

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Reporte de caso

Carrera: Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

**“Plan de comunicación interna y gestión de inventarios
de la empresa A.J & J.A - Redolfi S.R.L”**

Nombre y Apellido: Marcos Daniel Bilbao

Legajo N°: VRPI04383

DNI: 41598655

Tutora: Carolina Cerruti

Carrera: Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

San Juan, noviembre 2021

Resumen

En el presente reporte de caso, de la empresa de venta mayorista A.J & J.A Redolfi S.R.L, la cual fue fundada por la familia Redolfi en el año 1959 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, se analiza la comunicación y control internos, y cómo éstas repercuten en el desarrollo de las actividades diarias. Gracias a la información examinada, es que se realiza un exhaustivo análisis en donde se encontró fallas en la disposición de la comunicación interna, la ausencia de un proceso de inducción de nuevos empleados y el poco control, tanto de sus mercaderías, como en sus instalaciones donde se guardan las mismas, repercutiendo de forma negativa, al desarrollo de las tareas de los empleados y al logro de los objetivos de la empresa en sí. Dicho esto, es que se plantea un plan estratégico, en el cual se desarrollarán diferentes propuestas en base a una nueva red de comunicación personalizada, que favorezca a gestionar la comunicación interna, control interno y mejorar la satisfacción de los empleados, de una manera sencilla y eficaz.

Palabras claves: comunicación interna, Relaciones Públicas, control de inventarios, cultura organizacional.

Abstract

In the present case report of the wholesale company A.J & J.A Redolfi S.R.L, founded by the Redolfi family in 1959 in the town of James Craik, province of Córdoba, internal communication and internal control are analyzed, in the same way how they affect the development of daily activities. Thanks to the information examined, an exhaustive analysis is carried out, in which many failures were found, mainly in the provision of internal communication, the absence of an induction process for new employees and poor control, both of their goods and of the facilities where they are stored, having a negative impact on the performance of the tasks of the employee's and the achievement of the objectives of the company. Having said that, a strategic plan is proposed, in which different proposals will be developed, based on a new personalized communication network that will help to manage internal communication and internal control and to improve employee's satisfaction, in a simple and effective way.

Keywords: internal communication, public relations, inventory control, organizational culture.

ÍNDICE

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Breve descripción de la problemática</i>	2
<i>Resumen de antecedentes</i>	2
<i>Relevancia del caso</i>	3
Análisis de la situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	5
<i>Diagnóstico organizacional</i>	8
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	9
<i>Mapa de públicos</i>	11
Marco Teórico	14
<i>La comunicación</i>	14
<i>Comunicación interna</i>	14
<i>Cultura empresarial</i>	15
<i>Relaciones Públicas</i>	15
<i>Control de inventarios</i>	16
Diagnóstico y Discusión	17
<i>Declaración del problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	18
Plan de implementación	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Actividades</i>	19
<i>Diagrama de Gantt</i>	24
Conclusión	25
Recomendación	26
Referencias	27

Introducción

Marco de referencia institucional

En este reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. la cual tuvo sus orígenes en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. El objetivo es establecer un plan estratégico interno, con el fin de mejorar y optimizar tanto su comunicación, como sus labores diarias llevadas a cabo por cada uno de sus trabajadores.

Desde 1910 que la familia Redolfi se encuentra instalada en la localidad de James Craik. En 1959 los hermanos Alonso y Miguel, compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos, el cual en 1975 quedó a cargo de Miguel, mientras que Alonso apostó por el negocio de la distribución mayorista. Un año más tarde es cuando la empresa comienza a tomar forma con la adquisición de nuevas localidades para el rubro de la distribución de cigarrillos. Ya para el año 1987 la empresa contaba con su primera sucursal ubicada en la ciudad de Río Tercero, y en 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., constituyéndose tres años más tarde una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados y productos congelados. Ése mismo año la empresa sufre un fuerte golpe por el fallecimiento de su socio fundador Alonso Redolfi, lo cual no impidió su crecimiento, ya que la empresa hacia el año 2004 inaugura su cuarta sucursal, tras obtener la representación de productos Kraft, en la localidad de Río Cuarto. Y finalmente, tres años después, la sociedad quedó conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

En la actualidad, la empresa comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes y posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. Además, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, y, en todas las sucursales, excepto en ésta última, cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista. A través de los años, el número de empleados se ha ido

incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Breve descripción de la problemática

El problema detectado en la empresa tiene que ver con su manejo interno, más específicamente en el área de depósito. Esto produce que no se disponga de información inmediata que ayude a la toma de decisiones de compras, como tampoco se conoce qué producto necesita de un manejo más cuidadoso. Referido a esto, la empresa posee tres depósitos y se constató que hay un ínfimo control de las mercaderías que entran y salen de los mismos, generando así, pérdidas por vencimiento, robo, faltantes y roturas entre otros. Paralelamente se llama la atención sobre los muchos otros problemas que surgen de esta situación, como la falta de capacitación del personal, tanto en su inducción a la empresa como al manejo de mercaderías, falta de un canal oficial y eficaz de comunicación entre el área de venta y depósito a la hora de preparar los distintos pedidos a despachar. Toda esta problemática conlleva a que el stock del sistema contable no concuerde con el físico, provocando pérdidas y un alto riesgo de que la empresa se vea afectada negativamente.

Resumen de antecedentes

En el presente la mayoría de las organizaciones hacen hincapié en la gestión estratégica de la comunicación interna, la cual es fundamental dentro de los cambiantes escenarios que se presentan en la actualidad. Así lo explican Alejandro Álvarez y Laura Lesta (2011) en su trabajo titulado “Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización” en Bogotá (Colombia), al determinar cómo se vincula la gestión estratégica de comunicación interna con los objetivos generales de la organización.

Igualmente Elisa Villamil (2017) en su investigación: “La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: Un análisis desde la gestión organizacional” en Bogotá, expresa que para obtener un funcionamiento eficiente en la organización se hace necesaria la comunicación interna que, sin la misma, se dificultará que la empresa fluya para lograr sus objetivos y que ésta ayuda a que tanto el clima laboral como el rendimiento de los trabajadores mejoren, fomentando así la satisfacción y motivación del empleado.

De la misma manera Plasencia Daniela (2017), en su tesis: “Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para Grupo Rhelec”, expresa que en la actualidad las organizaciones optan por utilizar a la comunicación como una estrategia para reconocer las áreas defectuosas y fortalecerlas con la creación de poderosas campañas que pueden lograr cambios en las personas y de esta manera a la organización en su conjunto.

