

El BSC y su se Relacion con el Proceso de Innovación en una Organizacion del Sector de Aditivos Agrícolas

Vinícius Dias Rosa

Especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Federal de Uberlândia, - UFU

UFU telef: 0055343214176 E-mail: viniciusdiasrosa@gmail.com

Vidigal Fernandes Martins

Prof. Adjunto 02 - Universidade Federal de Uberlândia - UFU vidigalfgv@gmail.com

Adeilson Barbosa Soares

Professor Assistente da Universidade Federal de Uberlândia – UFU
adeilsonbs@hotmail.com

Ero Del Canto

Profesor investigador titular, adscrito a la cátedra de Organización del departamento de Gerencia y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas Sociales de la Universidad de Carabobo (UC) –Venezuela. Candidato a Doctor em Ciências Administrativas y Gerenciales (UC) telefono: 00584144351279
edelcanto19@yahoo.es

Resumen

El Cuadro de Mando Integral se ha afianzado en el siglo XXI, como herramienta para guiar las organizaciones, el objetivo de esta investigación fue analizar y comprender como su implementación se relaciona con la innovación en una organización de aditivos del sector agrícola. La metodología fue a través de un estudio de caso tomando la base de datos del sistema ERP, con enfoque cualitativo y complementada con una revisión documental. Los resultados permitieron determinar aspectos a corregir en las perspectivas del cuadro de mando integral en dicha organización. Se concluye que los controles internos eran pocos, por lo que constituye una herramienta valiosa para en el seguimiento de actividades a través de índices mensuales para la toma de decisiones, evidenciándose burocratización en los procedimientos, por el aumento de los controles internos al parametrizar las acciones departamentales con el fin de alcanzar los objetivos.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Gestión Estratégica, Aditivos agrícolas; Innovación.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard has clinched in the XXI century, as a tool to guide organizations, the objective of this research was to analyze and understand how its implementation is linked with innovation in an organization of agricultural additives. The methodology was through a case study database taking the ERP system, with a qualitative approach and complemented by a documentary review. The results allowed to determine ways to correct in the perspectives of the balanced scorecard in that organization. We conclude that internal controls were few, thus a valuable tool for tracking activities through monthly rates decisions, demonstrating procedures bureaucratization, by increasing internal controls to parameterize departmental actions in order to achieve the objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, agricultural additives, Innovation.

1. Introducción

El ambiente de negocios exige a las organizaciones implementar controles internos para medir y evaluar para obtener una gestión óptima y seguir siendo competitivos en el mercado. En este sentido, las nuevas herramientas de gestión son inventadas y reinventadas, en todo momento, con el fin de poder medir su desempeño. Surge en este escenario, una nueva metodología de actuación, el Balanced Scorecard (BSC).

Generada en 1990 por David Norton y Robert Kaplan, en Harvard Business School, la primera propuesta para la gestión estratégica surgió en 1950 por los informes de General Electric para la medición del desempeño. Desde entonces, el Balanced Scorecard ha evolucionado ya en un marco de medición del desempeño para una planificación estratégica y de gestión.

El BSC, según Fields (2001), no trae ningún concepto nuevo, pero viejos temas replantea, llamando la atención a los puntos que fueron pasados por alto o mal entendido, que muestra la relación entre los puntos vitales que no estaban claramente articulada

Desde el punto de vista de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo cuantificar el desempeño de las empresas, teniendo en cuenta los indicadores clave de rendimiento (Kaplan, 1997).

Este trabajo tiene como objetivo estudiar una empresa de aditivos agrícolas, establecidas recientemente para analizar y comprender el proceso de innovación llevado con la aplicación BSC, surgiendo las siguientes interrogantes: ¿La implementación del BSC en organizaciones del sector de aditivos agrícolas traerá controles internos más estrictos? ¿Cuál es la consecuencia de los procedimientos burocráticos para poner en práctica el BSC? Como este sistema ayuda a las empresas de este segmento en la toma de decisiones?

2. Fundamentacion Teorica

2.1 La Perspectiva BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una medida del rendimiento empresarial que traduce la visión y estrategia en metas y las medidas a través de las dimensiones indicadas en el propio modelo de organización (Kaplan, 1996).

Este modelo propuesto por Kaplan y Norton permite equilibrar las metas con los objetivos a corto y largo plazo y el rendimiento deseado, dándole un carácter más cualitativo y subjetivo. La conexión entre el instrumento y las acciones se controlará mediante indicadores que hacen operativo el discurso.

Este método se reduce a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento (Kaplan, Norton, 1992, 2000). Finalmente, los autores hacen hincapié en que todas las perspectivas debería orientarse a la misión y estrategia de la empresa. En la figura 1 puede evidenciarse las perspectiva de BSC y las interrogantes que pueden orientar a la organizacion em el logro de sus objetivos y ser mas competitivas.

