

Universidad Siglo 21



Implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para facilitar la gestión del área de Recurso Humanos.

*Implementation of the Balanced Scorecard for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., to facilitate the management of the Human Resources area.*

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

Autora: Laura Fernanda Sieira

Legajo: VCPB07066

Tutor: Rogelio Cristian Lombardo

Santiago del Estero, Noviembre de 2019

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<i>Análisis del marco institucional</i> .....	3
<i>Descripción de la problemática</i> .....	4
<i>Antecedentes</i> .....	4
<i>Relevancia del caso</i> .....	5
<b>Objetivo general</b> .....	6
<b>Objetivos específicos</b> .....	6
<b>Análisis de situación</b> .....	7
<i>Descripción de la situación</i> .....	7
<i>Análisis de contexto</i> .....	9
<i>Diagnostico organizacional</i> .....	11
<i>Análisis específico de la profesión</i> .....	14
<b>Marco teórico</b> .....	15
<i>Origen del Cuadro de Mando Integral</i> .....	15
<i>Definición del Cuadro de Mando Integral</i> .....	15
<i>Características del Cuadro de Mando Integral</i> .....	15
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> .....	16
<i>Componentes del Cuadro de Mando Integral y plan de implementación</i> .....	16
<i>Factores que dificultan la aplicación del Cuadro de Mando Integral</i> .....	17
<i>Ventajas de aplicar el Cuadro de Mando Integral</i> .....	17
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	18
<i>Declaración del problema</i> .....	18
<i>Relevancia del problema</i> .....	18
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	19
<b>Plan de implementación</b> .....	20
<i>Alcance</i> .....	20
<i>Recursos</i> .....	20
<i>Acciones y marco de tiempo</i> .....	21
<i>Medición y control</i> .....	26
<b>Conclusión</b> .....	27
<b>Recomendaciones</b> .....	28
<b>Referencias</b> .....	29

## Resumen

En el presente trabajo de investigación se realiza un análisis de la problemática que genera la deficiencia en la gestión del capital humano dentro de las organizaciones, lo que impide una correcta operatividad de la empresa y de la estrategia planteada por esta.

Se destaca, que las organizaciones deben enfocarse en transmitir la estrategia a todos los sectores que la conforman y que la implementación de una herramienta de gestión en el área del problema puede subsanar las falencias con el fin de brindar a la gerencia los medios para optimizar la empresa a través del capital humano, volviéndolos proactivos.

Se arriba a la conclusión, que la implementación de la herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral, en el área de recursos humanos, demuestra ser de gran aporte para lograr con éxito la comunicación de la estrategia utilizando el lenguaje adecuado por medio de indicadores de desempeño medidos a corto y largo plazo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

**Palabras Claves:** Estrategia Humano Gestión Cuadro Indicadores

## *Abstract*

*In this research work, an analysis of the problem that generates the deficiency in the management of human capital within organizations is carried out, which prevents a correct operation of the company and the strategy proposed by it.*

*It is highlighted that organizations must focus on transmitting the strategy to all the sectors that comprise it and that the implementation of a management tool in the problem area can correct the shortcomings in order to provide management with the means to optimize the company through human capital, making them proactive.*

*It comes to the conclusion that the implementation of the management control tool based on the Balanced Scorecard, in the area of human resources, proves to be of great contribution to successfully communicate the strategy using the appropriate language by medium of performance indicators measured in the short and long term in the company AJ & JA Redolfi SRL*

**Keywords:** Human Strategy Management Chart Indicators

## Introducción

Con el fin de encajar en la vorágine comercial las empresas buscan mejorar su eficiencia comercial para competir no tan solo en el mercado local sino también en el mercado internacional. Atentos a esta situación es que trabajan en mejorar sus empresas y organizaciones proponiéndose metas e investigando antecedentes con el fin de optimizar sus recursos y estructuras, utilizando, por ejemplo, la implementación de herramientas de gestión e información.

### *Análisis del marco institucional.*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar de la localidad James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, con contrato social de fecha 31/07/1997, dedicada a la comercialización de productos de grandes empresas, con exclusividad de marcas en algunas mediante la distribución mayorista y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria comercial, en el año 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi fundaron en James Craick un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1975 estos decidieron separarse quedando Miguel con la librería y bazar y Alonso junto a su hijo José fundaron una sociedad de hecho dedicada a la distribución mayorista, bajo el nombre Alonso J. y José A. Redolfi S. H.

En 1990 se constituyó la nueva sociedad como A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. En 1993 se crea la Distribuidora Redolfi S. R. L. En el mismo año fallece el socio fundador Alonso Jacobo Redolfi que suscitó un complejo proceso de sucesión de la empresa que termino en el año 2006 con la incorporación como socio minoritario de Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi. Finalmente, en el 2007 quedo conformado con un 85% de cuotas a favor de José Redolfi y el 15% restante en forma igualitaria entre sus 3 hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el país, actualmente cuenta con un centro de distribución principal en James Craick, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las sucursales del interior provincial, situadas en San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto que cuentan con supermercado mayorista y distribuidora. La sucursal de Córdoba Capital solo cuenta con distribuidora.

La empresa actualmente posee más de 100 empleados y una flota de 73 vehículos.

Por medio de este trabajo final de grado, propongo a los directivos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. invertir en la creación de una herramienta de gestión estratégica que les permita analizar, evaluar y proyectar objetivos, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta para integrar los indicadores derivados de la estrategia, contemplando indicadores a corto y largo plazo, enfocado al área de recursos humanos a los fines de mejorar el área en cuestión, ya que sus integrantes son para la institución, los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento a futuro.

#### *Descripción de la problemática.*

A pesar de ser una empresa de mucha trayectoria en el mercado local, que ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista, no posee un plan de gestión de información interna lo cual provoca deficiencias en el desempeño óptimo de ciertas áreas de la empresa, tales como la falta de un departamento de recursos humanos, ya que esta se encarga de administrar el capital humano de las organizaciones, función que desde sus inicios, recae en la gerencia de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Se plasma dicho flagelo en temas tales como el método de selección de empleados que muchas veces no se basa en las capacidades de los mismos ya que estos son contratados para una tarea determinada, sin capacitación previa y con el tiempo van rotando a otros sectores bajo el criterio de antigüedad lo que genera retrasos en la productividad y en consecuencias entorpecen el flujo dinámico de las actividades dentro de la organización. Otra problemática del sector es la relación entre los factores involucrados, si bien no evidencia problemas en el clima laboral, al no poseer un sector que centralice la comunicación entre gerencias y subalternos no permite el crecimiento de productividad y organización eficiente.

