

Universidad Siglo 21



Título: Cuadro de Mando Integral en la Empresa Redolfi Srl.

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

Empresa: A.J & J.A Redolfi SRL

Autor: Andrea Vanesa Torres

Legajo: VCPB15990

DNI: 29.957.169

Director de TFG: Juan Ferreiro

Comodoro Rivadavia, Chubut

Argentina, Abril 2019

Resumen

Toda empresa consolidada y en vía de desarrollo puede caer en la desatención de algún punto específico en pos de un comprobado funcionamiento integral. En los últimos años la competencia en los nuevos mercados que hacen paritarias las cuestiones netamente financieras, exigen un enfoque diferencial que aporte un plus de distinción propio.

En este enfoque el capital humano cumple una función preponderante. Un equipo de trabajo capacitado, comprometido, y posesionado del futuro de la empresa es la clave para el cumplimiento y superación de su misión y visión. Reconocer el rol estratégico del área de recursos humanos y gestionarla eficientemente, proveerá indicadores de vital importancia en la toma de decisiones ya que influirá cuantitativamente en todas las demás áreas.

Este trabajo por ende apunta a comprobar que un cuadro de mando integral aplicado una empresa es clave, ya que utilizando menor cantidad de recursos se puede influir en todas las áreas de la empresa.

Palabras claves: capital humano- cuadro de mando integral- competitividad

Abstract

Every consolidated and developing company can fall into the neglect of a specific point in pos of a checked integral functioning. In recent years, the competition in the new markets that make parity the clearly financial issues, demand a differential approach that contributes a plus of own distinction.

In this focus, human capital plays a preponderant role. A trained committed, and positioned work teams of the future of the company is the key to the fulfillment and overcoming of its mission and vision. Recognize the strategic role of the human resources area and manage it efficiently, will provide indicators of vital importance in the decision making as it will influence quantitatively in all other areas.

This therefore work points to verify that a balanced scorecard applied to the human resources area is key as using less resources could influence all areas of the company.

Key words: human capital- balance scorecard- competitiveness.

Introducción

Redolfi SRL, una empresa es familiar con orígenes en el año 1910. Ubicada en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, etc. A través de los años, ha crecido ampliamente en el sector y hoy cuenta con 4 autoservicios mayoristas ubicados en distintas ciudades de la provincia.

Redolfi SRL, ha logrado su posicionamiento en el mercado local y un reconocido liderazgo. Aun así, debido a un contexto cada vez más inestable, globalizado y dinámico que rodea al mundo de las empresas comerciales, es fundamental poner especial atención en la administración.

En la actualidad cualquier empresa para poder sobrevivir, no puede centrarse solo en generar beneficios a corto plazo, sino que debe estar alerta a los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos para mantenerse en el tiempo. Estos cambios han tenido una incidencia en los sistemas de control de las organizaciones, ya que las mismas están inmersas en un entorno más competitivo.

Por otra parte, las empresas comerciales como Redolfi SRL, están inmersas en una realidad inflacionaria y de inestabilidad económica, que hacen que cualquier crecimiento y expansión sea más dificultosa. En este proceso de crecimiento la empresa ha descuidado temas importantes relacionados con el sistema de gestión estratégico.

Uno de ellos es que carece de un área específica de Recursos humanos y es la administración la encargada, por ejemplo, de la liquidación de sueldos de los empleados. Esto afecta a la organización de la empresa y a la eficiente toma de decisiones, se necesita un control constante para evaluar resultados y evitar problemas en el futuro. Para ello se pretende ayudar al directorio en la búsqueda de estrategias para abordar esta área a corto y mediano plazo.

El sistema de gestión ideal para ello es el cuadro de mando integral: una poderosa herramienta que revoluciona el control de gestión y permite medir resultados a futuro. Permite tener una visión y estrategia desde cuatro perspectivas las cuales son: finanzas; clientes; procesos internos; y formación y crecimiento.

El CMI resalta el énfasis en que los indicadores tanto financieros como no financieros formen parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa comercial. El rol de los empleados es fundamental para comprender que sus acciones y decisiones influyen en la generación de éxito financiero a largo plazo. (Carvajal Zambrano, Velásquez Vera, & Almeida Lino, 2018)

Antecedentes

Como antecedente internacional se analiza el artículo que plantea la implantación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para poder monitorear la referida estrategia. Este se relaciona con el reporte ya que se pretende que la empresa implemente esta herramienta para mejorar en cuanto a la gestión empresarial, y sobre todo en la quinta perspectiva aportada por el CMI. También es interesante comprobar como la participación activa e involucrada del directorio ayuda a una mejor implementación. (Amat Salas, Banchieri, & Campa Planas, 2016)

Un antecedente nacional, puntualmente de Córdoba, analiza es el trabajo de grado, donde se propone el diseño y la implementación del CMI a nivel operativo en la empresa IVECO. Esto permite generar objetivos específicos en el sector y se logra que los supervisores se enfoquen en el análisis del CMI, y en la elaboración de planes de acción. Se relaciona con este reporte, ya que se pretende diseñar el CMI, para mejorar los planes de acción de la organización. (Nicotra Perassi, 2018)

Un antecedente regional, de la provincia de La Pampa de una tesis final, donde se propone la gestión de RRHH, como soporte para sistematizar la administración de los recursos humanos en el ámbito público. Esto favorece a la mejora de la planificación y evaluación de los procesos dentro de la empresa, haciendo frente a los desafíos actuales. (Ghiglione, 2015)

Relevancia del caso

La empresa Redolfi Srl., está inmersa en un contexto económico inestable, ya que nuestro país está transitando por una crisis social y económica. La desocupación, cierre de empresas y la inflación son temas cotidianos no ajenos a la misma. Por ello,

buscar nuevos modelos de gestión y organizarse de una manera innovadora es clave para la longevidad de la empresa y su desarrollo.