Ahora centrándonos en el problema de inventarios que posee la empresa y la necesidad de resolver dicha dificultad, se observa que Rosa Margarita Reátegui y Jinna Thalía Ticlla Asenjo (2017) plantean en su tesis de grado: “Control interno en el inventario de mercaderías y la gestión financiera en las ferreterías”, en la cual se evidencio que el no contar con un sistema de control interno de inventarios crea una confusión en qué medidas y momento debería ordenarse el inventario y sobre todo qué artículos son los que merecen una determinada atención para cubrir la demanda, que si no fuere así, ésto podría provocar una disminución tanto de ventas como de clientes, perjudicando a la empresa de manera negativa.

Siguiendo con la importancia de los inventarios José Párraga (2011) explica en su tesis: “Investigación, análisis y propuestas de políticas de planeamiento y control de inventarios para el sector comercial de productos siderúrgicos”, que la implementación de técnicas para el control de inventarios posee un factor diferencial respecto a los métodos básicos ya que brinda una visión global y estratégica a la gerencia para una toma de decisiones más estratégicas y acertada.

Relevancia del caso

Por todo lo mencionado anteriormente, es que se propone mejorar el control interno para optimizar tanto la comunicación entre empleados en este caso en concreto la comunicación del departamento de ventas con el área de depósito, como los procesos de inventarios existentes, como la mercadería que ingresa y egresa, logrando mejorar la gestión y rentabilidad de la empresa. La relevancia de esto radica en que le permitirá a la misma disponer de información instantánea de inventarios y, además, un canal de comunicación confiable e instantáneo, ambas cuestiones, que colaboren a la hora de la toma de decisiones, desembocando en una mejora para con los clientes, en el servicio que se brinda y una mayor rentabilidad para la organización que se traduce en una mejora de adentro hacia afuera.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Su centro de distribución principal se ubica en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Al contar con una amplia cartera de clientes cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estructura interna de la empresa es funcional, con un sistema de distribución jerárquico, donde existe una comunicación directa informal, desde los niveles inferiores hacia los superiores y viceversa. Se podría decir que cuentan con una cultura conservadora donde se observó que no tienen un proceso de selección de empleados sino que contratan a personas de los lugares en los que se encuentra, cuentan con una promoción interna, es decir, que por antigüedad los empleados van ascendiendo en responsabilidades, esto produce, más específicamente en el área de depósitos, problemas ya que, por ejemplo, algunos empleados que comenzaban a desempeñarse como choferes no tenían la preparación necesaria para ejecutar tal labor, por lo que hubo que retroceder tal decisión.

En relación con la planificación de una comunicación interna Charry Condor (2018) expresa: “La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos.”

Llegando al área de depósito se puede observar la carencia de información y control, ya que en una entrevista realizada al gerente del área mencionada se pueden enumerar varios hechos:

- No cuentan con un sistema informático, aunque anteriormente llevaban una planilla en formato de Excel donde iban actualizando el stock. Actualmente está en desuso.

- No hay un control diario donde se contabilice que el inventario corresponda a la realidad y a los registros contables. Todo es a ojo.
- No hay revisión de productos dañados.
- No se tiene en cuenta las condiciones especiales que puedan determinar mayor o menor riesgo de deterioro de algunas mercaderías.
- No existen documentos que deje asentado las entradas y salidas de mercaderías.
- No se genera ningún tipo de documento a la hora de cumplido el pedido.

Por lo mencionado anteriormente se pasa a detallar las pérdidas ocasionadas por la mala gestión de inventarios:

- Mercadería de baja por vencimiento: \$14 300 de promedio anual.
- Mercadería de baja por rotura: \$24 700 de promedio anual.
- Mercadería de baja por devolución: \$23 100 de promedio anual.
- Órdenes de pedidos generadas, pero no entregadas por falta de mercadería: \$55 000 mensuales.

Relacionado a la tenencia de inventarios, Baque P. Doris J. y Sánchez P. Sandy S. (2018) establecen que “Es indiscutible que una falta de control apropiado de inventarios es motivo para que existan datos irreales de esta cuenta, debido a que corre riesgo de fraudes, robos o daños físicos, así mismo por mantener cantidades excesivas de inventarios ocasionan altos costos financieros provocando así que los estados financieros sean poco confiables”

Cabe mencionar que la empresa desde su fundación hasta la actualidad no ha realizado encuestas o entrevistas a todos los empleados, con lo que se pueda evaluar el clima laboral. Pese a esto la empresa maneja una buena relación con sus empleados, representando una fuente de trabajo para los pobladores del sector.

Análisis del contexto

PESTEL

A través del análisis PESTEL se analizaron los condicionantes externos que afectan a la empresa, éste se centró en los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del contexto en el que la misma está inmersa.

- Factor político.

La incontrollable inflación y devaluación del peso argentino se ha tornado en un problema inmanejable por parte del Gobierno nacional, que estudia mecanismos para lograr mantener los precios de empresas y cadenas alimenticias.

Respecto a lo mencionado anteriormente el gobierno espera acordar con empresarios el congelamiento de precios por noventa días y que si los empresarios no dan el visto bueno a tal propuesta, el gobierno optará por “mano firme” para mejorar la capacidad de compra de todos los salarios. Dicho acuerdo busca “controlar la inflación en el último trimestre del año (A24, 2021, publicado el 18/10/21, extraído de la URL: <https://www.a24.com/politica/feletti-y-los-acuerdos-precios-que-espera-el-gobierno-los-empresarios-n870198>).

Dicha propuesta le es desfavorable a A.J & J.A Redolfi debido a que deben soportar subas de costos que no pueden trasladar a los precios por causa del congelamiento de los mismos.

- Factor económico.

En este apartado vamos a tener en cuenta dos cuestiones fundamentales. Por un lado la inflación que en el mes de octubre fue de un 3,5%, según lo informó el INDEC, de esta manera, los precios acumularon un alza del 41,8% de lo que va del 2021. Teniendo en cuenta el rubro de A.J & J.A Redolfi, los alimentos y bebidas, arrojó un aumento del 3,4%, apenas por debajo de la media y un total del 41,2% (Ámbito 2021, publicado el 11/11/21, extraído de la URL: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-fue-del-35-octubre-y-ya-supero-el-40-lo-que-va-2021-n5314488>).

Por otro lado, la suba del dólar libre que alcanzó un nuevo récord de 197 pesos, respecto a esto Roberto Feletti, secretario de Comercio Interior, aseguró: “La estructura de costo de las alimenticias varía entre un 77% hasta 97% de insumos nacionales, por lo que aún no se verán impactados por una inflación de costos o de tipo de cambio. Además, el Banco Central garantizó acceso a dólar oficial para insumos importados para empresas de este tipo de producción. No tendría que estar jugando en el costo de reposición” (Infobae, 2021, publicado el 27/10/21, extraído de la URL: <https://www.infobae.com/economia/2021/10/27/el-gobierno-aseguro-que-la-escalada-del-dolar-libre-no-impactara-en-el-precio-de-los-alimentos/>).