#### *Antecedentes*

Como antecedente internacional se toma el caso de una empresa de alimentos en donde se expone la importancia de aplicar el *Balance Scorecard* en el área de recursos humanos como instrumento de apoyo en la gestión estratégica de la empresa en el que se demostró que su aplicación permite evaluar el impacto del personal en la empresa. Este análisis se relaciona con los sugerido a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en que la empresa no puede optimizar su operatividad si no está apoyada por un personal capaz y que esté

vinculado a la estrategia de la empresa. Por lo que se debe tomar al capital humano de la organización como elemento clave para ser más competitivos (Ríos, Ferrer, Muñoz y Martínez, 2010).

Se enuncia como otro antecedente internacional, el estudio basado en la interrelación de las bases teóricas del Cuadro de Mando Integral y el enfoque sistemático utilizado para medir el impacto del capital humano en la generación de valor económico. La investigación se relaciona con este TFG en que la implementación de una herramienta de gestión optimizaría el capital humano generando crecimiento económico (Herrera, Terán y Rivera, 2014).

Como antecedente nacional, se expone un trabajo en el cual se demostró la importancia de una herramienta de gestión en el área de recursos humano, manifestando el proceder de los directivos ante la administración de los activos humanos. Este trabajo se relaciona con la problemática del presente TFG en el modo de gestión del personal y concluyeron que la empresa debe trabajar en cuestiones de contratación y formación, motivando al personal al crecimiento dentro de la empresa para cumplir correctamente con los objetivos fijados (Báez y Santos, 2014).

En el ámbito regional, se enuncia el estudio sobre la vulnerabilidad en la gestión de las Pymes, en este se manifestó que las empresas buscan alcanzar resultados financieros desestimando la importancia del capital humano e intelectual dentro de la organización. Este planteo se relaciona con este trabajo final de grado sobre la importancia de la capacitación y concluye que la organización y la gestión del capital humano logra competitividad y operatividad en la empresa (Barreto y Azeglio, 2013).

#### *Relevancia del caso*

Con este trabajo de grado pretendo brindar la información necesaria para que los directivos de A. J & J. A. Redolfi S. R. L. tomen conocimiento de la importancia significativa que posee una correcta gestión del área de recursos humanos. Estableceré objetivos y metas con el fin de optimizar el capital humano de la organización. Demostraré mediante conceptos y técnicas la importancia del caso para la gerencia, empleados y clientes, aplicando herramientas propias de mi profesión con el fin de obtener una empresa proactiva a largo plazo.

## **Objetivo General**

Implantar un Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. para ser aplicado en la administración del área de Recursos Humanos a partir del año 2020 y generar mayor utilidad a largo plazo.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar los componentes del Cuadro de Mando Integral para exponer la propuesta a la gerencia.
- Analizar la misión, visión y valores de la organización para interpretar lo que la empresa quiere lograr a corto y largo plazo para su aplicación en el CMI.
- Establecer objetivos estratégicos y sus indicadores para cada perspectiva del CMI.
- Fomentar y desarrollar habilidades administrativas relacionadas con el manejo de selección y capacitación del personal para lograr la operatividad de la empresa.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la situación*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Está situada en una de las rutas más importante del país, Ruta Nacional 9 convirtiendo su ubicación, en un punto estratégico en el mercado mayorista.

Es una empresa que a través de los tiempos ha crecido exponencialmente conquistando clientes y nueva cartelera de proveedores con exclusividad en algunas marcas. Su cartelera de clientes abarcar casi toda la totalidad de la provincia de Córdoba, e inclusive llego hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado. Comercializa productos de: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cia., Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Inalpa, Regional Trade, Molinos Rio de la Plata, Las Marias S.A., Compañía Introdutora Bs As., RPB S.A., Compañía General del Fósforos, Adams S.A., Dubano, Gloxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

En cuanto a la distribución, la empresa distribuye y abastece a sus 4 sucursales desde la central de James Craik, las cuales están ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En este centro de distribución, prácticamente se realizan todos los trabajos administrativos de la organización y por consiguiente se encargan de formalizar las compras a proveedores.

Exceptuando la ciudad de Córdoba, donde solo poseen distribuidora las demás cuentan con supermercado mayorista donde se realizan las ventas ya sea en salones, con preventistas o ejecutivos de cuentas, para abarcar de esta forma el mayor mercado posible.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar una masa salarial de más de 100 personas, posee además una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales, lo que facilitan la distribución de la mercadería.

La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y por precios

competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. posee una relación de excelencia con sus proveedores, basada en el cumplimiento en el pago de las compras, no mantiene con estos niveles de deuda ya que el flujo de efectivo proviene de las ventas que se realizan prácticamente al contado, alrededor de un 80%, y la financiación con sus clientes es dentro del mes, en plazos que no superan los 21 días. El margen de marcación que aplica oscila entre un 10% y un 30% en el precio de venta.

Sus clientes son prácticamente de volúmenes de compras reducidos, por lo general sin transporte propios lo que hace que los clientes no negocien precios ni financiaciones. Sin embargo, hay que considerar que a pesar de ser A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. una empresa líder en el mercado, la gran competencia hace que los clientes puedan cambiar de distribuidor fácilmente. Es por ello que mejorar la gestión de los recursos humanos lograría cumplir con la misión de la empresa “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentando en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Se está realizando un centro de distribución de una inversión de \$3.000.000 aproximadamente, este plan de inversión estratégico es para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa, y con esto aumentar el volumen de ventas.

