cuenta con sistema informático que permita agilizar el control de recepción y entrega de pedidos, ni con un sistema contable de gestión que permita registrar asientos en forma automática al efectuar una operación. Toda la labor es efectuada en forma manual por el contador de la empresa, quien puede llegar a tener errores u omisiones.

Compras: 1) El sector compras posee sólo un encargado, quien se desempeña realizando tareas de dicha área, pero a su vez es el Responsable de Pedidos, Despacho y Costos. 2) No posee sistema de gestión o sistema informático para hacer seguimiento de pedidos. 3) No tiene definido personal para la recepción de pedidos, misma se efectúa a vista y no se controlan con las órdenes de compras. 4) Las órdenes de ventas son efectuadas por el sector compras, no correspondiendo a su labor. 5) Las órdenes de compras no son autorizadas por el encargado de compras, sino que se encuentra centralizada al gerente general. 6) El sector no se encuentra individualizado dentro del organigrama empresarial. 7) No se efectúan cotizaciones para cada compra. Esto podría incidir en el pago de sobrepuestos afectando rentabilidad y/o pérdida de competencia. 8) Posee sistema informático de mínimo stock que determina la cantidad de mercadería que debe comprar, dando un estimativo de compra. Sin embargo, al proveerse del sector de depósito y éste al no efectuar controles, se puede hacer pedidos de mercadería en forma errónea.

*II. Selección de puntos de valor:*

Fortalecer la relación con clientes actuales y captación de clientes potenciales.

Reforzar el uso del sistema estratégico “Just In Time”.

Reforzar la estructura de recursos humanos.

### *III. Aplicación de cambios:*

Mejorando la estructura general de compras y control de stock, el sistema Just In Time se aplicaría con eficacia, permitiendo a la empresa mejorar el sistema de abastecimiento, reducir costos de depósitos a mantener y brindar mejor atención a clientes.

Fijando un plan de selección de proveedores, le permite obtener el mejor precio para la compra de productos sin omitir posibilidades de inferiores costos, permitiendo ofrecer a nuestros clientes la mejor relación entre precio y calidad.

Capacitando constantemente a los empleados, se obtienen mejores resultados en el desempeño laboral.

Implementando las políticas anteriores, estableciendo un plan de seguimiento periódico de las actividades e indicadores de cumplimiento del desarrollo de las mismas, permiten reforzar el sistema Just In Time, fortalecer la relación con clientes actuales, captar clientes potenciales y obtener mayores resultados.

### *IV. Medición de resultados*

Los principales indicadores serán: En el corto plazo, mediante la utilización de encuestas, el desempeño del personal que integra la cadena de abastecimiento, evolución del uso del sistema Just In Time y la satisfacción que tengan los clientes. En el largo plazo, el estado de resultados y el número de clientes que integre nuestra cartera.

La gestión de abastecimiento tiene importancia en el buen funcionamiento de una empresa ya que impacta en los costos, afecta a la relación precio-calidad de productos y/o servicios, influye en la atracción y fidelización de clientes y por ende también en la rentabilidad.

De acuerdo al análisis anterior, la empresa debe implementar acciones para mejorar el sistema de control interno, que permita efectivizar procesos en las áreas que integran la cadena de abastecimiento. Se da principal atención a actividades de control, supervisión, información y comunicación para mejorar de manera objetiva el desarrollo de tareas, ajustar desviaciones que presenta la empresa y tomar medidas de prevención a fin de evitar y/o disminuir riesgos.

Ello permitirá mejorar el sistema organizacional global y reforzar la estrategia hacia el logro de la misión y visión empresarial.



## Marco Teórico

Las organizaciones se encuentran compuestas por subsistemas interrelacionados entre sí, que a través de la gestión de recursos humanos, materiales y financieros, logran la consecución de los objetivos. Dentro del sistema de toma de decisiones de una organización, encontramos como las más importantes: la Planificación, que integra la investigación interna y externa, planteamiento de estrategias y acciones a ejecutar; la Organización, que hace hincapié en las reglas a cumplir y en la coordinación de los recursos; la Dirección, que se encuentra el plan de ejecución y la supervisión para alcanzar las metas; y por último el Control, en donde se evalúa el desarrollo de la empresa (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012).

Se considera fundamental para el desarrollo del presente trabajo, la determinación y organización de un Cuadro de Mando Integral, ya que permite dar dirección a toda la organización hacia la implementación de una estrategia y hallar mejoras de esta última, a través de un control y seguimiento periódico de indicadores.

### *Control Interno de Gestión*

El control interno, es aquel instrumento que independientemente del tamaño y tipo de organización, comprende la planificación gerencial buscando eficiencia, eficacia, economía y transparencia en las operaciones, que permitan el correcto uso de los recursos empresariales y la consecución de los objetivos (Mendoza, Garcia, Delgado y Barreiro, 2018).

Según Gaitán (2015) los elementos básicos del control interno a tener en cuenta son:

*Elemento de organización:* plan de funciones, que establezca líneas de autoridad y responsabilidad para el personal y que se desglosen funciones de registro y custodia.

*Elementos del personal:* personal con aptitudes, experiencia y capacitación requerida para el puesto; tareas definidas, comunicadas y con normas de ejecución.

*Elementos de supervisión:* operaciones observadas o procedimientos de autocontrol en dependencias administrativas y logística.