Figura 1: Estrutura de Balanced Scorecard

Perspectiva	Preguntas
Clientes	Como los clientes nos ven?
Procesos internos	En que nos debemos distinguir?
Inovacion y aprendizaje	Podemos mejorar y generar valor?
Financiera	Como somos vistos por los accionistas?

Fuente: adaptado de Kaplan e Norton (1992)

El BSC debe conducir a la creación de una red de indicadores de desempeño que alcanzan todos los niveles de la organización, convirtiéndose así en una herramienta para comunicar y promover el compromiso global de la estrategia empresarial (Kaplan, Norton, 1996, 2000). El proceso de comunicación y conexión debe ser con la estrategia, la estructura vertical y horizontal, que une a los objetivos de los departamentos individuales. Kaplan (1999a: 3) hace hincapié en la responsabilidad de los gerentes en evitar el aislamiento durante la implementación del BSC.

Según Filgueira (2010)

Debe verse de una manera integrada, el Balanced Scorecard traduce los conocimientos, las habilidades y los sistemas que los empleados necesitan (su aprendizaje y crecimiento) de innovar las capacidades estratégicas correctas y (procesos internos) eficientes que proporcionen un valor específico para el mercado (cliente) y posiblemente proporcionar un mayor valor para los accionistas (financiero). (2.000 p. 46).

2.2.1 Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista financiero, las medidas indican si la empresa está siendo exitosa con las estrategias definidas, aplicadas y ejecutadas. En general, este éxito se mide por su rentabilidad, el crecimiento y el aumento de valor para los accionistas (valor del accionista). Si los indicadores financieros no muestran lo esperado, puede haber problemas en la ejecución, desarrollo o incluso la definición de estrategias (Kaplan, Ob.cit.).

2.2.2 Perspectiva del Cliente

Desde la perspectiva de los clientes, tenemos el punto de vista de una fuente externa de ingresos. Es desde esta perspectiva que se evalúa la capacidad de la empresa para ganar dinero con la evaluación del desempeño de la relación con sus clientes. En este sentido, la preocupación del BSC se basa en cuatro categorías principales: tiempo, calidad, rendimiento y servicio.

Según Kaplan y Norton (Ob.cit.), en términos de indicadores incluyen la cuota de mercado, captación de clientes, retención de clientes, la rentabilidad del cliente y la satisfacción de los consumidores. Los cambios en los procesos que ayudan a reducir los costes o alcanzar sus metas más rápidamente tienen un valor para ese cliente.

2.2.3 La Perspectiva de Procesos Internos

Después de un análisis de las perspectivas financieras y de cliente, se visualiza desde la perspectiva de los procesos internos las personas que hacen el trabajo. En

esta perspectiva, los gerentes identifican los procesos internos críticos en los que la empresa debe alcanzar la excelencia. Estos procesos permiten a la unidad de negocio ofrecer propuestas de valor, capaz de atraer y retener a los clientes en segmentos específicos del mercado y responder a las expectativas que los accionistas tienen en obtener excelentes rendimientos financieros.

Las medidas del proceso interno, se deben dirigir a aquellos que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la empresa que incluye tres procesos principales: la innovación, a sabiendas de las necesidades actuales y futuras de los clientes, el funcionamiento, los costes, en la calidad y capacidad de respuesta en la entrega del producto / servicio, servicio post-venta, lo que sería la imagen y reputación de la organización en la cadena de valor del cliente, incluyendo capacitación, garantías, reparaciones, devoluciones y procesamiento pagos.

2.2.4 Aprendizaje y la Perspectiva de Crecimiento

Para la consecución de los objetivos de las otras tres perspectivas, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización proviene de tres fuentes principales: las personas (capacitación y cursos para empleados), (software, equipos nuevos y tecnologías) sistemas y procedimientos organizativos (mejora de los procedimientos internos). También identifica las capacidades que la empresa debe tener para lograr procesos internos que permitan la creación de valor para los clientes y accionistas.

3. Metodología

El trabajo se realizó a través de un estudio de caso en una empresa de aditivos para fertilizantes agrícolas. Según Beuren (2004), en el estudio de caso la investigación se caracteriza principalmente por el estudio concentrado de un solo caso. Bruyner, Schoutheete y Herman (1977) argumentan que el estudio de caso justifica su importancia mediante la recopilación de numerosos y detallada

informaciones con el fin de aprender toda una situación. La gran cantidad de información detallada ayuda a una mayor comprensión y una posible solución de los problemas relacionados con la materia estudiada.