Actualmente la empresa posee 6 depósitos:

- Depósitos 1 y 2: almacenamiento de mercadería general y zona de *picking*.
- Depósito de cigarrillos: almacén de cigarrillos y vehículos encargados de su distribución.
- Oficinas comerciales: administración, facturación, la formación de precios, la contaduría, etcétera.
- Depósito de vehículos 1 y 2: almacenamiento de camiones y utilitarios.
- Lavadero, taller y depósito: almacén de mercadería en *pallet* y mantenimiento de flota de vehículos de la empresa y del personal de la empresa.

#### *Análisis de contexto*

En el análisis externo de la empresa se utiliza el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, es importante destacar que, tal como señala Arturo R. (2015):

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. (pp. 2). Permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

1) Poder de negociación de los clientes:

A pesar de que Redolfi ofrezca a sus clientes la información, ya sea a través de redes sociales o página web, de los productos y costos de los mismos, el tipo de consumidores que manejan tienen poco nivel de negociación en cuanto a precio y financiación se refiere, debido a que estos son de realizar compras en volúmenes reducidos y en su mayoría no cuentan con transporte propios lo que les crea un grado de dependencia por la distribución que ofrece la organización.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ofrece a sus clientes precios bajos en algunos productos, sobre todo en las marcas que posee exclusividad, pero en aquellos productos que nos lo tienen, sus clientes pueden negociar precio y financiación con la competencia.

2) Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores ha ido creciendo desde el inicio de la organización, actualmente se basa en el volumen de compras que realiza que le permite obtener descuentos que se plasman en sus productos de ventas, pero al comercializar productos de exclusividad está obligado a someterse a las exigencias de sus proveedores en cuanto a precio y financiación.

3) Amenaza de los productos sustitutos:

En cuanto al rubro que maneja la empresa existen en el mercado varios productos que pueden ser remplazados por otros iguales o similares, lo que implica que es poderosa la amenaza de productos sustitutos y en consecuencia ocasiona en la organización una baja rentabilidad. A menos que se trate de un producto diferenciado determinado por marca, calidad y demanda.

#### 4) Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La empresa utiliza algunas de las barreras de entrada que propone Porter como ventaja competitiva antes nuevos competidores.

En economía de escala, como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. diferencia a su empresa con servicios a los clientes, tales como: tiempo de entrega acotado, financiación; asesoramiento comercial, mix de productos entre otros.

Además, la empresa está realizando una inversión de capital ampliando su infraestructura que le ocasiona al posible nuevo competidor poseer mayores recursos para ser competitivo.

#### 5) Rivalidad entre los competidores:

Posee dos grandes competidores mayorista, Rosental y Micropack situadas en la localidad de Rosario, provincia de Santa Fe.

En James Craik no posee competidores de relevancia, pero en cada una de las zonas donde están ubicadas sus sucursales tiene competidores que se clasifican en dos grupos:

##### 1) Mayoristas con salones comerciales por zona:

- En Rio Tercero: Luconi Hnos.
- En Rio Cuarto: Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

##### 2) Empresas con preventistas y entrega a domicilio por zona:

- En Rio Tercero: Luconi Hnos.
- En Rio Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto Hnos y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Por todo lo dicho, adherimos a la afirmación de que “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter M. E., 2008, p.3).

#### *Diagnostico organizacional*

Para realizar el análisis interno de la empresa se utiliza la Matriz o Análisis FODA siendo una herramienta fundamental para el estudio de la empresa, que como señala Riquelme L.M., (2016), “se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, a demás [sic], el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración” la cual, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Tabla 1. *Cuadro de Matriz FODA.*

	Positivos Para alcanzar objetivos	Negativos Para alcanzar objetivos
Origen Interno	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por su trayectoria.</li> <li>• Gran experiencia en el sector mayorista.</li> <li>• Continuo crecimiento, conquistando nuevos clientes y mercados.</li> <li>• Goza de una buena relación con sus empleados.</li> <li>• Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>• Línea de productos muy variados.</li> <li>• Asesoramiento comercial.</li> <li>• Cuenta corriente con clientes.</li> <li>• Cuenta con un plan de inversión estratégica.</li> <li>• Exclusividad en marcas.</li> </ul>	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel tecnológico.</li> <li>• Falta del área de Recursos Humano.</li> <li>• Falta de capacitación del personal.</li> <li>• Capital humano mal utilizado.</li> <li>• Falta de motivación en el crecimiento personal de los empleados.</li> <li>• Falta del departamento de seguridad e higiene.</li> <li>• Deficiencia en la identificación de clientes.</li> <li>• Falta de acceso inmediato a informes de clientes.</li> <li>• Tiene baja rotación de empleados.</li> </ul>

Origen Externo	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de tiempo de entregas acotados.</li> <li>• Clientes satisfechos.</li> <li>• Mejora de costes por la creación de economías de escala.</li> <li>• Traslado del centro de distribución.</li> <li>• Crecimiento sostenido del volumen de ventas.</li> </ul>	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los costos de insumos.</li> <li>• Cambios en la legislación.</li> <li>• Alta competencia.</li> <li>• Escasez de espacio.</li> <li>• Limitaciones para realizar compras a mayor escala.</li> <li>• Competencia agresiva.</li> <li>• Precios competitivos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

#### Detalle de FODA.

##### Fortalezas:

- Reconocimiento por su trayectoria: es una empresa de más de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios.
- Gran experiencia en el sector mayorista: los años en el mercado le dieron experiencia comercial en el rubro.
- Continuo crecimiento, conquistando nuevos clientes y mercados: cada año la empresa suma nuevos clientes, basado en el surtido de productos y las sucursales con las que cuenta.
- Goza de una buena relación con sus empleados y le da trabajo a las personas de los lugares en los que se encuentra cada sucursal.
- Ubicación geográfica estratégica, ruta nacional N° 9, logró favorecer el desarrollo de la localidad de James Craik.
- Línea de productos muy variados: comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.
- Asesoramiento comercial: los vendedores de la empresa asesoran a los clientes con toda la información que necesitan.
- Cuenta corriente con clientes: ofrece a sus clientes financiación de hasta 30 días.

- Cuenta con un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa.