### *Cuadro de Mando Integral (CMI) - "Balanced Scorecard"*

Los autores Kimura, De Marco y Prat (2015) lo definen como una herramienta de gestión estratégica, que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos y tomar decisiones acertadas en términos de su visión y estrategia. El C.M.I. se encuentra compuesto por indicadores, los cuales deben tener seguimiento periódico para proporcionar información fehaciente de las tareas llevadas a cabo y controlar el alcance de los objetivos preestablecidos

en el plan estratégico. Además, se encuentra esquematizado para orientar al equipo empresarial hacia una correcta implementación de la estrategia.

*Las cuatro perspectivas interrelacionadas que sugiere el C.M.I.:*

*Perspectiva Financiera:* se basa en la contabilidad luego del cierre de balances, por lo cual arroja resultados del pasado y por ello no se debe tener en cuenta sólo a este indicador. Responde a las preguntas: ¿Cómo deberíamos ser vistos por nuestros inversionistas? y ¿Qué objetivos financieros se deben lograr para ser exitoso?

*Perspectiva del Cliente:* mide la relación empresa-cliente y el cumplimiento de los objetivos empresariales en relación a su negocio, principalmente, la rentabilidad. Considera aquellos elementos que dan importancia y generan valor al consumidor, para satisfacer sus necesidades. Responde a las preguntas: ¿Qué necesidades de los clientes se deben atender? y ¿Cómo deberíamos ser vistos por ellos para tener éxito?

*Perspectiva de Procesos Internos:* amolda los procesos internos a la satisfacción del cliente. De esta manera, generando valor al consumidor, la empresa puede obtener mayor rentabilidad. Responde a la pregunta: ¿En qué procesos debemos sobresalir y ser excelentes?

*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:* considera a una cultura orientada a la capacitación continua, en donde el personal pueda cumplir con sus expectativas individuales de crecimiento, sin perder su visión al logro de los objetivos del equipo. Responde a la pregunta: ¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar los objetivos?

*El C.M.I. es un sistema de medición táctica u operativa, que permite:*

Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas: se traduce la estrategia en objetivos medibles; se analizan inversiones en recursos y procedimientos que generen valor y mejoras a los procesos internos, clientes y accionistas.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: los mismos se comunican a toda la organización, especificando a cada área los objetivos a alcanzarse, para lograr la estrategia empresarial.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: la dirección debe establecer objetivos para los indicadores, con equilibrio de actuación y resultados.

Aumentar el feedback y formación estratégica: aptitudes de formación y feedback, faculta a la dirección a ajustar la estrategia y la visión compartida en toda la organización, permite alinear al grupo y dirigir acciones a la consecución de los objetivos.

Kaplan y Norton (2016) sostienen que la mejor forma de ejecutar el C.M.I. es movilizar el liderazgo para llegar al cambio y traducir la estrategia en términos operativos. Además,

consideran que esta herramienta de gestión permite obtener una visión integrada de la estrategia y que la misma pueda ser aplicada en forma sistémica y fiable.

Cabe destacarse, que para que este sistema de gestión estratégica sea admisible, se debe tener en cuenta lo siguiente (Berríos Arrollo y Flores Santillana 2017):

Alineamiento de la estrategia con los procesos y la estructura organizacional.

Aumentar el feedback y la formación estratégica.

Comunicar los objetivos con lenguaje claro y vincularlos con indicadores estratégicos.

Liderazgo y compromiso de la alta dirección e involucramiento de toda la organización, para una correcta consecución de los objetivos.

Lograr que la gestión de los procesos forme parte de la cultura organizacional.

Además, los tableros de control ofrecen soporte al cuadro de mando integral en su medición, para que en tiempo real, se comprenda de forma precisa el rendimiento, o sea, el grado de cumplimiento de las metas operacionales.

*Ventajas de la implementación de un Cuadro de Mando Integral:*

Principalmente permite medir en forma integral a la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en la utilización de los recursos empresariales y a la calidad de los procesos que es percibida por los clientes.

Álvarez (2019) plantea que el C.M.I. aclara y transforma en la medida que fuese necesaria la visión y estrategia organizacional, relaciona los objetivos con los indicadores estratégicos y las metas con la estrategia, fortalece la retroalimentación, comunica la estrategia a toda la organización y vincula los objetivos con el presupuesto disponible.

La medición de los objetivos, determinada en el cuadro de mando integral por la utilización de indicadores claves de desempeño, facilita la revisión de los resultados en forma ágil y clara, para determinar su grado de alineación con la estrategia establecida y tomar decisiones más inteligentes y rápidas.

En base al marco teórico anterior descrito sobre los beneficios que aporta un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, se concluye que es fundamental su implementación para alcanzar el éxito tanto a corto, como a mediano y largo plazo. Se deben tener en cuenta acciones claves para su diseño, desarrollo y retroalimentación en forma permanente, que contribuyan a alcanzar la mejora continua en los procesos organizacionales.

## Diagnóstico y Discusión

En una era donde los mercados se encuentran en constantes fluctuaciones y las empresas se deben enfrentar tanto a demandas de clientes como a amenazas de la competencia, se debe poseer capacidad de respuesta ante los cambios y trabajar en el desarrollo de aptitudes para explotar fortalezas y oportunidades con visión a corto y largo plazo, para que el negocio pueda subsistir en el tiempo. Los directivos deben ser competentes, contar con un correcto control interno que brinde información adecuada y oportuna que le permitan simplificar la gestión de toma de decisiones y ajustar los objetivos organizacionales en la medida en que fuese necesario.