- Factor social.

Tendremos en cuenta dos factores cruciales. En primer lugar, las preferencias de consumo han experimentado un cambio notable debido a un aumento en la conciencia sobre la salud y la sostenibilidad. Los consumidores buscan opciones de alimentos más saludables y productos de limpieza amigables con el medio ambiente. En segundo lugar, la persistente influencia de la pandemia de COVID-19 ha modificado la forma en que las personas interactúan con estos productos. Este cambio en las preferencias de consumo se traduce en una mayor demanda de alimentos que sean nutritivos, orgánicos y éticos, así como en una preferencia por productos de limpieza que sean efectivos, pero también respetuosos con el medio ambiente.

- Factor tecnológico

Este es un factor muy importante para todas las empresas en general ya que gracias al mismo es que las organizaciones pueden conocer a los consumidores y brindarles una experiencia única, ya que según diferentes estudios se llegó a la conclusión de que el éxito ya no depende de un gran producto y servicio, sino en cómo la tecnología se encarga de que eso ocurra. Respecto a esto Fernando Gamboa, socio líder de la industria de Consumo y Retail de KPMG en América del Sur aseguró que: “las organizaciones están claramente enfocadas en los clientes y determinadas a diseñar y ofrecer experiencias cada vez más confiables y atractivas, pero, sobre todo, simples. Eso requiere un alto grado de planificación, ya que las empresas están insertas en un sistema altamente complejo, hoy agravado por la pandemia” (Perfil, 2021, publicado el 12/11/21, extraído de la URL: <https://www.perfil.com/noticias/economia/por-que-es-importante-el-uso-de-la-tecnologia-a-la-hora-de-construir-lealtad-con-sus-consumidores.phtml>).

- Factor ecológico

Cada vez más se está tomando mayor concientización respecto al tema del medio ambiente, a través de tratados, marchas y leyes para proteger el ambiente en el que vivimos. A su vez, gracias a los avances tecnológicos se ha logrado delimitar el consumo de animales y cambiarlo por plantas, ya que criar y matar a 80.000 millones de animales cada año supone un coste enorme para nuestro planeta, sobre todo el terreno que se ocupa para criar y cultivar el alimento para los animales, sumado al consumo y contaminación que produce en el agua, la deforestación y extinción de la fauna. Por lo dicho

anteriormente es que se provee que haya un incremento en el mercado alternativo de la carne a base de productos de origen vegetal. Sumado a esto, también se prevé, la utilización de vehículos híbridos para la distribución de productos, ya que al contar con una casi nula utilidad de combustible favorece tanto económicamente como ecológicamente (Jarvis L. 2021).

- Factor legal

Con respecto al último factor, en este caso el legal, se deben tener en cuenta las normativas que establecen que grandes locales de empresas se radiquen fuera del tejido urbano de las ciudades o de parques industriales. Respecto a esto en agosto del año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07, la cual impulsó el crecimiento productivo y el desarrollo social generando fuentes de trabajo. A.J & J.A Redolfi S.R.L aprovechó los beneficios fiscales de la misma ofrecidos a las pymes. La cual incentivaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera de área urbana antes del 2012, y aquellos que lo lograrán antes del 2009 dispondrán de beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Diagnostico organizacional

FODA

A través del análisis FODA se podrá conocer con una mayor facilidad los puntos fuertes y débiles, y captar las oportunidades y amenazas que posee la organización.

Fortalezas

- Variedad de productos y precios competitivos.
- La empresa cuenta con una flota de autos y camiones.
- Se realizan descuentos a sus clientes entre el 2% y 3% por pago de contado y una financiación a 30 días.
- Cuentan con una ubicación estratégica en la ruta principal y de fácil acceso.
- Cuenta con un nivel de endeudamiento casi nulo.
- Tienen un tiempo de entrega de mercadería muy razonable: aquellos clientes que se encuentran en la localidad de James Craik tienen una demora de 24 horas, para los que se encuentran en otras localidades, 48 horas.

- Cuenta con una amplia cartera de clientes en donde no sólo limita sus ventas a grandes comercios sino también medianos y pequeños.

Oportunidades

- Se contará con un nuevo depósito para ampliar el stock de productos.
- Contar con envíos, abarcando más localidades.
- Creación de una intranet para una mejor comunicación entre empleados.
- Mejorar el sistema informático de conteo de stock disponible.

Debilidades

- Falta de un sistema de gestión de inventarios.
- No poseen campañas publicitarias ni presencia en redes sociales
- No poseen un proceso de inducción para nuevos empleados
- No cuenta con departamento de RRHH
- No cuenta con un canal oficial de comunicación
- Poca capacitación de personal para la realización de labores diarias
- Escaso control de mercadería que genera vencimiento de las mismas
- Nulo control de inventarios

Amenazas

- Fluctuaciones en los precios.
- Competencia de otras empresas
- Covid 19 (nuevas restricciones que afecten al funcionamiento)
- Inflación
- Poco crecimiento económico

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

En el año 2016, Redolfi renueva su logo, lo que implicó un rediseño en su imagen empresarial:

Figura 1: Manual de imagen

LOGOTIPO A.J. & J.A. REDOLFI



PALETA DE COLORES

COLORES PERMITIDOS



IMAGEN CORPORATIVA

GRÁFICA VEHICULAR / CAMION



En lo que se refiere a estrategia de publicidad y de comunicación externa, Redolfi carece de la misma, aferrándose a su renombre y trayectoria para el posicionamiento de su imagen institucional en el mercado.

Con respecto a su imagen en el ámbito digital podemos visualizar que la empresa cuenta con Página web y redes sociales de Facebook e Instagram. Sin embargo, no mantiene una actualización constante de estos canales ni los utiliza de forma eficaz para generar estrategias de comunicación, como promover la marca, interactuar con los clientes y potenciales clientes, difundir información relevante, entre otras cosas, que conlleve a la construcción de una imagen positiva.

De la misma forma, podemos observar que la comunicación puertas adentro de Redolfi es deficiente debido a que utiliza canales tradicionales y desactualizados, por lo que repercute negativamente a la hora de mantener a sus operarios integrados, informados y motivados.

En conclusión, Redolfi no cuenta con estrategias claras de comunicación, tanto internas como externas, ni dispone de un departamento específico o especialistas encargados de gestionar y llevar a cabo dichas estrategias.