- Exclusividad en marcas, obtuvo durante su trayectoria el contrato para comercializar con marcas internacionales de manera exclusiva, posicionándolo en el mercado como único proveedor del sector.

#### Debilidades:

- Bajo nivel tecnológico: no aplican sistemas informáticos, el trabajo se realiza en forma manual, produciendo demoras en la operatividad de la empresa.

- Falta del área de Recursos Humano: para la capacidad de empleados debería poseer un área de manejo y control de empleados.

- Falta de capacitación del personal.

- Capital humano mal utilizado, al no capacitarlo no se aprovecha al máximo las capacidades de los empleados.

- Falta de motivación en el crecimiento personal de los empleados.

- Falta del departamento de seguridad e higiene.

- Deficiencia en la identificación de clientes: No tienes registros de compra de clientes tanto por volumen, frecuencia y monto de compra.

- Falta de acceso inmediato a informes de clientes.

- Tiene baja rotación de empleados: es parte de la cultura empresarial mantener a los empleados que trabajan con ellos de acuerdo al criterio de la confianza y no de la capacidad.

#### Oportunidades:

- Servicio de tiempo de entregas acotadas: la empresa posee una flota propia de distribución lo que optimiza el tiempo de entrega.

- Clientes satisfechos: de acuerdo a una encuesta realizada por la empresa, los clientes están satisfecho con la operatividad de la misma.

- Mejora de costes por la creación de economías de escala: al ampliar la infraestructura edilicia les permite comprar a mayor escala.

- Traslado del centro de distribución.

- Crecimiento sostenido del volumen de ventas: objetivo que surge de la inversión estratégica.

#### Amenazas:

- Aumento de los costos de insumos: los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas.
- Cambios en la legislación: En agosto 2013 se sanciona la ordenanza N° 1564/07 que exige que a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras industriales, depósitos, etc., fuera del ejido urbano.
- Alta competencia: en todas las zonas donde están ubicadas sus sucursales posee competencia.
- Escasez de espacio: falta de depósitos para stock.
- Limitaciones para realizar compras a mayor escala: falta de espacio edilicio.
- Competencia agresiva: posee dos competidores mayoristas en la provincia de Santa Fe.
- Precios competitivos: la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

#### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

De acuerdo a la información brindada por A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. arribo a la conclusión que la organización presenta falencias en lo que se refiere a la administración del capital humano de la empresa.

Estos inconvenientes que a menudo se suscitan son derivados por la falta de una metodología de gestión correcta, generando pérdidas, que, aunque parezcan insignificantes, en la sumatoria del tiempo es perjudicial para la organización en su posición en el mercado local.

Es por esto que considero y sugiero a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. la implementación de un plan estratégico que subsane la problemática planteada.

### **Marco teórico**

En esta sección del presente TFG consideramos necesario plantear las diferentes teorías de varios autores con el fin de proporcionar los conocimientos que sirvan de

cimientos para desarrollar e implementar un Cuadro de Mando Integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

El cambio constante en el contexto empresarial que se gestó en las últimas décadas obligo a empresarios y economistas a implementar nuevas herramientas de gestión con el fin de optimizar sus negocios, ser más competitivos y posicionarse más eficazmente en el mercado empresarial.

#### *Origen del Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral o *The Balanced Scorecard*, en inglés, es una herramienta de gestión estratégica creada en 1990 por los profesores Dr. Robert S. Kaplan y el Dr. David P. Norton que le permite a la empresa gestionar y controlar aquellas medidas que representan las variables importantes para optimizar el negocio (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016).

#### *Definición del Cuadro de Mando Integral.*

Castillo, Coronado, Negrete y Toro (2010) establecen como definición de Cuadro de Mando Integral a la herramienta de control de gestión que permite de forma fácil implementar la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que brinda el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para la comunicación de la misión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos ligados entre sí, organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, generando información de acceso para todo el personal y que por consecuencia que estos vuelquen sus energías en cumplir la estrategia de la organización.

#### *Características del Cuadro de Mando Integral.*

Tal como señalan Castillo et al. (2010) las características del Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

- Se lo utiliza para identificar posibles desviaciones que surjan, a los fines de tomar las medidas preventivas que permitan optimizar la organización.
- Está conectada con la estrategia de la empresa que sirve para la puesta en práctica de la misma, situándola en el centro y vinculándola a largo plazo. Se fundamenta en supuestos financieros y operativos.
- Contiene información esencial de forma sintética y de fácil interpretación.

- Presenta la información en forma sinóptica con el fin de observar las tendencias para su corrección.

#### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*

Sánchez et al. (2016) sostienen que el Cuadro de Mando Integral está enfocado en lograr un cuadro balanceado, los objetivos, factores e indicadores se organizan en cuatro grupos interrelacionadas permitiéndoles a los emprendedores formular objetivos estratégicos para sus empresas, desde cuatro perspectivas diferentes que dan respuestas a cuatro interrogantes básicos.

- La perspectiva financiera: ¿Cómo la empresa se ve a los ojos de los accionistas/inversores para lograr el mayor éxito financiero?
- La perspectiva del cliente: ¿Cómo la empresa se ve ante sus clientes para lograr su misión?
- La perspectiva interna: ¿En que debe sobresalir la empresa para lograr satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
- La perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Cómo la empresa mejorar y cambiara su capacidad para lograr su misión?

Planteadas estas perspectivas se determinan los objetivos estratégicos y los indicadores para cada uno de estas, los mismos deben estar alineados entre sí, para crear valor y dar cumplimiento a la estrategia (Herrera et al., 2014).

#### *Componentes del Cuadro de Mando Integral y plan de implementación.*

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997), citados por Scaramussa, Reisdorfer y Ribeiro (2010) el Cuadro de Mando Integral posee los siguientes componentes:

- Objetivos estratégicos: traduce la visión de futuro en objetivos organizados en relación de causa y efecto, y de forma clara.
- Indicadores de desempeño: como será medido y acompañado el éxito de cada objetivo.
- Fijación de metas a lo largo plazo: mide el desempeño de los indicadores y su evolución en el tiempo.
- Plan de acción y proyectos estratégicos: interrelacionas las metas propuestas, los planes de acción y proyectos establecidos para su cumplimiento.