De acuerdo a la evaluación efectuada a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. a lo largo de este reporte de caso, se ha podido determinar que la empresa cuenta con problemas de gestión en el control interno, viéndose las áreas de recursos humanos y abastecimiento como las más cuestionables, ya que no se cuenta con una correcta examinación interna de sus recursos y son claves para el buen desempeño organizacional. La empresa posee controles internos deficientes y carece de sistemas de gestión que brinden eficacia y eficiencia en la ejecución de las operaciones. En relación al sistema de información, encontramos falta de políticas destinadas a reorganizar la comunicación general con datos actuales, precisos y oportunos, que faciliten la gestión de toma de decisiones.

¿Qué relevancia tiene esta problemática en la organización?

La gestión del aprovisionamiento es clave para el funcionamiento de la empresa ya que impacta directamente en el costo de las mercancías y depósitos a mantener, influye en el precio, calidad y servicio otorgado a los clientes. En base a esto, se puede afirmar que su deficiente gestión repercute negativamente en el estado de resultados de la empresa.

La estructura del personal es el motor de una organización, por lo cual le es de gran importancia trabajar para que sus empleados se desempeñen de manera eficiente y la empresa pueda contar con competencia, desarrollar ventajas y hacer frente a cambios del entorno. Es necesario que la organización cuente con una cultura empresarial que otorgue buen clima laboral y motivación interna; estos mecanismos influyen de manera positiva para que se trabaje de la mejor forma, con dirección al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La empresa, al no considerar indicadores que le permitan medir sus objetivos, cuenta con datos inadecuados e inoportunos para la toma de decisiones, encontrándose de esta manera, en constante incertidumbre y con determinaciones desacertadas.

¿Qué beneficios obtiene la empresa al mejorar el sistema de control?

Rectificar el sistema de control interno, le permite obtener seguridad en sus acciones y decisiones, contribuyendo en gran medida en la consecución de sus objetivos. Desarrollar un apropiado control interno, permitirá el resguardo y efectiva utilización de sus recursos, corregir y prevenir situaciones que impacten en el sector financiero de la empresa, derivando en mejores niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

La organización, evaluando periódicamente el cumplimiento de sus objetivos y la consolidación de la estrategia en base a datos fidedignos, puede tomar decisiones viables.

#### Conclusión

En base a la problemática captada en la empresa y la importancia de su resolución, se ve la necesidad de confeccionar un plan estratégico que contribuya a mejorar los resultados actuales. Este plan debe ofrecer resultados factibles, que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos económicos, humanos y tecnológicos con los que se cuentan, a fin de mejorar los indicadores actuales del sistema empresarial y otorgar ventaja competitiva con respecto a sus rivales.

Se considera que la empresa a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, con soporte de indicadores claves de desempeño, puede mejorar rotundamente el sistema de control interno. Su empleo facilita el proceso de toma de decisiones y otorga una visión integral de los procesos y sus resultados.

Dicha herramienta de gestión involucra a la organización en forma conjunta y permite alinear los esfuerzos hacia el desarrollo de la estrategia que ha sido determinada para el logro de las metas. Además, el C.M.I. permite medir las actividades de la organización en términos de su visión y proporcionar, mediante el control periódico de las tareas, información fehaciente sobre el alcance de los objetivos preestablecidos en el plan estratégico y tomar medidas de acción ante desviaciones de los resultados deseados.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Proponer una herramienta de gestión interna para aplicar en la empresa Alonzo J. y José A. Redolfi S.R.L., enfocada en el desarrollo estratégico de un Cuadro de Mando Integral, que permita establecer un proceso de mejora en el sistema de control interno de la firma para el año 2021, con respecto a los indicadores actuales de la gestión de los recursos humanos y del área de abastecimiento.

### *Objetivos Específicos*

Definir inductores de cambio, a través de la promoción de políticas institucionales de inducción de puestos y capacitación, con perspectivas de aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos en el corto plazo.

Definir objetivos estratégicos en base a las cuatro perspectivas del C.M.I., para cuantificar la ejecución y desempeño de las operaciones organizacionales.

Fijar indicadores de cumplimiento para cada objetivo del Cuadro de Mando Integral, que permitan controlar y diagnosticar el logro de los mismos y en la medida que fuese necesario, tomar medidas correctivas para obtener un desempeño más efectivo.

Definir un Tablero de Comando en soporte al C.M.I., que permita medir el avance y eficiencia de la gestión de la empresa en el corto y largo plazo.

### *Alcance*

De contenido: se aborda una herramienta de gestión empresarial, adaptada al análisis de los procesos internos y objetivo de la empresa Alonzo J. y José A. Redolfi S.R.L.

Temporal: el presente trabajo abarca las acciones de un plan estratégico integral, a ejecutar en el transcurso de un semestre, en el próximo año calendario.

Ámbito geográfico: la aplicación de la herramienta utilizada en este proyecto, se da en diferentes ámbitos, capacidades y magnitudes de empresas a nivel global; sin embargo, la misma se encuentra en este caso adecuada a una distribuidora mayorista de alimentos y ajustada a características del entorno en el cual se perfecciona el proyecto, esto es nivel provincia y región.

Metodológico: de acuerdo a los objetivos establecidos en el presente plan, el trabajo se apoya en una metodología analítica, descriptiva, prospectiva y cuantitativa.

### *Limitaciones*

No se han encontrado inconvenientes para la definición de la herramienta de gestión, ni limitaciones en recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para su ejecución.