En cuanto a los objetivos, este estudio se clasifica como descriptivo, como Beuren (Ob.cit), expresa, la investigación descriptiva tiene como principal objetivo describir las características de una población o de determinado fenómeno o el establecimiento de relaciones entre variables.

Por su parte Andrade (2002) señala que la investigación descriptiva se refiere a la observación de los hechos, registrarlos, analizarlos, clasificarlos, e interpretarlos, y el investigador no interfiere en ellos. Por lo tanto, los fenómenos del mundo físico y humano son estudiados, pero no manipulados por el investigador.

En cuanto al enfoque, este estudio se ajusta a lo cualitativo. Richardson (1999: 80) señala que "los estudios emplean una metodología cualitativa para describir la complejidad de un problema dado, el análisis de la interacción de ciertas variables, entender y clasificar los procesos dinámicos que experimentan los grupos sociales."

Igualmente Beuren (Ob.cit.) explica que la investigación cualitativa diseña su análisis posterior en relación con el fenómeno en estudio. El enfoque cualitativo tiene como objetivo destacar las características no observadas por medio de un estudio cuantitativo, dada la poca profundidad de la misma.

4. Estudio de Caso

4.1 La Organización

La compañía objeto de estudio de esta investigación se dedica a la fabricación de aditivos para el procesamiento de fertilizante granular, que atienden a clientes en todo Brasil y otros países de América del Sur, África y Europa. Fundada en 2009, se convirtió en la mayor empresa del país en la fabricación y distribución de fertilizantes granulados (fuente: sitio web de la empresa).

La empresa cuenta ya con una plantilla de 25 empleados directos para cubrir sus operaciones nacionales e internacionales. Su área comercial cuenta con cuatro técnicos y el director comercial de ventas y cuenta con una cartera de 63 empresas, todas ellas con contratos corporativos. En el siguiente mapa se puede observar la distribución de los clientes en las ciudades brasileñas:

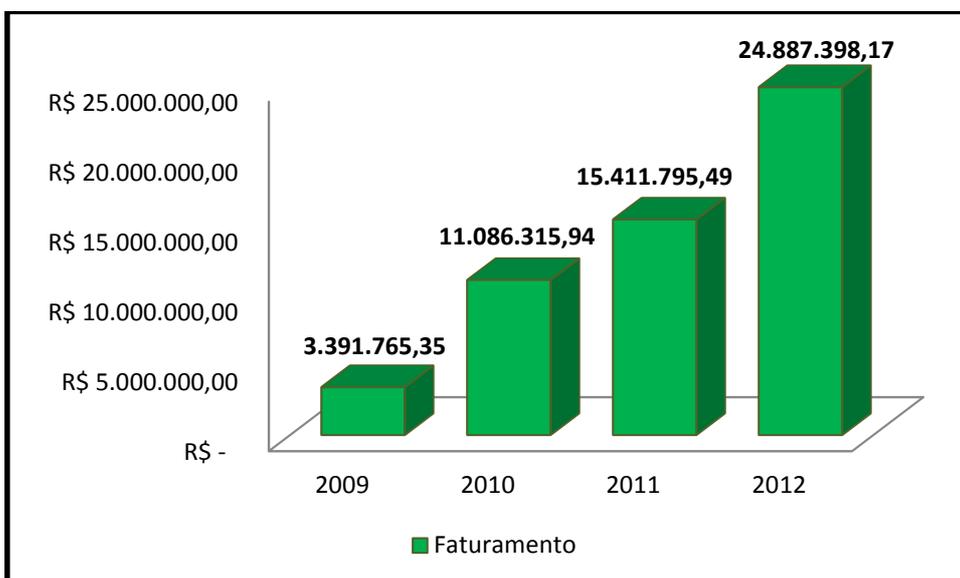
Figura 2 - Mapa distribución de los clientes en 2012



Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Su facturación en el año 2012 estuvo cerca de R \$ 25,000,000.00 (veinticinco millones de reales). A continuación se muestra un gráfico de sus ingresos anuales históricos (en dólares):