Estos autores sugieren como pasos a seguir para la elaboración del plan de implementación los siguientes: definidos los indicadores y asociados estos a los objetivos

estratégicos, se estipulan metas, planes de acción y responsables para la implementación de la estrategia de la organización. Finalmente se ordenan estas metas y proyectos para su ejecución en el tiempo de acuerdo a los recursos existentes, facilitando el control y el acompañamiento. En esta etapa también se realiza el control y monitoreo de la estrategia y se definen las reuniones de los jefes, la metodología de la comunicación las correcciones y redefiniciones estratégicas.

*Factores que dificultan la aplicación del Cuadro de Mando Integral.*

Aplicado adecuadamente el Cuadro de Mando Integral puede actuar como una herramienta rica en información y conocimiento lo que lo hace ventajosa su implementación, aunque su uso no está generalizado (Rodrigues, Lima y Aibar, 2017). Según Zizlavsky (2014) citado en Rodrigues et al. (2017), esto se debe a que el tiempo, la organización y la inversión monetaria que requiere para su realización generan limitaciones al momento de elegirla como herramienta estratégica, sumado a que es difícil integrarlo con otra metodología de gestión.

*Ventajas de aplicar el Cuadro de Mando Integral.*

El objetivo principal de una herramienta de gestión en general por Kaplan y Norton (2002) es poner en práctica la estrategia de la empresa, es por esto que la aplicación del Cuadro de Mando Integral es la herramienta que logra comunicar con éxito la estrategia a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros.

De acuerdo a las teorías abordadas en el presente TFG podemos concluir que implementar un Cuadro de Mando Integral en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. les permitiría controlar de manera más eficiente y óptima el capital humano de la institución, mediante la utilización de indicadores y objetivos estratégicos precisos que definan el camino a llegar a largo plazo, vinculados a la estrategia de la empresa.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Analizada la situación de la empresa A.J. & J.A Redolfi S. R. L., determinamos que la empresa en cuestión presenta falencias en cuanto a la gestión del área de recursos humanos, departamento, que a pesar del volumen de personal con el que cuenta, actualmente no existe por lo que las funciones que habitualmente son administradas por este sector, actualmente recaen en la gerencia de la institución.

Esta problemática se evidencias en situaciones que ya fueron expuestas en el presente TFG tales como: deficiente método de selección de empleados el cual no contempla las capacidades de los mismos ya que son contratados para cubrir una vacante específica sin capacitación previa y con el tiempo, a medida que se genere una nueva vacante está es cubierta por el personal con mayor antigüedad, independientemente de su capacidad, lo que genera retrasos en la productividad y en consecuencias entorpecen el flujo dinámico de las actividades dentro de la organización.

Podría decirse que la problemática de la institución es la mala utilización del capital humano, al no ser capacitado no se aprovecha al máximo las capacidades de estos, además de no motivarlos a un crecimiento personal.

Además, en consecuencia a las investigaciones realizadas sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral, otro problemática importante que podemos enunciar es la relación entre los factores involucrados si bien no evidencia problemas en el clima laboral, al no poseer un sector que centralice la comunicación entre gerencias y subalternos no permite el crecimiento de productividad y organización eficiente, lo que a su vez no hace factible la correcta comunicación de la misión y estrategia de la empresa.

### *Relevancia del problema*

De acuerdo a la información analizada de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es de importancia tener una herramienta de gestión orientada al abordaje del problema, ya que hasta la fecha la operatividad del área descrita recae en la gerencia, lo que no permite implementar metas y proyectos para desarrollar el capital humano y en consecuencia generaría posibles pérdidas a futuro por la competitividad del rubro. Por

ejemplo, falta de programas de capacitación de los empleados lo que no les permite desarrollar sus habilidades y el crecimiento de los mismos dentro de la empresa.

Estos inconvenientes que a menudo se suscitan son derivados por la falta de una metodología de gestión correcta generando pérdidas, que aunque parezcan insignificantes, en la sumatoria del tiempo es perjudicial para la organización en su posición en el mercado local en cuanto a competitividad se trata, ya que los mercados se perfeccionan a diario para posicionarse en lugares prestigiosos y los clientes se tornan más exigente no tan solo en lo económico sino también en la atención y servicio que reciben y ante esta situación es primordial para la gerencia y cada sector de la empresa, incluyendo al área de recursos humanos administrar y gestionar de manera eficiente la misión y estrategia de la empresa para tomar decisiones y corregir las desviaciones a futuro.

#### *Conclusión diagnóstica*

Determinamos una problemática cuyo beneficio principal es optimizar la contribución del capital humano de la organización, marcando objetivos centrados en la visión y estrategia de la empresa. Proponemos la aplicación del Cuadro de Mando Integral para el crecimiento sustentable a largo plazo, para obtener como resultado el valor del individuo dentro de la organización, el valor por sí mismo, el valor entre sus pares en un grupo específico de trabajo y el valor dentro de la cultura de la empresa. Aplicando los indicadores estratégicos se podrá innovar en nuevos productos, ser más competitivos en cuanto a atención al cliente se refiere, captando nuevos mercados y de este modo obtener mayor crecimiento financiero.

## Plan de Implementación

### *Alcance*

- Alcance Geográfico: El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. que se encuentra domiciliada en José María Salgueiro 445, provincia de Córdoba, localidad de James Craik, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la creación del área de Recursos Humanos en la organización, posibilitando, de este modo, optimizar el capital humano.

- Alcance Temporal: La investigación ha de comprender el periodo desde el mes de septiembre del corriente año al mes de marzo del año 2020.

### *Recursos*

#### Recursos tangibles:

- Contar con partidas financieras para afrontar los gastos que demanden la implementación de la nueva herramienta de gestión, con un tope mínimo de \$100.000 y máximo de \$350.000, no incluye sueldo de personal fijo ni cargas sociales.

- Determinar un sector físico donde funcionará el departamento a crear. Utilizado las instalaciones edilicias de la empresa no generaría gastos relevantes para su construcción.