Con respecto al desarrollo del plan de implementación, cabe destacarse que la ejecución del mismo puede verse acotado, en exigua medida, por la capacidad de respuesta a los cambios proyectados, de los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

### *Recursos*

Para la ejecución del proyecto y el seguimiento, en tiempo y forma, de los resultados obtenidos, se determinan las responsabilidades y tareas a desempeñar por cada área de la empresa. Se debe tener en cuenta la cultura y estructura organizacional de información, de autoridad, de procesos de decisión y de elementos de trabajo con los que se deberán contar, para una gestión eficaz.

Con el propósito de desarrollar las acciones determinadas en el plan de implementación, se detallan a continuación, los recursos necesarios para cumplir con el proceso de mejora en el sistema de control interno de Alonzo J. y José A. Redolfi S.R.L.:

Tecnológicos: programa de gestión empresarial.

Financieros: activos líquidos.

Humanos: personal afectado al desempeño de tareas determinadas en el plan de gestión.

Para la cuantificación de los costos necesarios para el desarrollo del plan de gestión encontramos dos inversiones claves:

Recurso humano, Gerenciamiento del área de Recursos Humanos: el costo se encuentra asociado al sueldo actual promedio que asciende a \$38.000; se prevé que para enero 2021 rondará en \$45.000 mensuales con un aporte al fisco de \$18000 y aumento promedio de sueldo de un 10% por trimestre. Cabe destacar, que esta inversión rige de forma mensual permanente.

Sistema de Gestión Empresarial: el sistema de gestión que cubra las funcionalidades de facturación, ventas, inventario, planificador requerimientos de materiales (MRP), personal, contabilidad, compras, gestión de clientes (CRM) y gestión de suministro (SCM) se estima en un costo inicial promedio para Windows de \$90.000 y de mantenimiento mensual de para 6 usuarios \$7.000.

Costo inicial de capacitación del personal (10%): \$9.000.

Costo inicial de apoyo y ejecución del sistema de gestión (45%): \$40.500.

Costo inicial del encargado para liderar y coordinar la implementación (25%): \$22.500.

Costo inicial en tecnología (15%): \$13.500.

Costo inicial de certificación al final de la implementación del sistema (5%): \$4.500.

Costo promedio estimado de mantenimiento mensual asciende a \$7.000, con aumento de un 24% anual. Cabe destacar, que esta inversión rige de forma mensual permanente.

Este tipo de sistemas de gestión, para las características de la empresa y sistema de gestión requerido, ha sido contratado por más miles de usuarios y en promedio un 93% de ellos se encuentran muy satisfechos con los resultados obtenidos.

Cuantificación presupuestaria final:

Inversión inicial: Recurso Humano (\$63.000) + Sistema (\$90.000) = \$153.000

Inversión mensual a mantener: Recurso Humano (\$63.000) + Sistema (\$7.000) = \$70.000 con consideraciones de futuros aumentos estimados.

#### *Acciones específicas a desarrollar*

Se determinan a continuación acciones para cada área de la organización, en función a los objetivos establecidos, que contribuyan a la eficiencia de la organización.

Se delimitan las acciones concretas en: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Abastecimiento, Gestión Gerencial, Gestión Presupuestaria y Gestión de ventas.

Se establecen métodos y soluciones viables según los recursos disponibles y considerando además, la estructura esencial de cada área de la empresa.

#### *Gestión de Recursos Humanos*

Capacitación: instruir periódicamente a todo el personal de la empresa, que permitan su crecimiento y desarrollo y contribuyan al cambio organizacional.

Políticas de reclutamiento y selección: priorizar el análisis de habilidades ricas para el puesto de trabajo a desempeñar, de modo que las tareas sean llevadas a cabo de forma más eficiente.

Evaluación de desempeño: realizar evaluaciones periódicas para determinar el grado de avance en el desempeño laboral, a través del análisis de competencia, responsabilidad, colaboración grupal, liderazgo y comunicación.

#### *Gestión de Abastecimiento*

Sistematizar las órdenes de compras: eliminar el formato papel y Excel con preferencia en un soporte de gestión, que brinde información presente y ordenada para agilizar controles y asistir a la toma de decisiones.



Programación de pedidos: determinar punto óptimo de pedido, en el tiempo oportuno, que permita satisfacer en tiempo y forma la necesidad del cliente, sin comprar volúmenes en exceso y sufrir pérdidas por inmovilización de activos. Se debe responder a las preguntas: ¿Qué, cuándo y cuánto comprar?

Gestión de depósitos a mantener: determinar punto óptimo de depósito de mercadería para evitar pérdidas por gastos fijos.

Adquisición de sistema de gestión empresarial: adquirir un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para administrar de forma eficiente los recursos y las acciones de la organización. El mismo, permite integrar y automatizar todas las operaciones de la cadena de abastecimiento, centrar y brindar información viable en tiempo y forma para la toma de decisiones, resolver problemas de procesamiento de pedidos, reducir inventario excesivo y reforzar el sistema “Just In Time” empleado, además de un ahorro de tiempo y costes.

Al contar con un sistema de información contable integral, se alimenta el sistema de planificación y control interno y también permite disponer de información oportuna, para analizar la consecución de los objetivos.

### *Gestión Gerencial*

Definición de responsabilidades y normas: establecer responsabilidades al personal que intervenga en el proceso de mejora organizacional y determinar un manual de acciones, de modo que este permita un mejor entendimiento del desempeño en la función.

Reestructuración del organigrama: trabajar en rediseñar el organigrama empresarial, incorporando al mismo el área de compras, actualmente implícita.