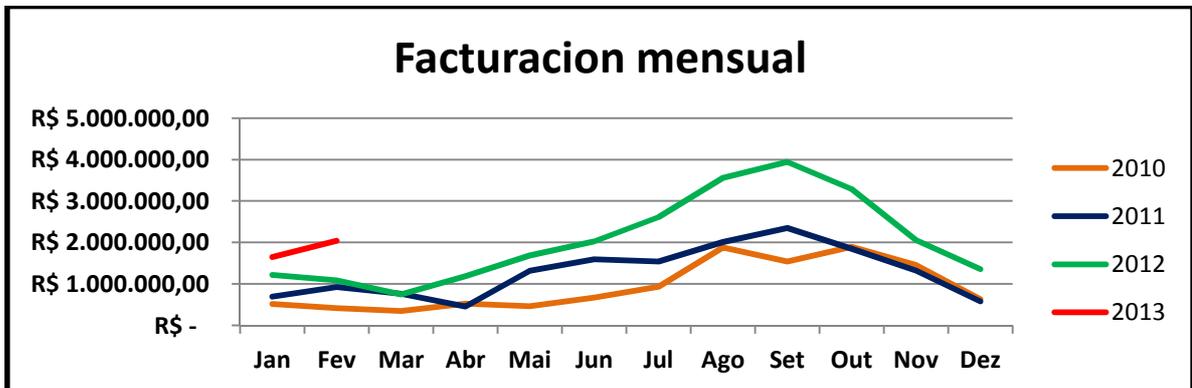
Gráfico 1 - Facturacion 2009 al 2012



Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Em relacion a sus ventas durante la temporada baja, hay una mayor estacionalidad de estas, principalmente en el período de julio a octubre y una disminución natural en los otros meses del año, lo cual puede evidenciarse en el gráfico 2

Gráfico 2 - Distribucion Anual de Ventas



Fuente: Datos obtenidos de la empresa (2013)

La compañía tiene como misión de ofrecer soluciones, creación y producción de tecnología, el rendimiento y la calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y garantizar la rentabilidad de la visión del negocio y de avanzar en el liderazgo de su mercado, además de ser reconocida como un líder en la innovación, la tecnología y la calidad.