En la actualidad Redolfi SRL se encuentra en una zona de meseta. Se ha consolidado en estos 50 años como referente importante del rubro y es destacada por su trayectoria familiar. Si bien la empresa posee una estrategia de corporación que está definida, marca la diferencia frente a sus competidores porque tiene un buen servicio al cliente con precios competitivos. No cuenta con un buen plan de gestión, le falta de gestión empresarial corporativa que la haga ascender hacia una administración óptima y dinámica que le permita alcanzar, sino más bien, superar su visión. Ello le permitirá generar eficiencia en la toma de decisiones.

Con este reporte se busca diseñar e implementar una herramienta de gestión para llevar a cabo la estrategia y los objetivos tanto a corto como mediano plazo. Aplicar un CMI para alinear la estrategia con la visión y misión de la empresa y así conducirla al logro de los objetivos obteniendo mayor rentabilidad y prestigio. Las incorporaciones de pequeños cambios y modificaciones permitirán derivar esfuerzos y recursos hacia áreas específicas comprometidas con una planificación estratégica de expansión. Este proceso evitará que la empresa se estanque en una gestión efectiva pero menos eficaz.

Entre estos cambios y como base primordial de la administración estratégica, la incorporación de un cuadro de mando integral aportará bases sólidas y una visión integral de las áreas a intervenir, en este caso Recursos Humanos. Esta visión compromete aspectos menos duros que un indicador que pueda verse reflejado en los Estados Contables. Son cuestiones de índole organizacional que hacen a la cultura empresarial e influyen muchas veces, tanto o más que las cuestiones financieras. Será de gran utilidad el análisis de esta herramienta, ya que proporcionará a la empresa no solo una claridad en su gestión empresarial interna sino también acorde a las contingencias externas que influyen.

Análisis de la situación

Aunque Redolfi S.R.L. puede estar consolidándose y haya logrado mantenerse en el tiempo con una supuesta estructura financiera sólida, presentando balances que exponen crecimientos económicos año tras año, se puede concebir que aún sea una

empresa que se rige por aspectos que no le permiten lograr llegar a afianzarse en la cima mayor.

La información recabada permite un análisis general, donde se observa la ausencia de dos áreas importantes para la empresa como son Recursos Humanos y Seguridad e Higiene, la falta de sistemas de gestión contables actualizados, y una débil gestión integral de control interno. Esto último se considera de vital importancia en cualquier empresa que procure llevar como bandera al profesionalismo y no a un alto grado de manejo de la gestión como empresa familiar.

Con el correr de los años la empresa ha crecido de una manera firme, y con ello su equipo de empleados que ha alcanzado los 130 miembros. A pesar de este incremento se conoce que Redolfi SRL no cuenta con un área de Recursos Humanos, lo cual muestra una insolvencia respecto de la gestión interna de la empresa y desemboca en una falta de capacitación del personal reflejada en una ausencia de motivación.

Redolfi SRL., tiene un sistema actual de captación de clientes poco estructurado. Lo hace a través de las redes sociales, de boca en boca y alguna que otra promoción. La falta de publicidad que posee la empresa es otra gran debilidad que la desvía de su objetivo. Tampoco cuenta con una política fijada de negociación de precios, dejando a la perspectiva de clientes en ausencia de diseño, rumbo y control alguno.

Los índices de crecimiento que han sido incrementados por aspectos de expansión en su cambio de locación física o algunas alianzas estratégicas, se verían multiplicados si se lograra al fin incluir estos controles que se transforman en decisiones estratégicas más relacionadas con lo cotidiano, con lo urgente, con lo relacionado a las reacciones del medio ambiente interno y externo que influyen en su productividad y por ende en su rentabilidad financiera. Estas son las decisiones, pro acciones, que la impulsaran a alcanzar su misión y visión.

Para analizar a Redolfi S.R.L. desde un punto de vista económico o contable se puede decir entre otras cosas que:

La empresa está dedicada a la comercialización y distribución en el rubro mayorista de productos alimenticios y tiene una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios.

Cuenta con una prestigiosa y amplia trayectoria de 50 años en el sector. Su oferta en productos es muy variada, ya que destina las ventas a un surtido en productos existentes en el mercado.

Tiene una estrategia orientada a la satisfacción del cliente y ofreciendo precios competitivos, lo que la posiciona en el mercado de una manera diferente y valorado por los clientes.

Su centro de distribución que está ubicado en James Craik. Allí se realizan las tareas de compras a los proveedores y abastece a las cuatro sucursales del interior de Córdoba (San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Córdoba Capital). También posee una unidad de negocio de Kodak, que se sitúa en la ciudad de Córdoba y otras sucursales.

En términos financieros, Redolfi SRL, tiene sus bases sólidas, sus ventas se realizan un 80% al contado. Los plazos de financiación no superan los 30 días. Por ello no traslada endeudamiento a sus proveedores lo que les permite mantener una buena relación con ellos. La cartera de proveedores es reducida, aunque está en desarrollo y crecimiento constante, por el crecimiento paulatino de la empresa. En cuanto a la gestión contable se conoce que carecen de un sistema contable específico, ya que todo está manejado por planillas de Excel.

La mayor causa de su expansión fue su nuevo centro de distribución. Esto se logró por medio de un plan estratégico de inversión con el fin solucionar la limitación que le representaba el insuficiente espacio físico de las antiguas instalaciones. Estas limitaciones le privaban de realizar compras a mayores escalas, generando también muchas roturas, pérdidas y robo de mercadería por falta de control. Esta inversión les admitió, sumar nuevas alternativas de negocios donde nuevas marcas les abrieron sus puertas permitiendo vislumbrar un aumento en sus ventas de un valor aproximado de 12.000.000 anuales y un ahorro de gastos evitando todos los problemas detallados anteriormente en cuanto a la mercadería.

Su política con respecto a los clientes, es que sean pocos pero importantes, consiguiendo de esta manera un gran volumen de facturación en cada operación realizada. En la actualidad tiene un número aproximado de 6.000 clientes, de los cuales los principales son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, farmacias, etc. y 35 vendedores repartidos en sus 4 sucursales, logrando de esta forma cubrir casi la totalidad de la provincia de Córdoba. También traspasa las fronteras provinciales llegando a Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva de la comunidad.”