Creación de área de RR.HH.: determinar encargado de capacitación, supervisión, evaluación de desempeño y satisfacción laboral. El trabajo del área se funda con el objetivo de poder trabajar para lograr un equilibrio organizacional, constatar desviaciones y propiciar la toma de decisiones.

La gerencia, quien posee centralización de toma de decisiones a nivel global, debe trabajar conjuntamente con las demás áreas de la empresa para el desarrollo de la estrategia; esta última debe ser compartida en todos los niveles. El control de la gestión debe efectuarse periódicamente a través de indicadores establecidos en un cuadro de mando integral, que brinde información por cada perspectiva determinada y avance de la estrategia.

### *Gestión Presupuestaria*

Reestructuración del presupuesto: Análisis presupuestario en base al cierre de balance y recurso económico requerido para la adaptación del plan.

Evaluación de proveedores: efectuar relevamiento de datos, financiaciones y promociones mensuales, para obtener los mejores beneficios en relación precio y calidad de los productos y servicios prestados y poder responder de manera preferible a los clientes.

Determinación de políticas de cotizaciones: determinar sistema de solicitud de presupuestos a proveedores de mercaderías y prestadores de servicios, para evitar pagar sobrepagos.

La gestión presupuestaria determina la mejor forma de asignar y utilizar los recursos económicos con los que cuenta la empresa. Previendo políticas y acciones de ingresos y egresos de recursos para llevar a cabo la actividad económica, con flexibilidad a los cambios sobre el origen de activos y su afectación a costos y gastos, se logra un mejor control del presupuesto.

### *Gestión de ventas y mercadeo*

Determinación de un sistema de gestión: incorporar la herramienta “Customer Relationship Management”, CRM por sus siglas en inglés, para automatizar procesos en el área de marketing y ventas y sincronizar la información.

Esta herramienta permite efectuar un correcto seguimiento de las órdenes de pedido para poder dar respuesta en tiempo y forma a las solicitudes del cliente, posibilita el desarrollo de estrategias de marketing más eficientes, adaptadas a cada cliente y por ende, traducidas en fidelización, incremento del número de ventas e ingresos.

A través de esta gestión, se segmentan los clientes actuales, se establecen paquetes y precios promocionales diferenciales y se propicia dicha información mediante visitas programadas a clientes actuales y potenciales.

### *Marco de tiempo*

El marco de tiempo para la ejecución de las tareas y controles en el presente plan de implementación es de un semestre, previsto para el año calendario 2021. Tal como muestra la Figura 3, se expone a través del Diagrama de Gantt, una gráfica del tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades, ejecutadas a lo largo del plan de implementación.

Figura 3: “Diagrama de Gantt”

Acciones	Personal Asignado	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Perspectiva C.M.I. Aprendizaje y Crecimiento</b>																									
Capacitación al personal	Gerente de R.R. H.H.																								
Determinación de políticas de reclutamiento y selección	Gerente de R.R. H.H.																								
Evaluación de desempeño del personal	Gerente de R.R. H.H.																								
Encuestas de satisfacción y clima laboral	Gerente de R.R. H.H.																								
<b>Perspectiva C.M.I. Procesos Internos</b>																									
Programación de pedidos	Responsable de Pedidos																								
Gestión de depositos a mantener	Encargado de Depósitos																								
Adquisición sistema de gestión	Encargado de Logística																								
Definir responsabilidades y acciones	Gerente General																								
Reestructuración del organigrama	Gerente General																								
Creación de área de R.R.H.H.	Gerente General																								
<b>Perspectiva C.M.I. Financiera</b>																									
Evaluación de proveedores	Encargado de Costos																								
Determinación políticas de cotizaciones	Encargado de Costos																								
Análisis presupuestario	Gerente General																								
Optimizar Costos / Maximizar resultados	Gerente Comercial																								
<b>Perspectiva C.M.I. de Clientes</b>																									
Fortalecer relación con clientes actuales	Gerente de Ventas																								
Fortalecer la captación de clientes potenciales	Gerente de Ventas																								
Encuestas de satisfacción y reclutamiento de datos	Gerente Comercial																								

Fuente: Elaboración Propia

*Cuadro de Mando Integral – Diseño e Implementación*

A través de la ejecución del C.M.I. propuesto en la Figura 5, la empresa logrará optimizar los procesos internos, mejorar la gestión de toma de decisiones y a su vez, aumentar el valor de la misma en el corto y largo plazo, hallándose como oportuna para el mercado objetivo.

A continuación, se presenta en la Figura 4, un diagrama de causa y efecto sobre los factores claves de éxito de la organización, en alineación con las perspectivas básicas del cuadro de mando integral.

Figura 4: “Diagrama de Causa y Efecto”

<b>Perspectiva Financiera</b>	Valor para el accionista	Administración de costos y gastos		Aumento de ingresos	↑
<b>Perspectiva del Cliente</b>	Satisfacción de respuesta	Valor para el cliente	Captación mercado	Mejora en la imagen	↑
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	Optimización operaciones	Aumento productividad	Mejora atención al cliente		↑
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Competencia	Clima laboral	Aprendizaje	Satisfacción	↑
<b>Efectos de Implementación Cuadro de Mando Integral</b>					

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: “Diseño e Implementación C.M.I. empresa A. J. &amp; J. A. Redolfi S.R.L.”