Mapa de públicos.

“Denominamos público en Relaciones Públicas a aquel agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional.” (Avilia Lammertyn, 1999, pág 107).

El mapa de públicos se utiliza en las RRPP para lograr identificar todos los públicos con los que la empresa se relaciona de una mayor a menor medida. Cada público tiene características e intereses diferentes, con lo que sus interpretaciones acerca de una misma información pueden variar. Por lo expresado anteriormente se evidencia lo necesario que es contar con un mapa de públicos que permita segmentar a los grupos de interés y diseñar diferentes tipos de estrategias para cada uno. A continuación, se realizará una breve descripción y clasificación de los grupos de interés de Redolfi:

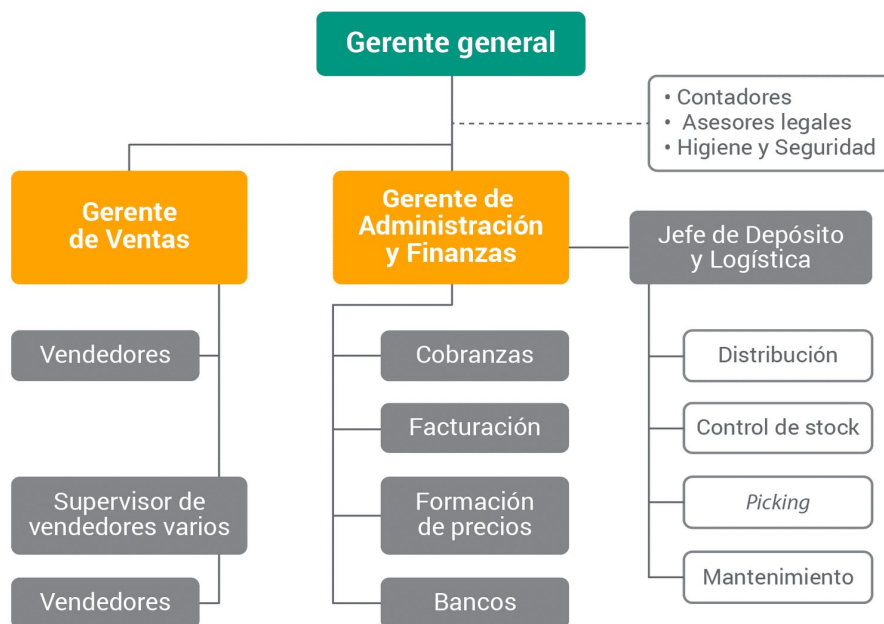
- Público interno: grupos de interés que están estrechamente conectados con los propósitos de la organización, que muestran un fuerte compromiso con su misión

específica y que forman parte del equipo de colaboradores permanentes. (Gerencia, mandos medios y operarios)

- Público semi-interno: aquellos grupos de interés, que, sin pertenecer a la organización, tienen estrecha relación con la misma y contribuyen fuertemente a la consecución de sus objetivos. (Familiares de trabajadores, accionistas, contratados, asesores, distribuidor y/o proveedor exclusivo, delegado sindical)
- Público semi-externo: aquellos que, sin pertenecer a la organización, tienen una relación cercana, pero no tan cercana como los semi-internos, aunque mayor que la que poseen los públicos externos. (Proveedores y distribuidores no exclusivos, revendedores, asesores externos, bancos, sindicato correspondiente)
- Público externo: son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo. (Consumidores, periodismo, líderes de opinión, cámaras y asociaciones empresarias, áreas gubernamentales)

Cómo es sabido, el presente trabajo está centrado en el público interno de Redolfi, es decir: Gerencia, mandos medios y operarios. A continuación, se realizará una descripción de los puestos que posee la organización:

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



- **Gerente comercial:** cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general.
- **Gerente de Ventas.**
- **Jefe de depósito y logística:** depende del gerente general.
- **Recepcionista:** que depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia.
- **Encargado de Despacho:** depende del jefe de logística y corresponde a distribución.
- **Responsable de pedidos:** depende del jefe de logística y corresponde a stock.
- **Sereno:** depende del jefe de logística y está en la sección de distribución.
- **Vendedor de mostrador:** depende del gerente de ventas.

Habiendo realizado la descripción de los puestos de trabajo de Redolfi, se detallarán algunos datos de interés al respecto:

- Los cargos de mayor jerarquía son ocupados por familiares o allegados de los socios de la empresa.
- No cuentan con un proceso de selección de empleados: se reciben curriculums y, cuando surge una necesidad en un departamento específico, los responsables correspondientes los revisan y deciden contratar si están de acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si están de acuerdo con la Gerencia General.
- No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, por lo que los empleados aprenden mientras trabajan.
- Cuentan con promoción interna: los empleados van ascendiendo en responsabilidades tomando como criterio central la confianza de los mismos, es decir, la antigüedad que poseen en la organización, dejando de lado así criterios como capacidad, preparación y aptitud para el puesto.

Como conclusión de lo expuesto, se evidencia que la organización no cuenta con procesos de inducción y/o capacitación que ayude a los diferentes empleados a la hora de cumplir su labor diaria, dando como resultado personal poco idóneo para cada puesto de trabajo, ya que, al no contar con personal apto y capacitado para los diferentes puestos, no contribuye a la hora de alcanzar un crecimiento organizacional.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollarán conceptos que son esenciales abordarlos para comprender la importancia de estos, ya que hoy en día son utilizados por casi toda organización y/o gestión que busca llevar adelante sus actividades diarias, optimizando al máximo las relaciones entre el personal, y que esto conlleve a lograr un posicionamiento positivo entre sus diferentes públicos.

La Comunicación

La comunicación es la actividad más importante para cualquier ser humano, mediante dicho proceso es que el individuo toma contacto con la sociedad y con su entorno, adquiriendo así el conocimiento del mundo que lo rodea para tomar decisiones importantes en su vida. Dicho esto, Vanessa Guzmán (2012), nos ofrece una definición de éste concepto: “La comunicación, en su término general, es un proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos y cualquier otra cosa que pueda ser compartida, es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y que, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad y la cultura”.

Por otra parte, José Gómez (2016), nos indica que para que la comunicación esté presente es necesario una serie de elementos para llevar a cabo dicho proceso, es decir, no se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). En resumen, para que la comunicación se manifieste correctamente debe existir un intercambio mutuo entre las personas.

Comunicación Interna

Este tipo de comunicación responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno que suele ser cambiante, en este caso Benito Berceruelo (2014) la define como: “Una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación. Desde el punto de vista más operativo, la comunicación interna permite a la

organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales”.