Misión: Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.”

Seguidamente se presenta la estructura de la empresa con dos figuras de organigrama.

Figura 1 Organigrama de sucursales. Fuente: Trabajo final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

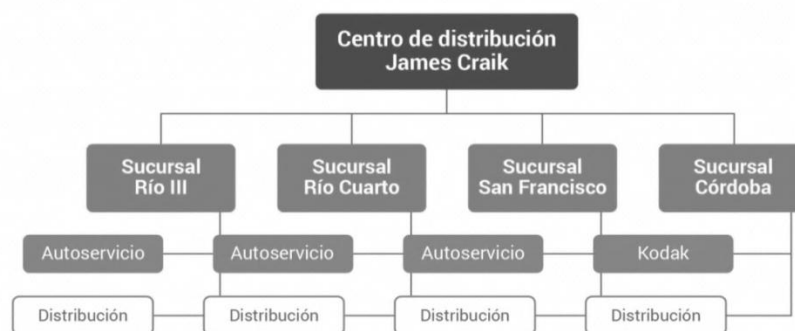
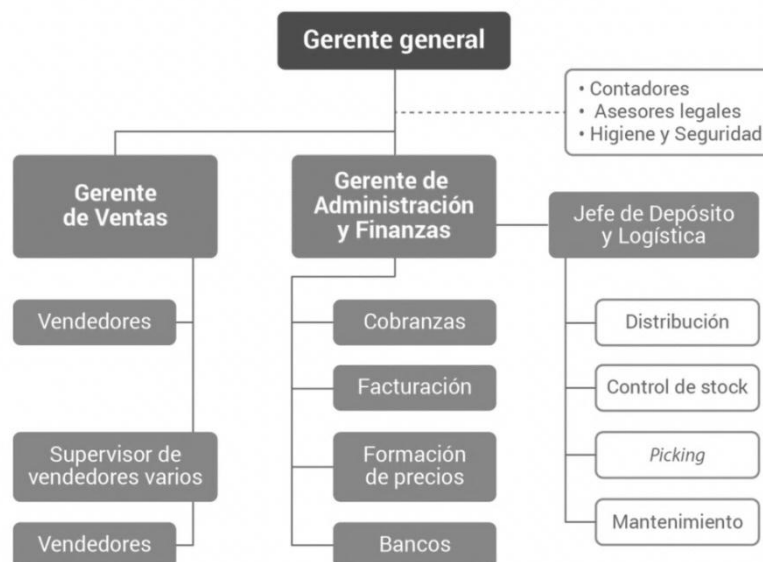


Figura 2 Organigrama de Centro de James Craik. Fuente Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.



Análisis de contexto:

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método de PESTEL, es decir se analizan los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que puedan influir en la empresa Redolfi.

Análisis Pestel

Factores Políticos:

En este ítem podemos describir la influencia de la moneda extranjera: (dólar en crecimiento razonable), en la empresa. No influye significativamente, pero si indirectamente. La influencia en esta área es negativa porque en nuestro país el dólar es un componente importante de la economía que influye en las políticas de precios de casi todos los productos. La situación gubernamental y las próximas elecciones son factores influyentes.

Factores Económicos:

Un factor sería la excepción de las tasas, reglamentada en la Ordenanza Municipal 1564/07, en sus artículos 1 y 4 inc C:

“ART. 1º: La presente ordenanza tiene por objeto regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de

establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad(...)

ART. 4º Establece que los establecimientos mencionados en el artículo primero de la presente, gozarán de todos o algunos de los siguientes beneficio:(...)

c) Exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio. Dicha exención se otorgará en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad, después de dicho plazo, la exención se otorgará por siete años más y se aplicará según la siguiente escala: 100% cuando el establecimiento ocupe diez o más empleados; 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados..."

El impacto en la empresa es muy importante ya que a mayor empleados tengan mayor es la excepción en las tasas comerciales municipales. Por un lado el volumen de venta per cápita de los vendedores aumentaría significativamente, y aun hoy les seguirá redituando en sus rendimientos.

Por otro, la posibilidad de vender un nuevo producto y a un precio competitivo significa un motivación que mejora el desempeño personal de cada vendedor. También en depósito significó más trabajo que pudo ser cubierto por la incorporación de personal proveniente de diferentes programas y la reubicación de empleados con experiencia y trayectoria en la empresa.

La "Red Minicostos" representa otro factor económico a considerar. Es un programa de en el cual se inscribe a autoservicios, supermercados, almacenes y afines en un nucleamiento que les permite acceder a precios especiales en todo el territorio nacional.(Minicostos.com, 2018).

Otro factor influyente en lo económico son los Programas de inserción y formación laboral con los que trabaja Redolfi. Algunos son: Programa Primer Paso; Programa Primer Paso Aprendiz; Programa "X mi"; Programa PIP. (Gobierno de Córdoba, 2018)

Es evidente aunque mencionable el impacto que esta política de inserción laboral tiene en el área de recursos humanos. Quizás pueda dilucidarse las razones por la cual la empresa aun no cuente con un área específica para ello, dado que el reclutamiento es bastante sencillo. (lo que no significa que sea esto la única acción del área).Aun así, la empresa reduce bastante el costo de capacitación de los aspirantes que eventualmente podrán ser parte de la planta permanente (o no) de la empresa. Con el financiamiento del estado municipal, la empresa solo costearía otros aspectos de inducción menos importantes.

Factores Sociales:

Demográficamente la ciudad cuenta con pocos habitantes lo cual significa que algunos empleados deben trasladarse desde otra ciudad, esto deriva en algunos inconvenientes: demoras en el tránsito, ausencias de empleados, llegadas tardes. Puede tener aquí el origen de la necesidad de rotar a los empleados más calificados para dar lugar a la nueva mano de obra proveniente de los programas, ya que, estos empleados calificados han estado desde el inicio de la actividad y seguramente provienen de la localidad.