Perspectiva CMI	Objetivos	Personal Asignado	Acciones	Indicador de Cumplimiento	Unidad de medida	Objetivo de Medición	Tiempo para llegar al objetivo	Sector Dirigido
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias	Gerente de RRHH	Capacitación al personal	Promedio horas de formación	Horas	Incrementar la capacitación promedio a 30hs	Bimestral	Personal
	Efectividad en tareas	Gerente de RRHH	Capacitación interna, políticas de reclutamiento	Evaluación de desempeño	Porcentaje	Conseguir efectividad en un 95%	Semestral	Personal
	Satisfacción laboral	Gerente de RRHH	Políticas de motivación y desarrollo personal	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	Lograr satisfacción laboral a un 90%	Trimestral	Personal
	Fortalecer el clima laboral	Gerente de RRHH	Excelente clima y buenas condiciones laborales	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	Mejorar el clima a un 90% de excelencia	Anual	Personal
Procesos Internos	Optimizar la gestión de depósitos	Encargado de Depósitos	Reorganizar y adecuar pedidos de productos	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	Mejorar el aprovechamiento de la capacidad de instalaciones	Semestral	Personal
	Satisfacer solicitudes de pedidos en tiempo y	Responsable de Pedidos	Adecuar el sistema de solicitud y venta	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	Aumentar la efectividad de respuesta en un 15%	Semestral	Personal
	Optimizar la gestión del abastecimiento	Encargado de Logística	Reorganizar el proceso y control operativo	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	Lograr procesos eficientes, apropiados y oportunos en un 95%	Semestral	Personal
	Efectivizar la cadena de información y comunicación	Gerente General	Adecuar el registro e informe de tareas	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	Conseguir efectividad en comunicación y administración de tiempo	Semestral	Personal
Financiera	Optimizar costos y financiación de proveedores	Encargado de Costos	Ejecución de políticas de análisis presupuestario	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	Mejorar las propuestas de provisión de mercaderías a un 7% menos de costo	Mensual	Accionistas
	Optimizar gastos de depósito	Encargado de Costos	Reorganización y control de stock	Índice óptimo de pedido y	Porcentaje	Disminuir los costos de stock en un 10%	Mensual	Accionistas
	Maximizar los resultados de la empresa	Gerente Comercial	Subsanar desviaciones	Índice de rentabilidad	Porcentaje	Aumentar la rentabilidad empresarial en un 20%	Semestral	Accionistas
Clientes	Mejorar la atención con clientes actuales	Gerente de Ventas	Segmentar la cartera de clientes y determinar paquetes	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	Aumentar el número de clientes satisfechos a un 97%	Semestral	Público objetivo
	Mejorar la imagen de la empresa	Gerente Comercial	Determinar nuevo sistema de marketing mix	Encuesta diagnóstica	Porcentaje	Comentarios, opiniones y observaciones positivas en un 90%	Anual	Público objetivo
	Captar clientes potenciales	Gerente de Ventas	Programar reuniones regulares	Número de nuevos clientes	Porcentaje	Aumentar en un 10% el número de clientes	Anual	Público objetivo

Fuente: Elaboración propia

### *Propuestas de Medición y Evaluación de las Acciones*

#### *Indicadores Claves de Desempeño - Key Performance Indicator (K.P.I.)*

Estos indicadores son utilizados para simplificar la información sobre la productividad y eficacia de las acciones llevadas a cabo en la organización; ofrecen datos útiles, permiten medir variables, tal como se muestra en la Figura 6 y analizar la información recopilada a efectos de tomar decisiones oportunas para el cumplimiento de las estrategias. El objetivo de estos indicadores es contribuir a la gestión de toma de decisiones sobre un proyecto o proceso.

Los siguientes indicadores de gestión servirán para evaluar la eficiencia del plan de implementación:

*Calidad de proveedor:* tiene por objeto conocer la calidad de los proveedores.

Cálculo: Valor = Proveedores calificados / Total de proveedores

*Calidad de pedidos:* tiene por objeto la eficacia de respuesta a pedidos.

Cálculos: Valor = Pedidos generados sin inconvenientes / Total pedidos ejecutados

Valor = Pedidos rechazados / Total órdenes de compra recibidas

Valor = Despachos cumplidos a tiempo / Cantidad de despachos requeridos

*Capacidad de almacenamiento:* tiene por objeto controlar la efectividad en la utilización de las instalaciones.

Cálculo: Valor = Capacidad utilizada / Capacidad máxima disponible del recurso

*Rotación de mercadería:* tiene por objeto controlar la cantidad de despachos desde el centro de distribución.

Cálculo: Valor = Ventas / Inventario promedio = cantidad de veces.

*Duración del inventario:* tiene por objeto controlar los días de inventario disponible de la mercadería almacenada.