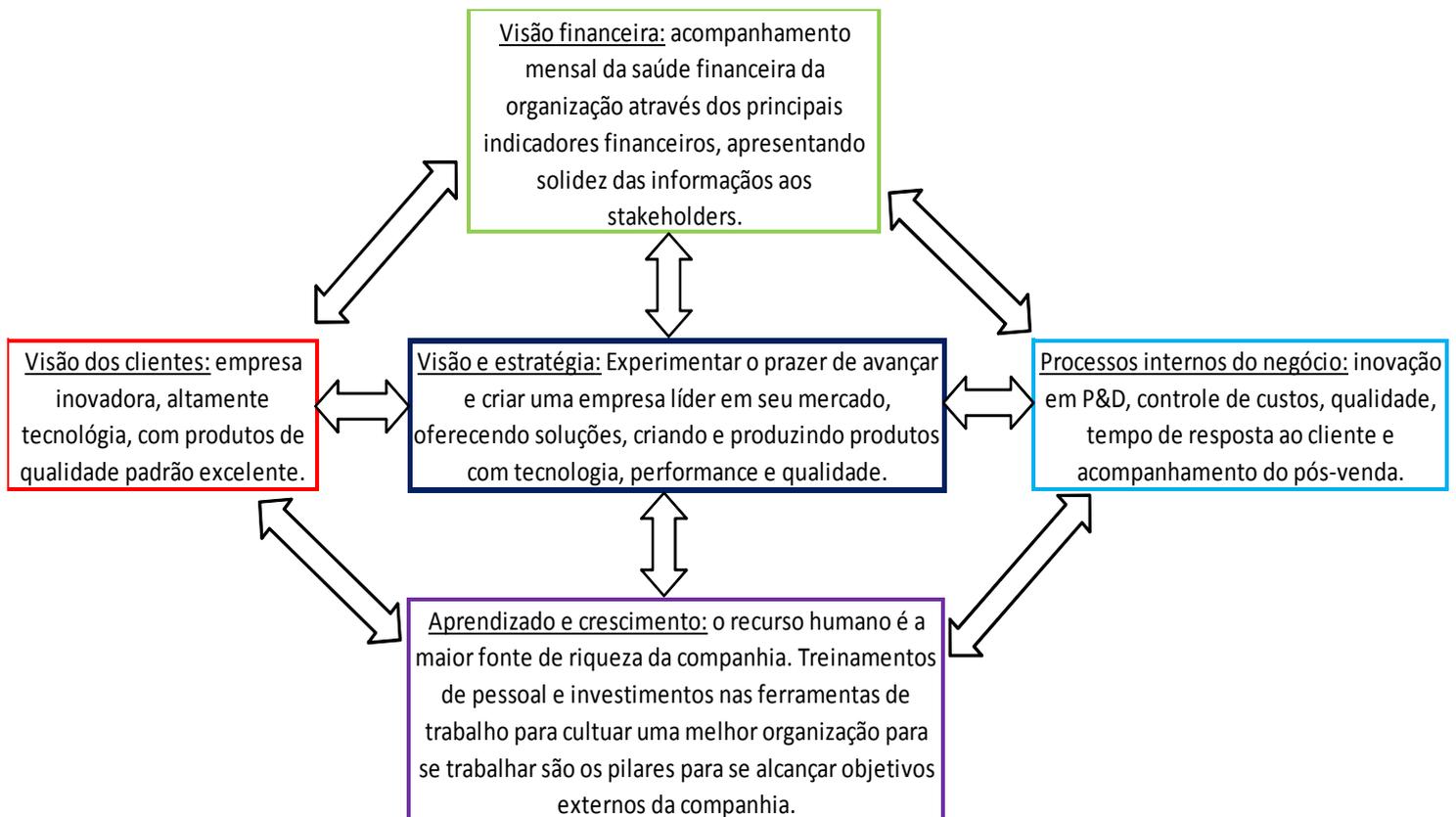
4.2 Discusión de los Resultados

La información que se presenta a continuación es el resultado de la aplicación de las medidas de desempeño del cuadro de mando integral restringido a las medidas que se consideren necesarias para el control adecuado de los directivos en sus respectivas áreas.

Fueron presentadas a cada gestor la medida de rendimiento que mejor le convenia gerenciar a sus subordinados para llegar a cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

A continuación se muestra el mapa estratégico, que se basa en los objetivos establecidos y relacionados entre sí y distribuidos en cuatro perspectivas:

Figura 3 Mapa Estrategico de la Empresa



Fuente: Elaboracion propia de los autores en base a los datos obtenidos de la investigación (2013)

Los siguientes son los datos que se analizan desde la perspectiva del cuadro de mando integral, comprendido los meses de enero y febrero, meses después de su primera fase de aplicación.

4.2.1 Financiera

Kaplan y Norton (1997) identifican tres etapas del negocio:

I. Etapa de crecimiento rápido: se hace incapie en los objetivos de crecimiento de las ventas, nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y nuevos canales de marketing, ventas y distribución, el mantenimiento de un nivel adecuado de gasto en el desarrollo de productos y procesos.

II. Apoyo: los objetivos hacen hincapié en las medidas financieras tradicionales como el rendimiento del capital invertido, utilidad de operación y el margen bruto;

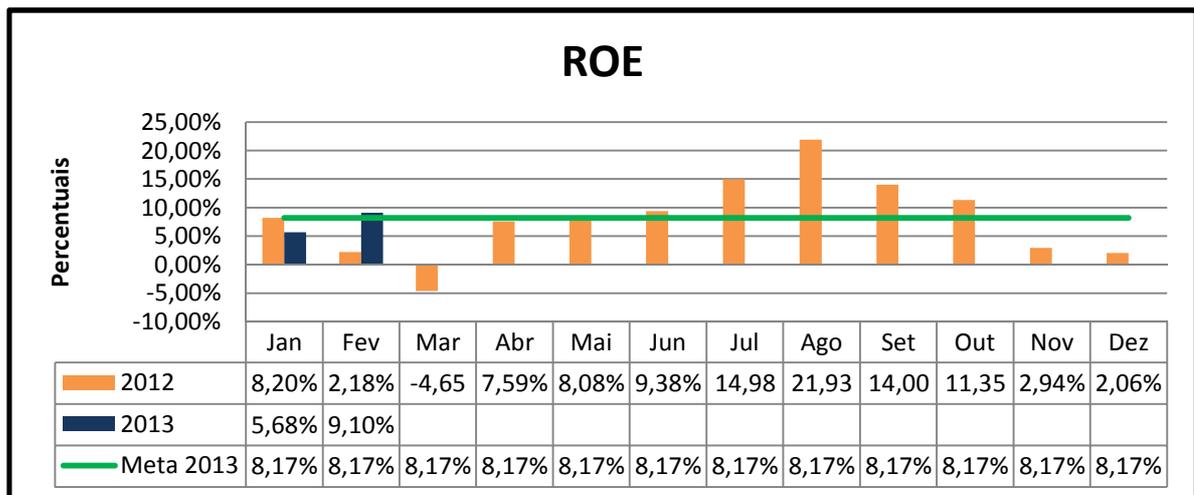
III. Etapa de cosecha: énfasis en el flujo de caja. Cualquier inversión debe prever cierta efectivo y su retorno.

En la primera etapa se presenta y revisan todos los clientes potenciales clientes, la integración de las nuevas cuentas en las carteras de cada vendedor e incluso nuevos productos. A través de la S & OP (Planificación de Ventas y Operaciones), realizado en conjunto con los vendedores al final de diciembre para todo el año de 2013, se decidió que cada proveedor debe demostrar mensualmente e informar lo que se hizo para conquistar estas nuevas cuentas y proporcionar justificaciones.