- 2 Computadoras de última generación conectadas en red. Costo promedio entre adquisición e instalación \$ 37.000 por unidad

- 2 Escritorios para PC en L, 6 sillas, 2 armarios. Costo estimativo del mobiliario \$ 35.160.

- Informes y antecedentes del personal y de las diferentes áreas de la organización con detalle de funciones. Costos de papelería habitual dentro de la organización.

- *Software* de gestión en red. En el mercado se manejan valores que rondan entre los \$ 20.000 y \$85.000 por lo que se definirá en el momento de la ejecución el sistema que más se amolde a la empresa.

#### Recursos intangibles:

- Contratación de un personal especializado en la administración de recursos humanos. Se ofrecerá como salario \$ 42.000 mensual más seguro médico, con una carga horaria diaria de 8 horas flexible.

- Implementación de cursos de capacitación para cada área de trabajo. Los cursos serán dictados por el gerente de recursos humanos, dentro del horario laboral, no generando costos.

- Asesoría de *marketing* comercial. Según consultorías los precios varían de acuerdo al campo de implementación \$15.000 y \$25.000.

### *Acciones y Marco de Tiempo*

Tabla 2. *Diagrama de Gantt.*

Actividad / semana	Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Mar.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Exponer a gerencia la decisión de realizar un Cuadro de Mando Integral.	■	■																										
2. Analizar y adaptar la misión, visión de la empresa y comunicar los resultados. Definir la estrategia del área de recursos humanos		■	■																									
3. Implementación del mapa estratégico						■	■																					
4. Determinación del sector físico donde funcionara el departamento de recursos humanos a crear dentro de la organización.						■	■																					
5. Contratación de un personal para cubrir el cargo de la gerencia de recursos humanos										■	■																	
6. Definir los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.											■	■	■	■	■													
7. Proponer indicadores de gestión para la medición de los objetivos estratégicos.															■	■												
8. Capacitación del personal acerca de la importancia de las actividades a realizar para implementar el Cuadro de Mando Integral.																		■	■	■								
9. Control del Cuadro de Mando Integral.																							■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

1. Como primera actividad se realizará una reunión informativa con la gerencia de la empresa a los fines de exponer lo referido a la implementación del Cuadro de Mando Integral, sus componentes y lo que se pretende lograr.

2. Posteriormente se analizará y adaptará la misión, visión de la empresa y se comunicará mediante una reunión a directores y gerentes de sectores los resultados obtenidos para planificar lo que la empresa debe lograr a corto y largo plazo.

3. Implementación del mapa estratégico: se procederá a definir el Cuadro de Mando Integral marcando sus componentes: perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores.

4. Se procederá a fijar junto al gerente de administración, el espacio físico en donde funcionará el área de recursos humanos a crear dentro de las instalaciones edilicias del centro de distribución de James Craik.

5. Mediante un trabajo en conjunto entre la gerencia y los gerentes de departamentos se realizará entrevistas a postulantes a cubrir el cargo de gerente de recursos humanos con conocimientos y experiencia comprobable en administración de personal, mercado mayorista y comercio exterior, para su posterior contratación.

6. Se definirá los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral de acuerdo a los estudios de los informes y antecedentes brindados por los departamentos, enfocados en la concreción a corto y largo plazo.

7. Se propondrá indicadores de gestión para evaluar si el proyecto planteado está siendo exitoso, vale decir, si es efectivo el cumpliendo los objetivos estratégicos definidos, para estimar el desempeño y resultados de los mismos.

8. Se procederá a capacitar al capital humano de la organización acerca de la importancia de las actividades a realizar para implementar el Cuadro de Mando Integral. Con la ayuda del encargado del área de recursos humanos y de los gerentes departamentales, se definirán cursos de capacitación para dar cumplimiento al proyecto.

9. Finalmente, durante el lapso de un mes se realizará el control de Cuadro de Mando Integral para evaluar el logro del mismo.

Seguidamente se exponen los objetivos estratégicos para cada perspectiva, con una breve descripción de los mismos y también los indicadores para su medición.

- Perspectiva financiera:

Como objetivo estratégico se propone:

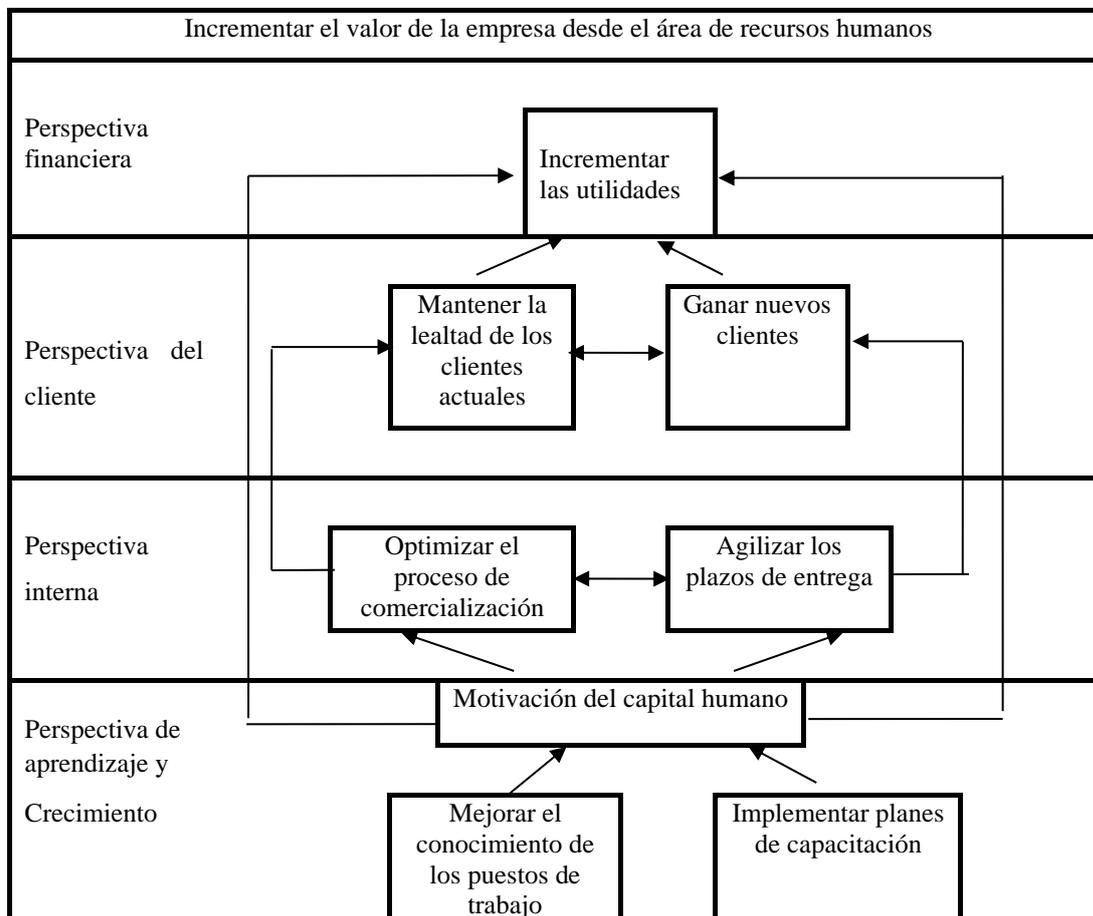
- Incrementar las utilidades un 15%: para este objetivo nos enfocaremos en trabajar en el capital humano de la organización a los fines de incrementar los ingresos.