En fin, la comunicación interna es una herramienta que permite a los empleados conocer los objetivos y políticas de la empresa logrando así que los mismos generen una identidad y pertenencia hacia la misma. Y en términos operativos permite mantener una sincronización entre los diferentes departamentos, facilitando así al logro de los objetivos propuestos, eliminando contrariedades en las relaciones entre empleados.

Cultura empresarial

Gracias a la definición que nos brinda Jéssica Pérez (2019), podemos entender que: “La cultura empresarial abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto”. Es decir que dependiendo de la forma de pensar y del comportamiento del conjunto de personas de una empresa se ve reflejado en las prestaciones de servicios y/o productos, al igual que la relación con respecto a los distintos clientes y por ende a su entorno.

Relaciones Públicas

Como se mencionó antes, actualmente en nuestra sociedad, la comunicación se ha convertido en una fuente de información y conocimiento, de esto deriva que tengamos una percepción determinada de las cosas a través de lo que leemos, escuchamos o vemos, ya que, como seres humanos es imposible conocer todas las situaciones existentes. En relación con esto las Relaciones Públicas contribuyen a que las organizaciones puedan comunicarse con su entorno.

El Instituto de las Relaciones Públicas y la Asociación de consultores de RRPP del Reino Unido, nos ofrece una definición de Relaciones Públicas: “Las Relaciones Públicas son la disciplina que se preocupa por la reputación, con el objetivo de ganar comprensión, apoyo y opinión que influya en el comportamiento. Es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener buena voluntad y entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos” (Octavio Rojas, 2012).

Otra definición que nos brinda la Confederación Europea de Relaciones Públicas: “Las RRPP son la comunicación consciente de la organización, son una función directiva y su tarea es conseguir comprensión mutua y establecer una relación beneficiosa, entre la organización con sus públicos y su ambiente, a través de una comunicación bidireccional” (Octavio Rojas, 2012).

Otro punto a tener en cuenta dentro del campo de las Relaciones Públicas es que cuando hablamos de comunicación no solo nos referimos a los mensajes externos y/o internos que transmite una organización, sino también a las acciones de la misma, citando a Cristian Aced (2013): “Todo en la empresa comunica, no sólo los mensajes que emite el departamento de comunicación sino también las acciones de todos los que forman parte de la organización. No es solo lo que dicen sino también lo que hacen”.

Podemos concluir que es necesario que exista una serie de acciones comunicativas entre público y organización, y que, entre estos dos, se establezca una relación fructífera, en la que los dos actores salgan beneficiados de esa conexión, donde las Relaciones Públicas se encarga de que se produzca esa relación.

Control interno de inventarios

Es importante que las empresas posean un control de inventarios para poder asegurar la continuidad del proceso productivo (Miguel Ángel de Guevara 2020). En este punto es necesario realizar una diferenciación de conceptos entre inventario y stock.

Un inventario es una relación de los bienes que se disponen, que se encuentran clasificados según familias y categorías y por lugar de ocupación. Mientras que stock es el conjunto de existencias almacenadas en la empresa hasta su uso o venta (Miguel Ángel de Guevara 2020).

La gestión de stock es la capacidad de tener controlado la cantidad física e informática de cada producto en un momento dado de forma organizada. Un método eficiente de gestión de stock sería aquel que permita alcanzar el nivel óptimo de stock, es decir un flujo correcto entre las entradas y salidas, equilibrando pedidos en función de la demanda, sin que se produzcan rupturas. En pocas palabras una correcta gestión de stock permitiría a la empresa la salida del producto en tiempo y forma manteniendo un coste óptimo para la misma (Miguel Ángel de Guevara 2020).

Como se explicó anteriormente las Relaciones Públicas se ocupan de gestionar la imagen, reputación y comunicación de la empresa, tanto interna como externa, pero esto ¿Qué relación tiene con el control interno de inventarios? La relación se constituye en que una efectiva comunicación e implementación de estrategias internas, que incluya transparencia y difusión de información clara sobre el control de inventarios, puede ayudar a fortalecer la imagen corporativa y generar confianza tanto entre empleados como entre clientes y proveedores. Además, la correcta difusión de esta permite mantener a los empleados informados, motivados y comprometidos, asegurando que los mismos comprendan las políticas y procedimientos relacionados con el control de inventarios, promoviendo la responsabilidad y la adhesión a los mismos.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente Daniel Obispo Chumpitaz (2013) expresa que la implementación de un sistema de control interno influye en las distintas áreas de la empresa, maximizando la eficiencia de las operaciones, rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera.

Como conclusión podríamos decir que el control interno de inventarios se convierte en una herramienta estratégica que, junto con las relaciones públicas, contribuye a mejorar y fortalecer la imagen corporativa de la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Se observa que la empresa objeto de estudio A.J. & J.A. Redolfi S.R.L posee deficiencias a lo que se refiere a comunicación interna. La falta de un canal oficial de comunicación en la empresa contribuye a la pérdida de información y al surgimiento de rumores no controlados, lo cual afecta negativamente la gestión de la imagen corporativa y la reputación de la empresa. La ausencia de un canal de comunicación confiable y efectivo impide la difusión oportuna y precisa de información relevante tanto a nivel interno como externo. Esto puede llevar a la generación de especulaciones, desinformación y rumores que se propagan entre los empleados, clientes y otras partes interesadas. Como resultado, la empresa puede experimentar una disminución de la confianza y credibilidad en el mercado, así como una falta de coherencia en la percepción de su identidad y propósito

Su problema de comunicación interno se relaciona con el problema de control interno, más específicamente en el área de depósito, donde no se dispone de información inmediata que ayude a la toma de decisiones, como tampoco se conoce qué producto necesita de un manejo más cuidadoso.

Justificación del problema

Como se observó la empresa carece de un canal de comunicación interno oficial y bien gestionado con lo cual no permite mantener una correcta coordinación entre sus distintos departamentos y empleados, con la creación de ese canal se facilita la interacción y el logro de los objetivos de esta, ya que los actuales canales con los que cuenta la empresa son informales, mal gestionados y no se tiene registro de las cuestiones tratadas. Sumado a esto facilitará también el control interno de inventarios, referido a esto, se constató que hay un ínfimo control de las mercaderías que entran y salen generando en ocasiones, pérdidas por vencimiento, robo, faltantes y roturas entre otros. Toda esta problemática conlleva a que el stock del sistema contable no concuerde con el físico, provocando pérdidas y ocasionando un alto riesgo de que la empresa tenga resultados negativos a la larga, ya que es fundamental mantener un equilibrio entre disponibilidad y demanda.