Factores Tecnológicos:

Algunos competidores como Walmart, Yaguar, Macro, tienen un sitio web que permite la compra online a sus clientes. Esto impacta directamente en la capacidad de captar clientes eventuales que luego se transformarán en habituales. Este tipo de venta no requiere casi de personal y es una herramienta de venta en auge con grandes beneficios tanto como para la empresa como para el cliente.

Factores Ecológicos:

Recientes inundaciones, recurrentes en años anteriores, han llegado a ser de relevante influencia debido al anegamiento de los caminos y rutas, con llegada de las aguas a la zona urbana donde hubo familias evacuadas.(Villa María Ya, 2019)

No hay datos sobre si algún empleado de Redolfi SRL fue afectado. Pero la situación de la localidad requiere un estado de alerta contemplando la posibilidad de que: o bien los empleados eventualmente afectados puedan ausentarse o aquellos empleados que vengan de otras localidades tengan inconveniente con el traslado dado los cortes en la Ruta N° 9. También se debe considerar que la actividad económica de esta zona se basa fuertemente en la explotación tambera y agrícola. La inundación de

los campos y la crisis agro- ganadera que se desprende de ello reciente la economía local y regional lo cual se traduce en menos ventas para los clientes, menos compras a Redolfi Srl.

Factores Legales:

Evidentemente la implicancia de la ordenanza municipal antes detallada, es uno de los factores legales más relevantes ya que para la empresa significó el replanteamiento del Plan Estratégico contemplando lo referente a el traslado de su actividad .Esto adquirió relevancia ya que involucró a todas las áreas de la empresa con inversiones y todos los movimientos que implica un cambio de esa magnitud.

Tabla 1 .*Matriz PESTEL*. Fuente Elaboración Propia.

Recursos Humanos										
Factor	Notas ¿Cómo se comporta actualmente el factor?	IP	Implicancia e importancia				O	A	p(x)	Impacto RRHH
			t	T	I	Ir				
Políticos										
Económicos										
Tasas municipales	Exención tasas municipales - OM 1564/07	3	17	+	>	3	x		1	3
Programas de Inserción Laboral	Empresa recibe mano de obra subsidiada por el gobierno	3	1	+	=	3	x		1	3
Sociales										
Demografía	Mano de obra escasa o no local	2	9	-	<	2		x	0,1	0,2
Tecnológicos										
Ecológicos										
Contingencias climáticas	Inundaciones en la zona	0	0	-	=	0		x	0	0
Legales										
Clientes										
Factor	Notas ¿Cómo se comporta actualmente el factor?	IP	Implicancia e importancia				O	A	p(x)	Impacto RRHH
			t	T	I	Ir				
Políticos										
Económicos										
Moneda Extranjera	Dólar en crecimiento controlado	2	6	-	>	2		x	1	2
Económicos										
Red minicostos	Captación de clientes por la competencia	2	6	-	=	2		x	0,25	0,5
Tecnológicos										
Compra On-Line	Competidores con canales de compra directa OnLine	3	0	-	>	3	x		1	3
Ecológicos										
Contingencias climáticas	Inundaciones en la zona	3	0	-	=	3		x	0,75	2,25
Legales										
Ordenza Municipal 1564/07	Centralizacion logistica - Exclusividad de comercializac.	4	17	+	>	3		x	1	3,5

A continuación se expone la siguiente tabla del análisis FODA:

Tabla 2. *Matriz FODA*. Fuente: Elaboración propia.

	Positivo	Negativo
	Fortalezas	Debilidades
Origen Interno	<p>Trayectoria de 50 años con reconocimiento social.</p> <p>Ubicación estratégica favorece al desarrollo local.</p> <p>Precios competitivos.</p> <p>Ventas al contado. Sin nivel de endeudamiento.</p> <p>Excelente relación con los proveedores.</p> <p>Responsabilidad social y comunitaria.</p> <p>Comercialización de productos de grandes empresas.</p>	<p>Falta de sinergia entre los sectores.</p> <p>Falta de alineación de algunas áreas de la empresa.</p> <p>Carencia de publicidad y marketing.</p> <p>No tienen clasificación de clientes por volumen ni por comportamiento.</p> <p>Falta de comunicación interna.</p> <p>Ausencia de control interno.</p> <p>Falta de un área de Recursos Humanos.</p> <p>Baja adopción de las tecnologías, reflejado en la falta de un sistema informático de control para la recepción/reparto de mercaderías.</p> <p>Falta de herramientas para planificar la gestión de objetivos y metas.</p> <p>Ausencia de un área de Seguridad e Higiene.</p> <p>Inexistencia de tableros de comando.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Origen Externo	<p>Descuento de proveedores por amplio volumen de venta.</p> <p>Comercialización dentro de toda la provincia de Córdoba.</p>	<p>Contexto socioeconómico inestable.</p> <p>Aumento de impuestos.</p> <p>Dólar fuerte.</p> <p>Gran competencia de cadenas mayoristas nacionales.</p> <p>Pérdida de poder adquisitivo del cliente.</p>

Basados en la situación de la empresa se desprenden una serie de objetivos menores que llevarán al cumplimiento del objetivo general que nos compete. Para lograrlo se basará en indicadores generales de un cuadro de mando integral donde las variaciones en los mismos expondrán la efectividad de cualquier cambio realizado en el

área de recursos humanos. Por ello estos indicadores mostrarán datos como: volúmenes de venta, rentabilidad, satisfacción del cliente, captación del cliente, tiempos de entrega de mercadería y calidad de atención. Si bien éstos indicadores se atribuyen a toda la empresa, no comprenden el total de los que deberían tener un cuadro de mando integral ya que solo se apunta a mostrar la influencia del capital humano. No obstante, es pos de que esas variaciones sucedan se enfatizará en aquellos índices relacionados directamente con el capital humano como pueden ser: satisfacción laboral, capacitación, procesos de admisión o seguimiento.