La segunda etapa presentado por Kaplan y Norton (Ob.cit.) se caracterizó en el Presupuesto de 2013, siendo preparado en el mes de noviembre de 2012. A través de él, se definió (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) del EBITDA esperado para cada mes. En este caso, una vez más, el S & P fue la herramienta que guió esta planificación, ya que el volumen de negocio específico se convirtió en el objetivo comercial y el gasto se ha convertido en objetivo de cada departamento.

Siguiendo los preceptos de la segunda etapa, se calcula la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) y se puso en la discusión de los informes mensuales de la contraloría. A continuación se presentan los resultados mensuales del 2012 y las metas esperadas para el 2013:

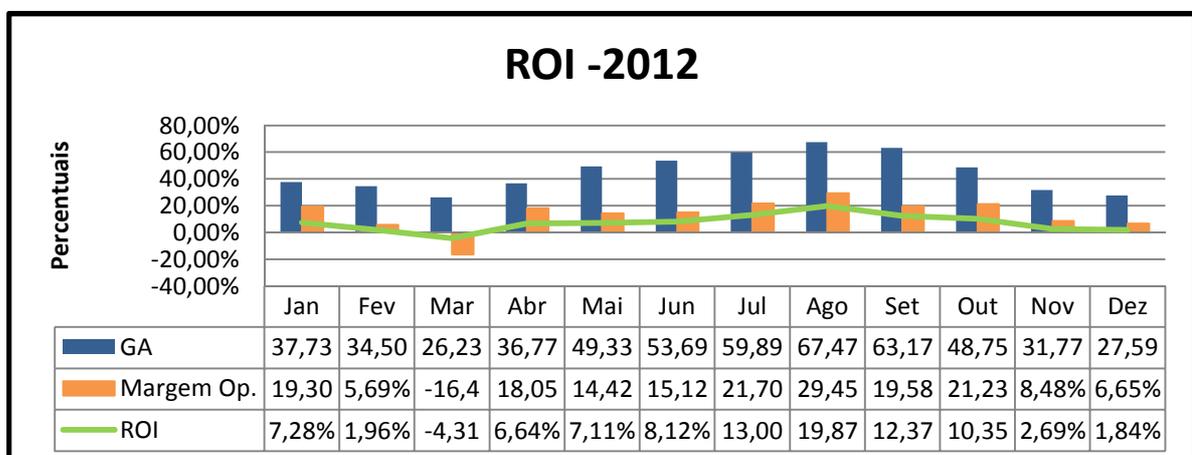
Gráfico 3 - Retorno sobre el Capital Propio



Fuente: Datos obtenidos de la empresa (2013)

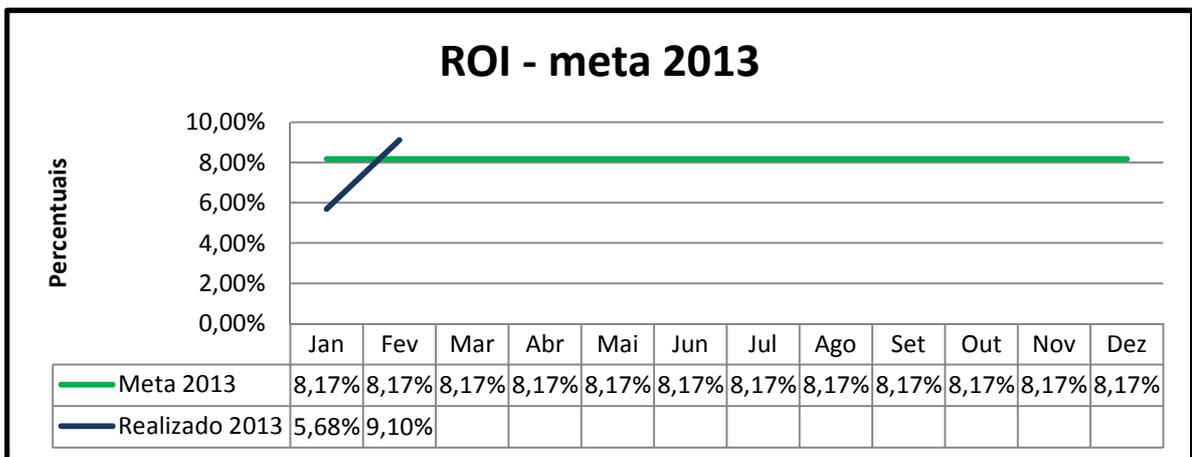
Igualmente se presentan otros indicadores financieros evaluados