Conclusión diagnóstica

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L presenta deficiencias significativas en su comunicación y control internos de inventarios. La falta de un canal de comunicación interno oficial y bien gestionado ha dificultado la coordinación entre los departamentos y empleados de la empresa. Por lo tanto, es necesario implementar un canal de comunicación interno efectivo que promueva la transparencia, el flujo de información y la interacción adecuada entre los miembros de la organización. Asimismo, se requiere establecer medidas para fortalecer el control interno de inventarios, garantizando un seguimiento preciso de las mercaderías y evitando pérdidas y desequilibrios entre la disponibilidad y la demanda.

Plan de Implementación

El presente plan de comunicación interna tiene como objetivo optimizar la comunicación interna de todos los departamentos y fortalecer el control interno del área de depósitos en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. El plan se implementará en un lapso que abarca desde principio de 2022 hasta mediados del mismo año, teniendo en cuenta la situación de la pandemia de COVID-19 y las medidas sanitarias correspondientes.

Objetivo General

Establecer y estructurar la comunicación interna de todos los departamentos y el control interno del área de depósitos de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL.

Objetivos Específicos

- Optimizar los canales de comunicación internos multidireccionales.
- Afianzar el sentido de pertenencia de los empleados.
- Implementar un sistema de estratificación y software según el modelo ABC para el control de inventarios.
- Acrecentar el conocimiento de los empleados con respecto a la organización.

Actividades

WithU 2.0

Red privada, que será totalmente personalizada, de acceso exclusivo para todos los trabajadores de la empresa, la cual permitirá centralizar la comunicación en una única plataforma eficaz, rápida y segura. La misma contará con una página principal donde se podrá visualizar noticias importantes, novedades de la empresa y anuncios, todo relacionado a la empresa y al sector de cada trabajador. Al mismo tiempo cada usuario dispondrá de un calendario virtual, que podrá ser vinculado con el calendario de Google, donde podrá organizar su labor diaria y/o indicar fechas importantes. Además, contará con un organigrama con el nombre de cada área de la empresa junto al encargado de la misma y los operarios en conjunto con datos como nombre, teléfono del sector, mail corporativo entre otros. Cada empleado y/o departamento podrá comunicarse libremente a través de una mensajería

integrada, donde se podrá clasificar cada mensaje desde poco urgente a muy urgente. Contará también con una sección de información de la empresa que incluirá datos como la historia de esta, cultura, visión misión y objetivos. Por último y no menos importante se podrán realizar encuestas a todo el personal de una manera más rápida y sencilla y se incluirá un listado con precios y cantidad actualizados de todos los productos disponibles.

- Alcance: todos los empleados de la empresa.
- Objetivos: optimizar los canales de comunicación internos multidireccionales, acrecentar el conocimiento de los empleados con respecto a la organización, afianzar el sentido de pertenencia de los empleados.
- Recursos: programador, diseñador gráfico, gerente general y gerentes de áreas, computadoras, servidores de red.
- Costo: programador \$320.000; diseñador gráfico \$120.000; Adquisición de nuevas computadoras \$190.000 c/u; servicio de hosting \$2.400 por mes.
- Mecanismo de evaluación: se podrán revisar métricas como tiempo de uso de la plataforma y cantidad de personas conectadas y se realizará una encuesta mensual a todos los usuarios a través de la plataforma.

Welcome to Redolfi

Todas las personas que sean incorporadas para nuevos puestos deberán realizar un “minicurso” introductorio, donde a través de la intranet, se les brindará información importante tanto de la empresa (valores, misión, visión, objetivos), como del puesto a ocupar (funciones, responsabilidades, métodos, horarios, etc). El contenido del curso será elaborado por personal interno en conjunto con la Gerencia General y con los encargados de cada departamento para lograr desarrollar cada contenido dependiendo del puesto de una manera mucho más particular y eficaz. El seguimiento y los responsables de que se cumpla este proceso serán los Gerentes de Administración y Finanzas, los Gerentes de Ventas y el Jefe de Depósito y Logística. En las diferentes sucursales la supervisión será realizada por el encargado correspondiente.

- Alcance: los nuevos empleados ingresantes.
- Objetivos: afianzar el sentido de pertenencia de los empleados, acrecentar el conocimiento de los empleados con respecto a la organización.

- Recursos: programador, diseñador gráfico, Gerente General y encargados de los distintos departamentos, impresoras.
- Costo: programador \$320.000, diseñador gráfico \$120.000.
- Mecanismos de evaluación: una vez finalizado el curso, se realizará un examen multiple choice acerca de todo el contenido que se proveyó en el mismo y además se repetirá cada mes cambiando el contenido y enfocándose en cómo se siente el trabajador.

Capacitación cultura Redolfi

Será una capacitación obligatoria para todos los empleados que ya se encuentran ejerciendo sus funciones dentro de la empresa. La misma será realizada a través de la intranet y los contenidos serán similares al curso de inducción con la única diferencia que se realizará especial énfasis en la historia, visión, misión y valores de la organización. Además, se reforzarán temas como la organización estructural de la empresa, acerca de cómo están compuestas y quienes componen los distintos departamentos. El contenido de la capacitación será elaborado por la Gerencia General, en conjunto, con los encargados de cada departamento. De forma similar al proceso de inducción, quienes estarán a cargo de hacer que se lleve a cabo dicho curso serán los Gerentes de Administración y Finanzas, los Gerentes de Ventas y el jefe de Depósito y Logística y en las diferentes sucursales la supervisión será realizada por el encargado correspondiente.

- Alcance: todos los trabajadores de la empresa.
- Objetivos: afianzar el sentido de pertenencia de los empleados, acrecentar el conocimiento de los empleados con respecto a la organización.
- Recursos: programador, diseñador gráfico, Gerente General y encargados de los distintos departamentos, impresoras.
- Costo: programador \$320.000; diseñador gráfico \$120.000.
- Mecanismos de evaluación: una vez finalizado el curso, se realizará un examen multiple choice acerca de todo el contenido que se proveyó en el mismo y el mismo se repetirá cada mes cambiando el contenido y enfocándose en cómo se siente el trabajador.