Toda la información recabada conformará un plan de gestión para el área de Recursos Humanos en particular, donde actualmente la empresa expresa su mayor debilidad. Pero también involucrará a toda la empresa y a sus demás áreas. Esta situación que si bien no es crítica puede no solo revertirse sino que en el proceso maximizará el desarrollo de la empresa apostando más sólidamente al crecimiento que viene implementando en los últimos años.

Diseño del CMI

El diseño de CMI acotado se aboca a demostrar la importancia del capital humano para el alcance de los objetivos corporativos. Por ello, no están presentes todos los indicadores que serían necesarios para ser implementado de forma global, pospuesto esto para una segunda eventual etapa.

Primero se toma como guía la estrategia, visión y misión de la empresa. Luego se procede al establecimiento de los objetivos estratégicos necesarios para cada una de las perspectivas presentes en un CMI las cuales son: financiera, procesos internos, clientes y de aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos son especificados tanto por la gerencia general junto a las demás gerencias con una participación en conjunto. Los mismos, son la base para la elaboración del mapa estratégico en donde se desea plasmar la relación causa- efecto entre ellos. Así a partir de indicadores generales puede conocerse la magnitud de la influencia de la gestión del capital humano y a su vez sirve de referencia para la gestión de todas las áreas.

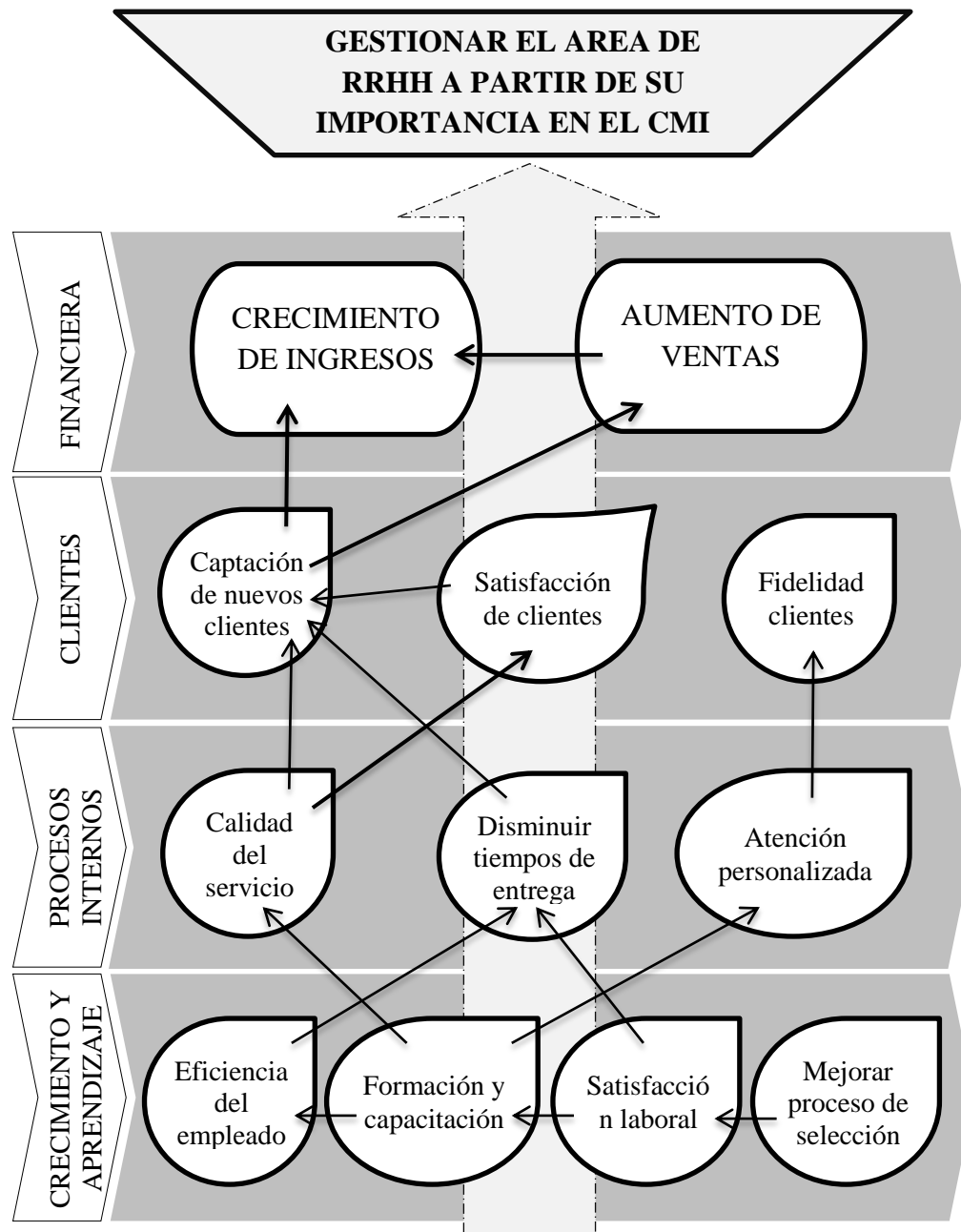
De esta manera, por ejemplo, dentro de la perspectiva financiera midiendo la variación de ventas y la tasa de crecimiento de rentabilidad bruta permiten saber si la acción directa sobre el recurso humano dio frutos; pero a su vez permite ajustar otras

áreas específicas. Del mismo modo en la perspectiva clientes, el grado de conformidad y la captación de nuevos clientes evidencian un personal más o menos competente, como también podría provocar un cambio estratégico en el área de ventas.

En cuanto a la perspectiva procesos internos, la cantidad de pedidos entregados a tiempo también responde a la calidad del servicio humano pudiendo tomarse, además, como base para ajustar el equipo de logística.