Gráfico 4 - Retorno sobre la Inversion 2012



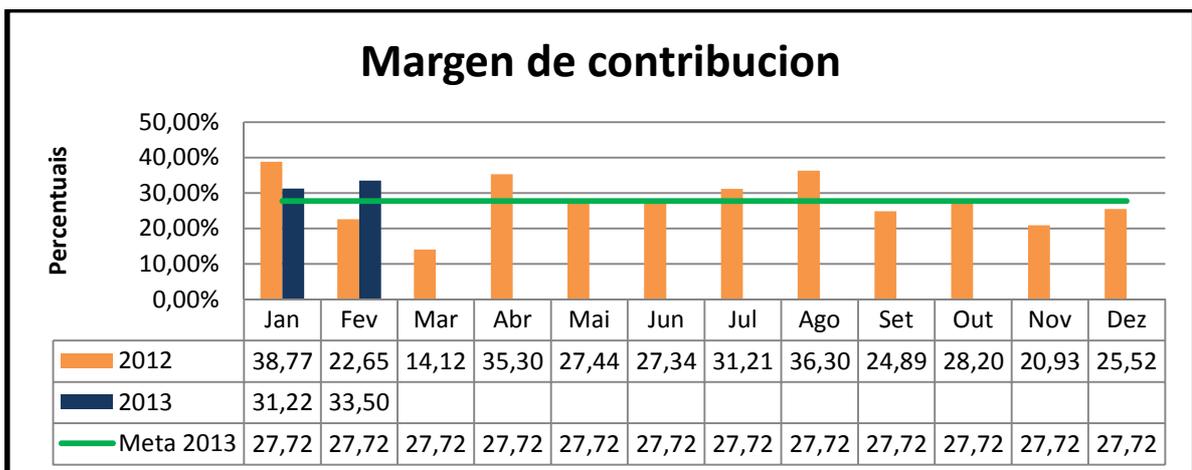
Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Gráfico 5 – Seguimiento a la Meta ROI 2013



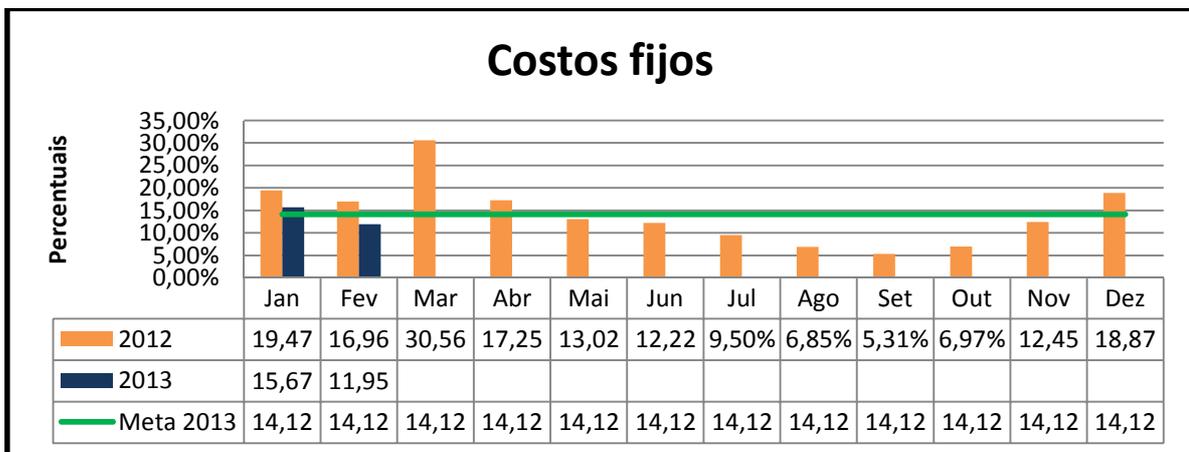
Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Gráfico 6 – Seguimiento MC 2013



Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Gráfico 7 – Seguimiento a la Meta de los Costos Fijos 2013



Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Para la tercera etapa de la perspectiva financiera del BSC, el análisis del flujo de caja es uno de las principales herramientas del departamento de finanzas, siendo requeridos para determinar la carga financiera mensual. Poco o nada de control se llevó a cabo en la caja, debido quizás a la alta rentabilidad de la empresa. Así que ahora la empresa está en condiciones de hacer inversiones en el mediano y largo plazo con certeza de que sean rentables.

Según Sá (2009), la importancia del flujo de caja es en su proyección, lo que permite a los usuarios diseñar sus compromisos futuros y minimizar el uso de los préstamos a corto plazo o para asegurar que la empresa no tenga los recursos ociosos o subutilizados.