Cálculo: Valor = (Inventario final / Promedio de ventas) \* 30 días

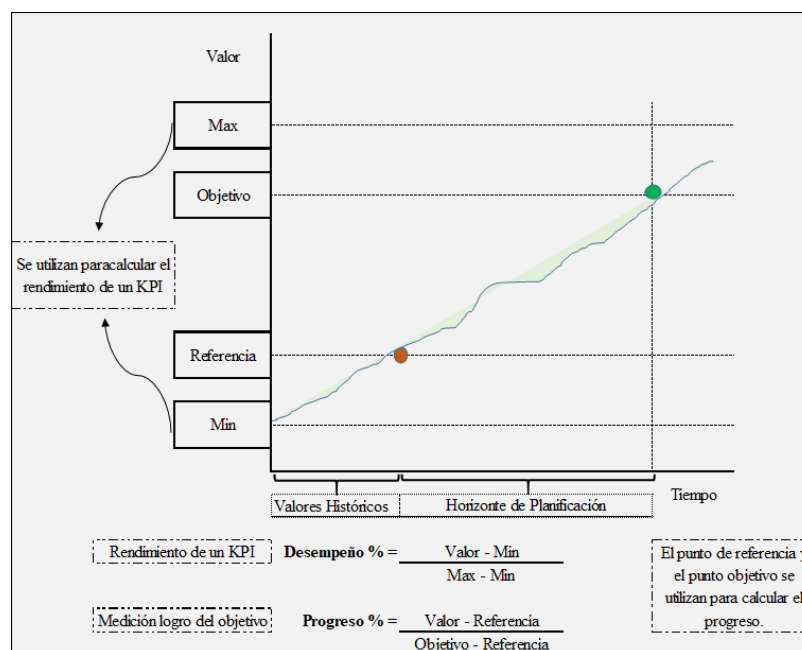
*Pérdidas de inventario:* tiene por objeto controlar las mercaderías inutilizables para despacho.

Cálculo: Valor = Unidades dañadas + obsoletas + vencidas / Unidades disponibles

*Satisfacción del personal:* tiene por objeto medir la satisfacción en el ámbito laboral.

Cálculo: Valor = Empleados satisfechos / Total de empleados

Figura 6: “Punto de referencia y punto objetivo de un KPI”



Fuente: Elaboración propia.

### Tablero de Comando

El siguiente tablero de control presentado en la Figura 7, diseñado en base al C.M.I. propuesto, permite controlar los objetivos estratégicos y para lo cual la empresa debe cumplimentar con la frecuencia de medición establecida; así, valiéndose del resultado de cada indicador de cumplimiento entre los parámetros fijados como “Óptimo”, “Tolerable o “Deficiente”, se analizan e implementan medidas correctivas necesarias para el logro de los objetivos.

Figura 7: “Tablero de comando para perspectivas C.M.I. empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.”

Perspectiva CMI	Objetivos	Indicador de Cumplimiento	Unidad de medida	Objetivo de Medición	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Peso Ponderado Perspectiva (100%)
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias	Promedio horas de formación	Horas	30	Semestral	30	29-21	20	30
	Efectividad en tareas	Evaluación de desempeño	Porcentaje	95	Mensual	95	94-86	85	38
	Satisfacción laboral	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	90	Mensual	90	89-76	75	17
	Fortalecer el clima laboral	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	90	Trimestral	90	89-76	75	15
Procesos Internos	Optimizar la gestión de depósitos	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	96	Semestral	96	95-90	89	20
	Satisfacer solicitudes de pedidos en tiempo y forma	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	15	Semestral	15	14-sep	8	30
	Optimizar la gestión del abastecimiento	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	95	Semestral	95	94-84	85	25
	Efectivizar la cadena de información y comunicación	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	93	Semestral	93	92-86	85	25
Financiera	Optimizar costos y financiación de proveedores	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	7	Mensual	7	6-4	3	35
	Optimizar gastos de depósito	Índice óptimo de pedido y stock	Porcentaje	10	Mensual	10	9-5	4	25
	Maximizar los resultados de la empresa	Índice de rentabilidad	Porcentaje	20	Semestral	20	19-16	15	40
Clientes	Mejorar la atención con clientes actuales	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	97	Semestral	95	94-89	88	40
	Mejorar la imagen de la empresa	Encuesta diagnóstica	Porcentaje	90	Anual	90	89-86	85	35
	Captar clientes potenciales	Número de nuevos clientes	Porcentaje	10	Anual	10	9-6	5	25

Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones y Recomendaciones

Con la confección del presente trabajo se concluye que el modelo actual de gestión interna de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta problemas de procesamiento de actividades de control e información, que impacta directamente en el cumplimiento de las metas. En base a ello, se sugiere implementar la nueva estrategia determinada, que dará solución a los procesos más críticos que acarrea la empresa en la actualidad.

La implementación de un proyecto de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, le permitirá a la organización afianzar sus acciones, controlar y evaluar cada una de ellas con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos. Al ofrecer datos confiables, específicos y de calidad para la toma de decisiones, posibilitará un buen desempeño en la gestión interna organizacional, que contribuya tanto a la consecución de sus metas en el corto plazo como a su visión en el largo plazo.

Para la administración de la estrategia de la empresa, el Cuadro de Mando Integral junto con el Tablero de Control, son metodologías eficientes y eficaces para la medición de acciones y la contribución en los resultados. Un seguimiento adecuado de dichas herramientas le otorgará a la empresa una visualización de forma oportuna, global y ordenada de su situación y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos en tiempo real. Cabe destacar, que la medición cualitativa y cuantitativa de los resultados, a través de la determinación de indicadores, le permitirá identificar desviaciones y trabajar en correcciones de manera que pueda mantener la alineación de los objetivos fijados; además, también faculta a la empresa a que pueda rediseñar la estrategia en la medida que fuese necesario.

Esta herramienta de gestión, a través de sus diferentes perspectivas, permitirá integrar a todos los procesos internos dentro del plan estratégico. Su formato integral, contribuye en la organización para que la estrategia sea compartida y trabajada de manera sistémica, con involucramiento de todos los miembros de la organización, fortaleciendo la comunicación y motivación del personal para el logro de los objetivos.

La implementación de este plan de acción es vital para efectuar un cambio positivo en la organización, dando un enfoque de mejora continua y permitiendo un seguimiento realista en sus niveles operativos.