Control de inventarios ABC

Se implementará la clasificación ABC en los productos de la empresa. Dicho modelo permitirá fijar un determinado nivel de control sobre productos que se consideren de mayor valor o que tenga un costo elevado de inversión y reducirá tiempos de control, esfuerzos y costos en el manejo de inventarios. Para lograr entender cómo clasificar los artículos, se realizará una descripción de cada grupo:

- Tipo A: en este grupo se encuentran los artículos que tienen un costo elevado, que requiere una alta inversión o que su nivel de utilización o aporte necesitan de un 100% en el control de sus existencias. En porcentajes nos referimos al 20% de los artículos que ocupan el 80% de la inversión.
- Tipo B: acá se encuentran productos que tienen un menor costo y menor importancia, y que, por lo tanto, requieren de un menor grado de supervisión. En porcentajes representan un 30% de los artículos lo cual requieren de un 15% de inversión.
- Tipo C: por último, en este grupo se encuentran todos los productos de bajo costo, que requieren una inversión baja y que poseen un poco importancia para el proceso productivo y que requieren de muy poca supervisión acerca de sus existencias. En porcentajes representan aproximadamente el 50% de todos los artículos y requieren solo de un 5% de inversión.

Actualmente A.J. & J.A. Redolfi S.R.L comercializa productos de los siguientes rubros:

- a) Productos alimenticios, bebidas, limpieza y perfumería que se encuentran en el depósito 1 y 2.
- b) Cigarrillos que se encuentran en un depósito aparte.

Tomaremos en cuenta sólo el conjunto de productos que están ubicados en los depósitos 1 y 2, que es donde encontramos mayor interés de aplicar el sistema ABC. Lamentablemente no se cuenta con información necesaria, como por ejemplo costos por unidad o costo total de un producto, para poder clasificar de una forma más eficaz cada línea de producto en una categoría específica, por lo dicho anteriormente es que se realizará el supuesto de que los productos de perfumería y limpieza son aquellos que mayor nivel de inversión requieren, a la vez que mayor margen de ganancias le permite obtener a la empresa,

en segundo lugar se encontrarán los productos alimenticios como commodities (aceite, harina y sus derivados) y lácteos, y por último se encuentran los demás productos (Micaela Basnec 2019). En conclusión, la clasificación quedaría distribuida de la siguiente manera:

- Artículos A: comprenden el 20% de los artículos que ocupan el 80% de la inversión. Aquí ubicamos los productos de perfumería y limpieza.
- Artículos B: representan un 30% de los artículos de lo cual requieren de un 15% de inversión. Serán los productos commodities en primer lugar y los lácteos en segundo lugar.
- Artículo C: los porcentajes representan aproximadamente el 50% de todos los artículos y requieren solo de un 5% de inversión. Aquí se ubica el resto de los productos alimenticios (Micaela Basnec 2019).

Para los artículos A se implementa un estricto sistema de control a cargo de los encargados del depósito. Las revisiones que se harán serán continuas sobre las existencias, e implicarán el registro de actividades por medio de una planilla virtual que se actualizará de forma automática y que estará a disposición de todos los trabajadores en la intranet. La frecuencia de llenado de cada acción será diaria y el control de la planilla deberá ser cada cuatro días. En la planilla se ubicarán datos como:

- a) Fecha
- b) Producto
- c) Stock Actual
- d) Necesidad del producto
- e) Fecha de pedido

Para los artículos B habrá un control intermedio, se utilizará de igual manera la planilla anteriormente mencionada y se realizan controles semanales.

Por último, con relación a los artículos C, se utilizará un control menos estricto, por ende, la revisión será cada veinte días.

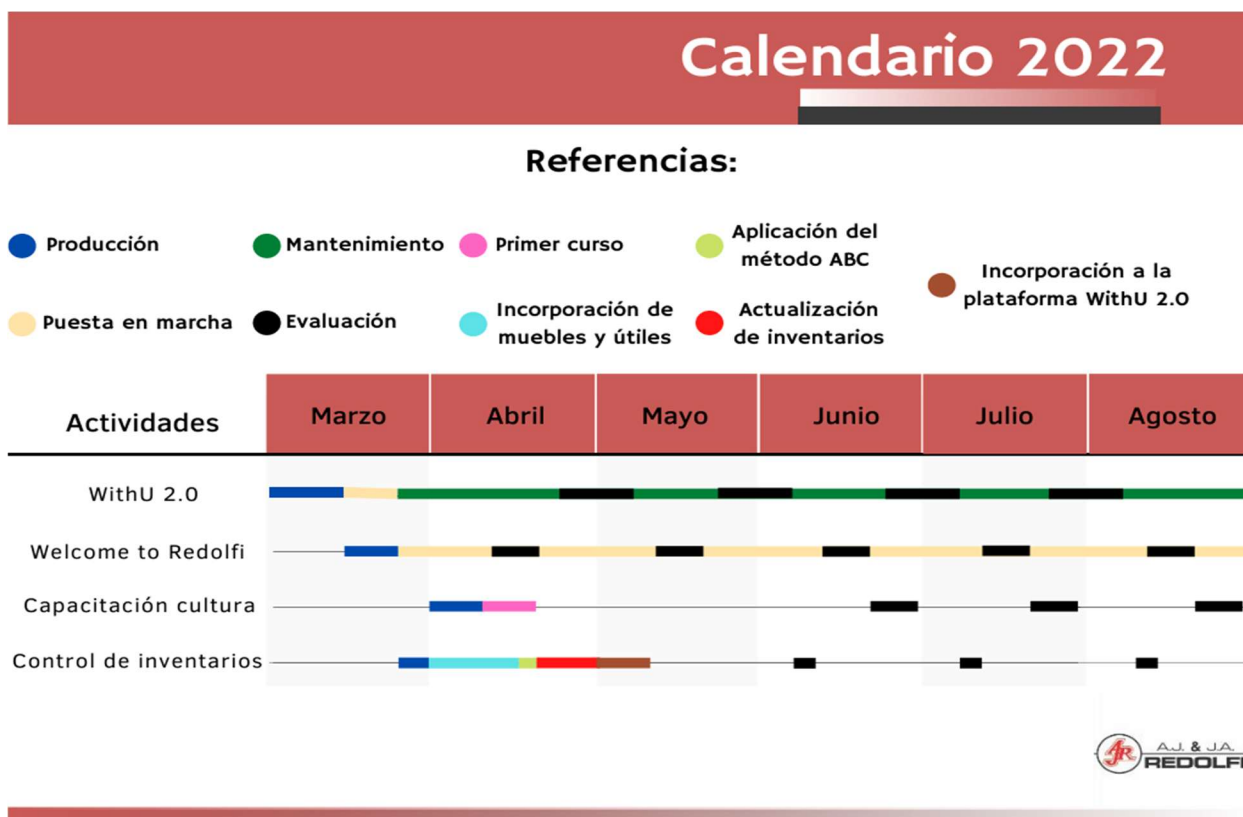
Un detalle para agregar es que se comenzará a utilizar el código de barras en los productos para un registro mucho más rápido y fluido que ayudará a mantener un recuento tanto de productos que ingresan como productos que egresan.