En la última perspectiva de crecimiento y aprendizaje, es la más importante y de doble implicancia ya que, mide cuestiones como satisfacción laboral y formación, e interviene en la toma de decisiones del área de recursos humanos

Figura 3. Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia



Marco Teórico

En este apartado se presentan los beneficios y lineamientos de la implementación de un Cuadro de Mando Integral y las razones de porqué orientarlo al área específica de Recursos Humanos.

Cuadro de Mando Integral

Las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto, el uso de este tipo de herramienta colabora como un sistema de gestión estratégico en diferentes procesos como lo son: traducir, transformar la visión y la estrategia; comunicar y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos al equipo de colaboradores. El concepto de CMI, ha sido incorporado por los autores Kaplan y Norton (2012) desde la década de los 90, el cual combina estrategia y gestión, y es definido como una importante herramienta de gestión.

Varios autores coinciden en la relevancia del CMI como herramienta para mejorar el desempeño de una organización aunque algunos difieren sobre la importancia de incluir al capital humano como un componente fundamental del mismo o sobre la versatilidad de su aplicación en las diferentes organizaciones.

Implementación en pequeñas y medianas empresa

Kaplan & Norton, (2012) afirman que el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en datos medibles y comparables, cuyo resultado proporcionara la estructura del sistema de gestión aplicable. Estos autores afirman que el CMI se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño. Ante esto, Jordan, Neves, & Rodrigues, (2011) resaltan la dificultad de la aplicación del CMI a pequeñas y medianas empresas, sobre todo debido a la inversión que es necesaria efectuar. También aluden a fallos organizacionales como los problemas en el proceso de implementación, la copia de indicadores de otras empresas que no tienen en cuenta la cadena de valor propia o retrasos debido la falta de mediciones fiables.

Lo intangible

En referencia a lo dicho por Muñiz,(2012) se establece que el control de gestión es una herramienta administrativa que debe proporcionar información de calidad y oportuna para la toma de decisiones y de esta manera permitir la medición del aprovechamiento de los recursos para cumplir los objetivos establecidos. Otra de las críticas recurrente a esta práctica se basa en la limitación humana para procesar la información intangible. Los datos intangibles son cada vez más importantes para toma de decisiones de una empresa y no siempre son tomados en cuenta o bien no se los analiza en profundidad. En el libro *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, se refiere a este como uno de los problemas más frecuentes de los enfoques clásicos de medición, que hasta hace unos años no se le ha encontrado solución. A esto se le suma que los datos obtenidos son ya pasados, con el riesgo de volverse obsoletos; y que los indicadores muchas veces no están relacionados entre sí y no tienen un enfoque integrador. (Amado, 2015)

Capital financiero vs Capital intelectual

Estos sistemas de gestión basados en medidas financieras son necesarios pero insuficientes para competir en los nuevos mercados de altísima incertidumbre, afirman los autores (Gan & Triginé, 2012) .El capital financiero, que había sido vital en la Era de la Industria, ya no es fundamental. El nuevo desafío y principal capital es el conocimiento, que permite utilizar los recursos y aplicarlos rentablemente. Es ahora cuando “Las personas con sus conocimientos y habilidades mentales, se convierten en la base principal de la nueva organización”. (Chiavenato, 2011)

Esta valorización del capital intelectual se acerca más al actual concepto de administración que emplea a la motivación como valor moral, incentivando el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales. (Angrisani, Barrionuevo, & Scaturchio, 2016)

Cuadro de Mando Integral en Recursos Humanos

Es una herramienta de gestión que guiará al área de Recursos Humanos de una organización, para de deje de ser simplemente un departamento profesional y pase a ser un departamento estratégico. (Gan & Triginé et al, 2012)

En vista de lo mencionado, el uso de un CMI orientado, está más que abalado por los diferentes autores que reconocen la utilidad del mismo. Críticas aparte, las diferentes posturas han aportado mejoras o complemento a este concepto de gestión que aplicado en menor escala genera los resultados esperados con excelente relación de costo-beneficio.

Diagnóstico y Discusión

A lo largo del presente reporte se puede evidenciar la ausencia de un departamento o área principal en esta empresa: Recursos Humanos. A pesar de ello, Redolfi S.R.L. supo mantener su trayectoria por 50 años y ser reconocida en su rubro. Con gran mérito la empresa supo sobrevivir ante las recurrentes crisis económicas y financieras de nuestro país, donde actualmente la inflación, la incertidumbre por el tipo de cambio, son factores determinantes para la actividad principal de la misma. Esta empresa tiene una política comercial orientada al cliente. La visión comercial de sus directivos, les permitió administrar los recursos humanos de manera instintiva, no cuenta con un área formal de RRHH. Desde el área de administración se ocupan de esta función, por lo tanto sus decisiones no son concretas porque no cuentan con herramientas adecuadas por ejemplo para el proceso de selección. Por ello, la toma de decisiones es superflua, no tiene base sistemática. Las decisiones deben ser basadas en base a conclusiones sobre la información recopilada y analizada por un profesional para observar con más claridad al personal. La línea de mando media carece de conocimiento sobre que las relaciones humanas son afinidades de la conducta humana que nacen o se manifiestan en cualquier grupo social empresarial. Al no recibir capacitación de las líneas altas no se implementa en el resto de la organización. Es relevante clarificar esta situación.

Con respecto a la motivación, será necesario evaluar al personal en áreas donde tenga impacto directo, es decir, su propia área, y que sepa de manera concreta que hacer y cómo. Se observa una marcada estrategia orientada a la satisfacción del cliente, así

como también una falencia tácita en cuanto a la satisfacción de los miembros de la empresa. Como se mencionó en su momento, Redolfi SRL, es una empresa familiar, y por esa razón no está ajena de las propias particularidades que caracterizan a este tipo de empresa: superposición de tareas por no estar delimitada las actividades y responsabilidades, falta de planificación estratégica y problemas de comunicación.

Esta problemática debe ser abordada ya que el recurso humano, es decir la persona, es en una organización un motor vital para lograr la permanencia en el tiempo de la misma. La carencia en la administración de estos recursos, desarrolla una sucesión de problemas y afecta la concreción de la misión y visión de la empresa.