Indicador: Variación de venta: con este indicador se medirá las variaciones de los ingresos por venta, tomando como referencia lo del pasado con los últimos ejercicios contables y a futuro con los informes de los periodos analizados.

- Perspectiva de clientes:  
Como objetivos estratégicos se proponen los siguientes:
  - Mantener la lealtad de los clientes: se trabajará en brindar mejor servicio de atención al cliente, satisfaciendo las demandas de estos.  
Indicador: Tiempo de permanencia como cliente, medido en un año.
  - Ganar nuevos clientes: se pretenderá aumentar un 10% la cantidad de nuevos clientes dentro de las zonas de comercialización de la empresa.  
Indicador: Captación de nuevos clientes.
  
- Perspectiva de procesos internos:  
Como objetivos estratégicos se proponen los siguientes:
  - Optimizar el proceso de comercialización: se intentará mejorar los circuitos de venta dentro de la organización, motivando al empleado incrementar un 10% las ventas.  
Indicador: Ranking de venta por vendedor.
  
  - Agilizar los plazos de entrega: se procurará acotar los tiempos de entrega, mediante la utilización de sistemas informáticos.  
Indicador: tiempo promedio de entrega
  
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:  
Como objetivos estratégicos que se fijan en esta perspectiva se pretenderá motivar al capital humano dentro de la organización, proponiendo los siguientes:
  - Mejorar el conocimiento del puesto de trabajo en todos los niveles de la organización: Se capacitará a los empleados para desempeñar funciones específicas de acuerdo a sus capacidades y expectativas.  
Indicador: Desempeño de empleados. Con este indicador se evaluará la aptitud de los empleados en sus puestos laborales.
  
  - Implementar planes de capacitación: Con este objetivo se pretende mantener al personal a un nivel de mayor competitividad en el mercado.  
Indicador: Índice de capacitación de los empleados. Logrará evaluar la cantidad de empleados capacitados en un lapso de tiempo.

A continuación, se presenta el mapa estratégico con la intención de plantear la relación de causa y efecto que producirá cada objetivo estratégico en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Figura 1.



Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Cuadro de mando – Perspectiva financiera.

Perspectiva financiera		
Objetivo	Incrementar las utilidades	
Indicador	Variación de ventas	
Formula	$\frac{\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n-1)}}{\text{ventas en el periodo (n-1)}} * 100$	
Unidad de medida	%	
Valor meta	15%	
Rango aceptable	verde	mayor o igual 15%
	amarillo	entre 10 y 15%
	rojo	menos 10%
Frecuencia de control	Anual	
Responsable	Gerente	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Cuadro de mando – Perspectiva cliente.

Perspectiva cliente			
Objetivo	Mantener la lealtad de los clientes	Ganar nuevos clientes	
Indicador	Tiempo de permanencia	Captación de nuevos clientes	
Formula	$(\text{total de clientes en el periodo } (n) - \text{total de clientes en el periodo } (n-1)) / \text{total de clientes en el periodo } (n-1)$	$(\text{total de clientes en el periodo } (n) - \text{total de clientes en el periodo } (n-1)) / \text{total de clientes en el periodo } (n-1)$	
Unidad de medida	meses	%	
Valor meta	12	10%	
Rango aceptable	verde	mayor o igual 12	mayor o igual 10%
	amarillo	entre 6 y 12	entre 7 y 10%
	rojo	menos 6	menos 7%
Frecuencia de control	Semestral	Semestral	
Responsable	Gerente de administración y finanzas	Gerente de administración y finanzas	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Cuadro de mando – Perspectiva procesos internos.

Perspectiva procesos internos			
Objetivo	Optimizar el proceso de comercialización	Agilizar los plazos de entrega	
Indicador	Ranking de venta por vendedor	Captación de nuevos clientes	
Formula	$((\text{venta por empleado } (n) - \text{venta por empleado } (n-1)) / \text{venta por empleado } (n-1)) * 100$	Tiempo promedio de entrega	
Unidad de medida	%	días	
Valor meta	10%	1	
Rango aceptable	verde	mayor o igual 10%	igual o menor a 1 día
	amarillo	entre 5 y 10%	entre 1 y 2 días
	rojo	menos 5%	más de 2 días
Frecuencia de control	Semestral	Semestral	
Responsable	Gerente de administración y finanzas / Gerente de RR.HH	Jefe de depósito y logística	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Cuadro de mando – Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva aprendizaje y crecimiento			
Objetivo	Mejorar el conocimiento de los puestos de trabajo	Implementar planes de capacitación	
Indicador	Desempeño de empleados	Índice de capacitación	
Formula	$(\text{número de empleados idóneos al cargo } (n) / \text{total de trabajadores}(n)) * 100$	$(\text{número de empleados capacitados en el año } (n) / \text{total de trabajadores en el año } (n)) * 100$	
Unidad de medida	%	%	
Valor meta	70%	50%	
Rango aceptable	verde	mayor o igual 70%	mayor o igual 50%
	amarillo	entre 60 y 70%	entre 40 y 50%
	rojo	menos 50%	menos 40%
Frecuencia de control	anual	anual	
Responsable	Gerencia de recursos humanos	Gerencia de recursos humanos	

Fuente: Elaboración propia

*Medición y control*

Tabla 7. Cuadro de control.