A continuación, se presenta en la Figura 8, el diagrama de acciones y resultados sobre los factores claves de éxito de la organización, en alineación con las perspectivas básicas del cuadro de mando integral propuesto. Esta figura permite visualizar el impacto de nuestro proyecto en resultados positivos y la cual establece que el 20% de los esfuerzos contribuyen a

un 80% de los resultados de la organización. De acuerdo a ello, se concluye que la solución propuesta a los problemas principales encontrados sirve para suprimir, a su vez, problemas secundarios.

Figura 8: “Diagrama de Acciones y Resultados”

Acciones	Resultados Obtenidos
Capacitación al personal. Contratación sistema de gestión integral. Mejora en gestión del abastecimiento. Restructura del sistema de información. Efectuar seguimiento y control periódico de acción.	Satisfacción del personal. Fortalecimiento del clima de trabajo. Desarrollo de competencias. Eficiencia en el desempeño laboral. Optimización de la gestión interna integral. Mejora en la atención al cliente. Mejora en la gestión de costos y gastos. Atracción de clientes potenciales. Mejora de la imagen empresarial. Efectivo control interno de procesos. Maximización resultados de la empresa.

20 % Esfuerzo → 80% Resultados

Fuente: Elaboración propia

Como recomendación, se aconseja trabajar en una cultura empresarial fuerte, con el compromiso y responsabilidad en forma permanente de directivos y subordinados para lograr un sistema de mejora continua que perdure en el largo plazo. Además, se debe contar con permanentes capacitaciones e incentivos al personal que contribuyan de manera positiva a la diligencia e implementación de las acciones.

Además, los controles de ejecución de acciones y cumplimiento de metas, para que sean adecuados y otorguen eficiencia a la toma de decisiones, deben ser llevados a cabo con cierta periodicidad que se encuentra fijada para cada indicador y en base a una unidad de medida específica.

En relación al sistema de comunicación global, se sugiere establecer en forma regular, un canal de reuniones informáticas sobre la situación de cada área en particular, para analizar el alcance de los objetivos, desviaciones o correcciones.

Por último, se recomienda reforzar constantemente y controlar la correcta utilización del sistema de gestión como soporte, para fortalecer los pronósticos, dar eficiencia a los procesos y mejorar el estado de resultados de la organización.



## Bibliografía

- Álvarez, J. C. E. (1 de Junio de 2019). Cuadro de Mando Integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3 (2.2), 124-126. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/334326216\\_Cuadro\\_de\\_mando\\_integral\\_enfoque\\_estrategico\\_al\\_proceso\\_administrativo\\_y\\_educativo](https://www.researchgate.net/publication/334326216_Cuadro_de_mando_integral_enfoque_estrategico_al_proceso_administrativo_y_educativo)
- Banco Central de la República Argentina, (2020). Caracterización de la situación económica. *Informes de Política Monetaria*, 1-2. Recuperado de  
[https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_politica\\_monetaria.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_politica_monetaria.asp)
- Berríos, R., y Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27*. Santiago: Ediciones Universidad San Sebastián
- Cannice, M, Koontz H. y Weihrich, H., (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México E.D.: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos* (5ª ed.). São Paulo: Editorial Mc Graw Hill.
- Coopers & Librand (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.
- De Luca, C. I. (23 de Abril de 2019). Basura Cero Ley N° 1.854/05. *Al Día Argentina*. Recuperado de <https://aldiaargentina.microjuris.com/2019/04/23/basura-cero-ley-n-1-854-05/>
- Donato, N. (12 de Marzo de 2020). Ley de Góndolas y la revisión de Precios Cuidados, las dos discusiones que protagonizarán las alimenticias y el Gobierno. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/12/ley-de-gondolas-y-la-revision-de->

precios-cuidados-las-dos-discusiones-que-protagonizaran-las-alimenticias-y-el-gobierno/ I

Filgueira Risso, J. B. (30 de Enero de 2018). Prohibición de Bolsas Plásticas, Resolución 29/18. *Argentina Ambiental*. Recuperado de <http://argentinambiental.com/legislacion/ciudad-bs-aires/resolucion-2918-prohibicion-bolsas-plasticas/>.

Gaitán, R. E. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2020). Informes Técnicos. *Comercio*, 4 (11), 5. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2020). Informes Técnicos. *Índice de Precios al Consumidor*, 4 (18), 1-5. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2020). Informes Técnicos. *Industria Manufacturera*, 4 (4), 1-8. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2020). Informes Técnicos. *Trabajo e Ingresos*, 4 (1), 1-2. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Kaplan R. S. y Norton D. P., (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implementar y gestionar la estrategia* (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Suarez Kimura, E. B., De Marco, M., Prat, M. (2015). Sistema de Información: Cuadro de Mando Integral, en una empresa eléctrica integrada. *Cuadernos del Simbage*, (17), 19-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/462/46243484002.pdf>

Mendoza, W. M., Garcia, T. Y., Delgado, M. I. y Barreiro, I. M. (2018). El Control Interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*,

4 (4), 206-240. Recuperado de: file:///C:/Users/Leysa/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251.pdf

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estratégica empresarial de estudio del entorno. *Pascualparada.com*, 1-3. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. E. (1995). *Ser Competitivo* (9ª ed.). España: DEUSTO.

Trompson, A. A. y Gamble J. E. (2011). *Administración Estratégica, Teorías y Casos* (18ª ed.). México: McGraw-Hill.

Ritter, M (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (1º ed.). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.