Con la implementación de un CMI en la empresa se llegaría a una solución. La empresa podrá reunir en un solo informe de gestión muchos de los elementos aparentemente dispares del programa de actividades de la empresa: orientarse hacia el cliente más efectivamente, recortar el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, promover el trabajo en equipo y dirigir una visión a largo plazo. El CMI debe estar especialmente constituido por una serie de indicadores que faciliten la toma de decisiones a los responsables del capital humano en la organización. Esto debe realizarse de un modo ágil y rápido, ofreciendo claridad en los objetivos marcados; así será posible detectar de una manera eficaz las irregularidades o malas decisiones.

Los indicadores deben ser definidos a conciencia, analizando profundamente a la empresa para identificar los objetivos estratégicos y discriminar los que corresponden al área en cuestión. Se puede incluir indicadores de Comunicación, Formación, Remuneración o Gestión, entre otros. Es de gran importancia dar respuesta a este problema, ya que el CMI ayudará al responsable de esta área aligerando su trabajo y brindándole herramientas de gestión sólidas en las que apoyarse.

Evaluar los procesos internos y gestionar los recursos humanos son dos acciones que cruzan transversalmente al CMI en sus cuatro perspectivas. Luego se puede discutir si algunas perspectivas no son aplicables o necesarias, lo que es indiscutible es que esta herramienta colabora en el sistema de gestión de Redolfi S.R.L. Las ganancias económicas se miden, pero los logros que se pueden obtener por contar con un área de recursos humanos sólida y eficiente son incalculables.

Además de proporcionar herramientas de gestión y clarificar los aportes del área a los objetivos institucionales, tener mayor control de los recursos humanos permitirá

tres importantes logros: conservar a los empleados deseables, atraer mano de obra calificada y, acompañar fomentando el crecimiento del personal dentro de la empresa.

Al basarse en objetivos estratégicos que abarcan la totalidad de la estructura corporativa medidos a través de indicadores sencillos, permite ver el valor del capital humano en su participación en toda la estructura organizativa, con más implicancia, mejorando su capacidad laboral y participando activamente en el logro de los objetivos previstos. Brindando así una mejora en el servicio de la empresa para diferenciarse en el mercado donde está inmersa. Esto se traduce en más profesionalismo y un capital humano que aportara valor agregado a la marca Redolfi SRL.

Las consecuencias de alcanzar una empresa enfocada en factores como contribuir a los procesos internos persiguiendo su excelencia, o enfocarse en la satisfacción de los empleados y de sus clientes, conducen a la empresa por un camino de un reconocido impacto financiero exitoso que se mantendrá a lo largo del tiempo.

Propuesta

Objetivo general

El objetivo principal de esta propuesta es diseñar e implementar un CMI para demostrar la importancia estratégica del área de recursos humanos influyendo en todas perspectivas favoreciendo tanto la gestión interna como los procesos de toma de decisiones de la empresa Redolfi SRL, de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba a partir del año 2019.

Objetivos específicos:

- Establecer objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas y escoger indicadores de todas las áreas influenciadas por el área en cuestión.
- Evidenciar a través del mapa estratégico la influencia de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas.
- Identificar el rol del área de recursos humanos en la empresa con respecto a los objetivos estratégicos evaluando las variaciones de los indicadores generales a través de la aplicación del cuadro de mando integral.

- Proponer los indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI a fin de mejorar el control, la medición del cumplimiento y el intercambio de información de toda la empresa.

Plan de implementación

Alcance y limitaciones

Este trabajo se realiza en la empresa Redolfi Srl., en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. El mismo se llevará a cabo durante el próximo año comercial, con implementación durante el año 2019. El tema central abordado es la implementación y diseño del CMI en el área de Recursos Humanos que beneficia a la gestión interna de la empresa. Este análisis se adapta a la empresa en cuestión, teniendo en cuenta que cada organización posee su propia dinámica, por ello las mediciones de sus indicadores son únicas. La única limitación que podría tener esta propuesta es la de no contar con colaboración de los recursos humanos involucrados de los niveles: altos, medios y bajos.

Recursos involucrados

Fuera de los honorarios propios del profesional capacitado para llevarla a cabo, esta propuesta no implica un costo financiero excesivo. En una primera instancia los mayores costos serán en horas hombre en pos de lograr de obtener los datos en las diferentes áreas, sobre todo administración.

En cuanto a recursos materiales se necesitará un simple ordenador exclusivo para esta tarea con un software adecuado y resguardado de otros usos que puedan alterar la confiabilidad de la base de datos. Los demás elementos materiales serían los de común uso en cualquier empresa.

Es importante que se cuente con la colaboración y el libre acceso en todas las áreas de la empresa y sobre todo el acompañamiento de la/las personas que actualmente intervienen y conocen el proceso actual.

Desarrollo de Actividades:

1.1 Entrevista con los directivos de la empresa, para informarles sobre las acciones a seguir y dialogar sobre los requerimientos de las mismas.

1.2 Revisión de legajos de los empleados, para identificar los roles, funciones, nivel de conocimientos, forma y tiempo de contratación. Especialmente del personal a cargo del área.

Evaluación y medición del proyecto:

La propuesta de evaluación para el plan de implementación que es aplicado a la empresa Redolfi tendrá un tiempo de duración del mes de agosto 2019 hasta diciembre del 2019. Esto incluye el diseño, revisión, implementación y evaluación de los resultados obtenidos.

Como los objetivos estratégicos propuestos a llevar adelante tienen diferentes características, tendrán un seguimiento semanal, mensual y trimestral. La implementación del CMI tendrá un seguimiento constante a partir de su inicio.

Para medir y evaluar dichos objetivos, se utilizarán:

- reuniones al inicio de la propuesta y cada semana con los directores de Redolfi Srl, para conocer su punto de vista respecto si la propuesta es viable o no.