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Variación de venta	mayor o igual 15%	Mantener el plan comercial	Gerente
	entre 10 y 15%	Reforzar el plan comercial	
	menos 10%	Revisar el plan comercial	
Tiempo de permanencia	mayor o igual 12	Mantener la atención con el cliente	Gerente de administración y finanzas
	entre 6 y 12	Reforzar la atención al cliente	
	menos 6	Revisar estrategias de atención al cliente	
Captación de nuevos clientes	mayor o igual 10%	Mantener la atención con el cliente	Gerente de administración y finanzas
	entre 7 y 10%	Reforzar la atención al cliente	
	menos 7%	Revisar estrategias de atención al cliente	
Ranking de venta por vendedor	mayor o igual 10%	Continuar con método de motivación impuestos	Gerente de administración y finanzas/ Gerente de recursos humanos
	entre 5 y 10%	Reforzar métodos de motivación	
	menos 5%	Generar nuevos métodos de motivación	
Tiempo promedio de entrega	igual o menor a 1 día	Mantener el plan de entrega	Jefe de depósito y logística
	entre 1 y 2 días	Reforzar el plan de entrega	
	más de 2 días	Corregir el plan de entrega	
Desempeño de empleados	mayor o igual 70%	Continuar con el control de desempeño por áreas	Gerente de recursos humanos
	entre 60 y 70%	Reforzar el desempeño por áreas	
	menos 50%	Corregir el método de desempeño por áreas	
Índice de capacitación	mayor o igual 50%	Continuar con el plan de capacitación	Gerente de recursos humanos
	entre 40 y 50%	Verificar el plan de capacitación	
	menos 40%	Modificar el plan de capacitación	

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión

Como conclusión del presente TFG se manifiesta antecedentes que demuestran la importancia y necesidad, por parte de las organizaciones, de comunicar sus estrategias a todas las áreas de la empresa. Estrategia que muchas veces fracasan no por el hecho de estar mal formuladas sino por no contar con un adecuado plan de implementación.

Queda demostrado que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que brinda el marco, la estructura y el lenguaje adecuado que facilita la comunicación de la estrategia dentro de la organización a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros en puja de un éxito prolongado en el tiempo.

La literatura demuestra que la participación y compromiso de la gerencia componen el medio para clarificar, comprender y comunicar la estrategia organizativa.

Se reafirma la importancia del capital humano como el activo intangible dentro de la empresa, que, administrado adecuadamente por el área de recursos humanos bajo la implementación del plan estratégico, optimiza la contribución del capital humano marcando objetivos centrados en la estrategia de la empresa, proveyendo valor al individuo dentro de la organización.

Se demostró que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no solo puede ser competitiva en el mercado por su trayectoria y exclusividad de marcas, sino también por poseer personal altamente capacitado y vinculado a la estrategia de la empresa.

Queda argumentado que la relación de causa y efecto de los objetivos estratégicos expuestos en el mapa estratégico del presente TFG lograrían un crecimiento sustentable de las utilidades a través de un capital humano intelectual, optimizando la operatividad de la empresa. Lo que en consecuencia aporta valor económico a largo plazo.

La propuesta de este Cuadro de Mando Integral en el área de recursos humanos se realizó en base a las necesidades que surgieron del análisis de origen interno y externo de la empresa y de las metas formuladas por la gerencia. Se marcó un cuadro de control de los indicadores para ser medidos en el tiempo, el cual brinda los medios para realizar las mejoras y correcciones que surjan durante el proceso de implementación.

En consecuencia, este estudio ha demostrado que la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el área de recursos humanos sería exitosa para la firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Finalmente, se considera a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como una empresa familiar bien posicionada y consolidada en el mercado local, preparada para implementar

esta herramienta de gestión que, a pesar de ser un proceso complejo, cuenta con los recursos para la realización y la puesta en marcha del mismo.

## **Recomendaciones**

Para cumplir con el objetivo del trabajo final de grado se recomienda además que los directivos deleguen funciones a encargados de cada sector y por sobre todo al sector de recursos humanos, fomentando la comunicación interna, tratándolos como agentes activos y proactivos.

Además se sugiere motivar a los empleados no solo intelectualmente sino monetariamente a través de programas de comisiones de ventas, generando un ambiente de reconocimiento por su trabajo y compromiso con la organización.

## Referencia

- Arturo, R. (13, de Abril de 2015). El modelo de las cinco fuerzas de Porter. *Crece Negocios*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Báez, F. y Santos, M. (2014). *Gestión de los recursos humanos* (Tesis de Técnico Superior en Administración Hotelera). Instituto Superior N°4044 “Sol”, Santa Fe. Recuperada de <http://repotur.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gestión%20RRH%20Hotel%20Río%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires – Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, volumen (22), 1140-1159.
- Castillo, A., Coronado, R., Negrete, A., y Toro, N. (2010). Cuadro de mando integral. *Consultores Nara & Asociados*.
- Herrera, C., Terán, O. E. y Rivera, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, volumen (20), núm. 2, 105-119.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2002). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, volumen (86), núm. 1, 58-77.
- Ríos, M., Ferrer, J., Muñoz, C. I. y Martínez, M. F. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, volumen (20), 145-176.

- Riquelme, L. M. (Diciembre de 2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. *Análisis foda*. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodrigues, P., Lima, L., y Aibar, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Contabilidad e controladora*, volumen 9, núm. 2, 11-22. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>
- Sánchez, J. M., Vélez, M. L. y Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Investigación y Reflexión*, volumen XXIV, núm. 1, 37-47. doi: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., y Ribeiro, A. A. (2010). La construcción del Balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro*, volumen 13, núm. 1.