- Alcance: todos los trabajadores ubicados en el área de depósito.

- **Objetivos:** implementar un sistema de estratificación y software según el modelo ABC para el control de inventarios.
- **Recursos:** programador, diseñador gráfico, Gerente General y encargado del área de depósito, impresoras, muebles, lectores de código de barras, computadoras.
- **Costos:** programador \$320.000; lector de código de barras \$28.000; colector de datos \$370.000; nuevas estanterías \$1.111.100 c/u; computadora \$190.000 c/u.
- **Mecanismos de evaluación:** una vez puesto en marcha dicha estrategia, se realizará una encuesta online, que será enviada a través de la plataforma a todos los operarios del área de depósito, para conocer si fue exitosa la implementación del modelo ABC.

Diagrama de Gantt

Figura 3. Fuente: elaboración propia



Conclusión

En el cierre de esta tesis, emerge una estrategia integral y dinámica que trasciende la solución de deficiencias en la comunicación y el control internos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, para situarse en un plano más amplio de adaptabilidad en los entornos empresariales contemporáneos y la influencia de las Relaciones Públicas.

En una época caracterizada por la vertiginosa evolución tecnológica, la incorporación de la intranet personalizada "WithU 2.0" se erige como un recurso pertinente que responde al imperativo de canales de comunicación modernos y efectivos. Este paso refleja un conocimiento profundo de cómo las herramientas digitales pueden optimizar la velocidad y la calidad de la comunicación interna, una esencia que se alinea con la naturaleza de las Relaciones Públicas en la construcción de puentes comunicativos sólidos.

La estrategia desvela una sensibilidad aguda ante el contexto empresarial fluctuante. Mediante la apertura de canales de comunicación multidireccionales y la implantación de un sistema de estratificación y control de inventarios basado en el modelo ABC, se manifiesta una mentalidad adaptable que puede sortear diversas circunstancias y las mutaciones en el mercado. Esta flexibilidad refleja un principio clave de las Relaciones Públicas: la anticipación y respuesta proactiva a los cambios.

La consideración de la importancia de cada individuo en el engranaje organizacional es un eje central en esta estrategia. La implantación de un nuevo enfoque de inducción y el fortalecimiento del sentido de pertenencia buscan involucrar y comprometer a todos los integrantes del equipo. En una era donde la retención del talento es crucial y la satisfacción del empleado es sinónimo de éxito organizacional, este abordaje subraya la esencia misma de las Relaciones Públicas: la gestión de las relaciones con los stakeholders internos.

La adaptabilidad constante de los roles laborales también es reconocida en esta estrategia. La capacitación continua, la adquisición de nuevos conocimientos y la incorporación de prácticas actualizadas reflejan una sintonía con la filosofía de las Relaciones Públicas, que implica una constante evolución en la manera en que nos comunicamos y construimos relaciones.

En síntesis, el análisis de esta tesis revela una comprensión aguda de los desafíos y oportunidades en el contexto actual. Al abordar tanto la comunicación interna como el control interno con una perspectiva más amplia que considera los avances tecnológicos, la

adaptabilidad contextual y la importancia de los individuos, esta estrategia se erige como un ejemplo elocuente de cómo las Relaciones Públicas pueden impulsar no solo una comunicación interna efectiva, sino también una mejora holística en el funcionamiento y la percepción de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en un mundo empresarial en constante evolución.

Recomendación.

Como recomendación, se plantea que la empresa mantenga un compromiso constante con la adaptabilidad y la innovación. Es esencial que la empresa continúe evolucionando en línea con los avances tecnológicos y las tendencias del mercado. Esto implica estar atentos a las nuevas herramientas y enfoques en comunicación interna y gestión de inventarios, y considerar su integración en las operaciones diarias. La realización de evaluaciones periódicas permitirá identificar áreas que requieren ajustes y mejoras, asegurando que la estrategia siga siendo relevante y efectiva en un entorno empresarial en constante cambio. Además, fomentar una cultura de aprendizaje continuo entre los empleados garantizará que estén equipados con las habilidades y el conocimiento necesarios para enfrentar los desafíos emergentes. En última instancia, la empresa debe mantener una mentalidad abierta y proactiva para abrazar nuevas oportunidades y mantener su posición como líder en su industria.

Referencias

Reátegui R., Tiella A. (2018). Control interno en el inventario de mercaderías y la gestión financiera en las ferreterías. Tarapoto, Perú: Trabajo Final de Grado de la Universidad Nacional de San Martín.

Baque P., Doris J. y Sánchez P., Sandy S. (2018). Propuesta de un manual de procedimientos y políticas para el control de inventarios de la empresa Creation 's Andrés.

Cristina Aced (2013). Relaciones Públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital.

Charry Condor, H. O. La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público (p. 25–34) 2018.

Chumpitaz, Daniel Obispo (2013). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013.

Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional.

Álvarez A., Lesta L. (2011). Medición de los aportes de la gestión de la comunicación interna a los objetivos organizacionales. Bogotá, Colombia. Universidad de La Sabana.

Plasencia D. (2017). Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para Grupo Rhelec. Quito, Ecuador. Trabajo Final de Grado de la Universidad San Francisco de Quito.

José P. (2011). Investigación, análisis y propuestas de políticas de planeamiento y control de inventarios para el sector comercial de productos siderúrgicos. Lima, Perú. Trabajo Final de Grado de la Universidad Católica del Perú.

Vanessa Guzman (2012). Comunicación organizacional, (primera edición). Estado de México. Editorial Red Tercer Milenio.

Gómez, Fedor Simón José (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlng=es.

Benito Berceruelo (2014). Nueva comunicación interna en la empresa, (primera edición). Madrid. Editorial Estudio de Comunicación S.A.

Miguel Angel Guevara (2020). Gestión de inventarios. La Rioja. Editorial Tutor Formacion.

Basnec Agosto, Micaela Belén (2019). “Evaluación de Controles Internos para Optimizar los Procesos de Compra, Venta e Inventarios en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”. Universidad Siglo 21.

Ainoa L. (2015). Diseño y Gestión de Intranets. Editorial ICB, S.L

Vidal C. (2017). Fundamentos de control y gestión de inventarios. Programa Editorial Universidad del Valle.

Pérez J. (2019). Cultura empresarial. Editorial Elearning, S.L

Rojas O. (2012). Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia (3ª Edición). Editorial ESIC.

Jarvis L. (2021). 28 ideas para vivir de forma más sostenible en el planeta.

URL: <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/04/26-ideas-para-vivir-de-forma-mas-ligera-en-el-planeta>