- realización de encuestas a los trabajadores en los meses de agosto, octubre y diciembre del corriente año para verificar el estado de opinión de los involucrados, en este caso los empleados principalmente. También así se conocerá el grado de avance de los objetivos propuestos.

- se revisará toda la documentación referida a los recursos humanos: legajos, capacitaciones, salarios, licencias y si no existe esa documentación se propondrá la creación de una base de datos. Todo esto para monitorear los recursos humanos de la empresa y definir la importancia de una mejora en la gestión de sus recursos humanos.

Los responsables directos que desarrollaran la evaluación del CMI, serán los directores de Redolfi, seguido por el profesional capacitado para realizar esta propuesta en estrecha relación con el área de administración.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo final de grado se comprueba que el CMI, es la base para obtener una planificación estratégica eficiente. El desarrollo de la empresa no se puede limitar solo al logro financiero ya que a pesar de una óptima organización financiera y estructural, se ha descuidado el capital humano, el cual no es valorizado como corresponde.

Con una eficiente aplicación del CMI, se tendrá un control tanto de los resultados financieros a corto plazo, como de estos activos intangibles. De igual modo

permitirá medir el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, y principalmente fortalecer las estrategias de la misma. También mejorará la comunicación dentro de la empresa y aumentará la eficiencia en la toma de decisiones.

En este trabajo, luego de realizado el diagnóstico interno y externo, se demuestra la necesidad latente de tener un área de RRHH más profesional y organizada.

Por su parte la consolidación de un mapa estratégico permitirá traducir la misión y visión en objetivos estratégicos que deberán alcanzarse como meta del plan estratégico general para el desarrollo de la empresa.

Es concluyente la mejora futura en el desempeño de la empresa con la implementación de una estrategia basada en datos veraces, concretos y de actualización constante proporcionados por la herramienta de gestión propuesta en este trabajo final de grado.

Este cambio de perspectiva no solo es indicado para cumplir sus propósitos de maximizar beneficios y mantención en el tiempo, sino que impulsa un crecimiento sostenido que diferenciara a Redolfi S.R.L. de su competencia.

Recomendaciones

- Se deberá actualizar el Cuadro de Mando Integral en forma continua y constante agregando los indicadores que sean necesarios para establecerlo como la herramienta de control que significa.
- Realizar ajustes constantes según vayan surgiendo modificadores durante su aplicación. Esto será de suma importancia, ya que la empresa está inmersa en constantes cambios internos y externos, y no se puede pretender la perfección desde el inicio.
- La aplicación del CMI, necesita el apoyo incondicional de los directores de la empresa, quienes deberán enfocarse en su ejecución y concientizar a todos los miembros de la empresa acerca de la necesidad de cualquier cambio de estrategia.
- A la hora de definir nuevas iniciativas o estrategias sería recomendable hacer partícipe al personal de la empresa, por medio de un plan de capacitación, talleres o cursos. También incentivarlos para que estén motivados y se

sientan parte de este proceso de transformación de la empresa. No se debe olvidar que el capital humano es el motor de la empresa y su grado de involucramiento definirá de forma proporción el grado de cumplimiento de las metas fijadas.

- Debería considerarse a futuro la creación de un departamento de Recursos Humanos, con personal especializado que se encargue del amplio abanico de aspectos relacionados al Capital Humano. Donde se vele por generar un excelente ámbito de trabajo, incrementando los cursos de capacitación y se trabaje con un sistema de incentivos económicos o no económicos. Esto impulsará el espíritu de crecimiento, responsabilidad y pertenencia del personal a la empresa. De esta forma, aumentará la productividad por medio del incremento de las ventas y el logro de una mayor rentabilidad empresarial.
- Crear un área de Marketing que permita diseñar publicidad más llamativa, que conquiste a mayor cantidad de clientes.
- En relación al área de Compras, el mantener en el tiempo a los compradores es muy importante. Por ello se deberá mejorar los procesos internos, reducir tiempos de espera y mejorar la calidad del servicio; fortaleciendo así esta área. De esta forma los compradores volverán a reelegir el servicio.
- Es de vital importancia en materia intelectual, para el desarrollo de todas las otras perspectivas, y la organización en general efectuar capacitaciones anuales en cada departamento de trabajo, un mínimo de dos. Esto ayudará a perfeccionar el conocimiento de las personas que trabajan en la empresa, obteniendo así satisfacción personal y optimizar el nivel de productividad.

Referencias

- Amado, S. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos SA.
- Amat Salas, O., Banchieri, L., & Campa Planas, F. (Junio de 2016). La implementación de un cuadro de mando integral en el sector agrarioalimentario: el caso del Grupo Alimentario Gissona. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25-36.
- Angrisani, R., Barrionuevo, J. A., & Scaturchio, S. (2016). *Gestión Organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires: A& L editores.
- Carvajal Zambrano, G. V., Velásquez Vera, M. L., & Almeida Lino, E. V. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Manta Manabí, Ecuador: Mar Abierto.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones*. Mexico D.F: Mc Graw- Hill / Interamericano Editores SA de C.V.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos SA.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RRHH del personal de planta permanente de la Honorable cámara de Diputados.(Provincia de la Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación*. (Maestría Gestión Empresaria). Universidad Nacional de la Pampa, Santa Rosa. Recuperado de: http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Gobierno de Córdoba. (25 de Abril de 2018). *Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo. Gobierno de Córdoba*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://programasdeempleo.cba.gov.ar>

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). El control de gestión al servicio de la estrategia y los gestores. *Áreas Editora*, 92-94.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *El cuadro de mando integral*. España: Grupo Planeta.

Minicostos.com, R. (16 de Mayo de 2018). *Red Minicostos.com*. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de <https://www.redminicostos.com.ar>

Nicotra Perassi, J. (2018). *Diseño y aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Córdoba.

Villa María Ya. (13 de Enero de 2019). *Villa María Ya*. Recuperado el 12 de Abril de 2019, de <https://www.villamariaya.com/bajo-agua-tambien-evacuados-en-james-craik/>