En el caso que aquí se presenta, su fuerte estacionalidad de las ventas puede hacer que los flujos de efectivo sean negativos en determinados momentos lo que no significa que el negocio sea rentable desde el punto de vista de la generación de efectivo. Sin embargo, es importante asegurarse de que durante el ciclo de funcionamiento el negocio está generando dinero en efectivo.

A continuación se analizará el flujo de caja para los meses de enero y febrero de 2013:

FLUJO DE CAJA REALIZADO MÉTODO DIRETO		
	Enero	Febrero
	R\$	
Saldo Inicial desalavancado	824.461,42	R\$ 26.630,59
<i>Mais</i>		
	R\$	R\$
Entradas estruturais	1.271.056,11	1.457.881,06
	R\$	R\$
Recebidos de clientes	1.271.056,11	1.457.881,06
<i>Menos</i>		
	R\$	R\$
Saídas estruturais desalavancada	1.362.818,91	845.729,27
	R\$	R\$
Industriais	784.342,38	469.806,09
	R\$	
Desp. Comerciais	127.563,39	R\$ 88.813,05
	R\$	R\$
Despesas MO	164.843,86	177.142,54
Despesas Adm.	R\$ 24.371,57	R\$ 45.980,15
Desp. Veículos	R\$ 13.206,27	R\$ 5.735,52
Desp. financ.		
	R\$	
Impostos e taxas	248.491,44	R\$ 58.251,92
<i>Outras igual a</i>		
	R\$	R\$
Saldo fluxo estrutural desalavancado	732.698,62	638.782,38
<i>Menos</i>		
	R\$	
Indisponibilidades	447.359,00	R\$ 8.479,51
<i>igual a</i>		
	R\$	R\$
Reservas estruturais	285.339,62	630.302,87
<i>Mais</i>		
	R\$	R\$
Entradas conjunturais	R\$ 290,56	R\$ 64,73
Financeiras	R\$ 290,56	R\$ 64,73

Outras	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<i>Menos</i>		
	R\$	R\$
Saídas conjunturais	258.999,59	347.436,88
	R\$	R\$
Patrimoniais	257.796,38	345.721,02
Desp. financ.	R\$ 1.203,21	R\$ 1.715,86
<i>igual a</i>		
	-R\$	-R\$
Saldo do fluxo conjuntural	258.709,03	347.372,15
		R\$
Saldo final	R\$ 26.630,59	291.410,23

Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Hay que tener en cuenta que había una gran capitalización en el mes de enero debido a un gran almacenamiento de materias primas, las reservas para el pago de la importación de materias primas, así, como el pago de impuestos del último trimestre de 2012. Ya en febrero, la compañía recurrió a capitalizar ya se beneficiada por el abastecimiento de sus principales materias primas.

Debido a esta enorme fuga de capitales en el primer trimestre del año, el resto del ejercicio financiero debe ser capaz de cubrir todo este déficit, aprovechando el margen de contribución más alto durante los períodos de estacionalidad pico para diluir el costo anual fijo, así lograr un margen de beneficio proyectado.

4.2.2 Clientes

Kaplan y Norton (1997) proponen que la perspectiva del cliente esta dirigida a los siguientes puntos clave:

- Cuota de mercado: la proporción de las ventas de la unidad de negocio en el mercado en el que opera, se determina en términos de número de clientes, el capital invertido, vendido o instalado.

- La retención del cliente: controlada en términos absolutos o relativos, el porcentaje de clientes con los que la unidad de negocio sigue manteniendo relaciones comerciales.
- Nuevos clientes: medida en términos absolutos o relativos, el porcentaje de nuevos clientes o nuevos aumentos de negocio para la organización.
- Satisfacción del cliente: nivel récord de satisfacción del cliente en relación con los criterios establecidos de rendimiento o valor;
- Rentabilidad de clientes: Medida en la rentabilidad de la empresa en el negocio o en los negocios con un cliente o un segmento de mercado, después de registrar los gastos específicos necesarios para cumplir con este cliente o este mercado.

Siguiendo estos preceptos, a continuación, se presenta la perspectiva del cliente que debe ser comprendida por los directores de la Compañía:

- Cuota de mercado: el mercado no hay empresas públicas, sobre el tratamiento de granos en Brasil se reducen a la gestión realizada por la propia empresa en función de su know-how.

Según la empresa, la cuota de mercado estimada esta en torno al 30%, basado en los clientes actuales y potenciales, y sin conocimiento de la cuota de mercado individual de sus competidores debido a que actúan también en otros mercados y no exclusivamente en el de fertilizantes granulados.

Hay clientes que tienen su propia fabricación de aditivos que no hacen ningún tipo de tratamiento. Por lo tanto, estas empresas no son parte del mercado objetivo, manteniéndose al margen de la cuota de mercado.

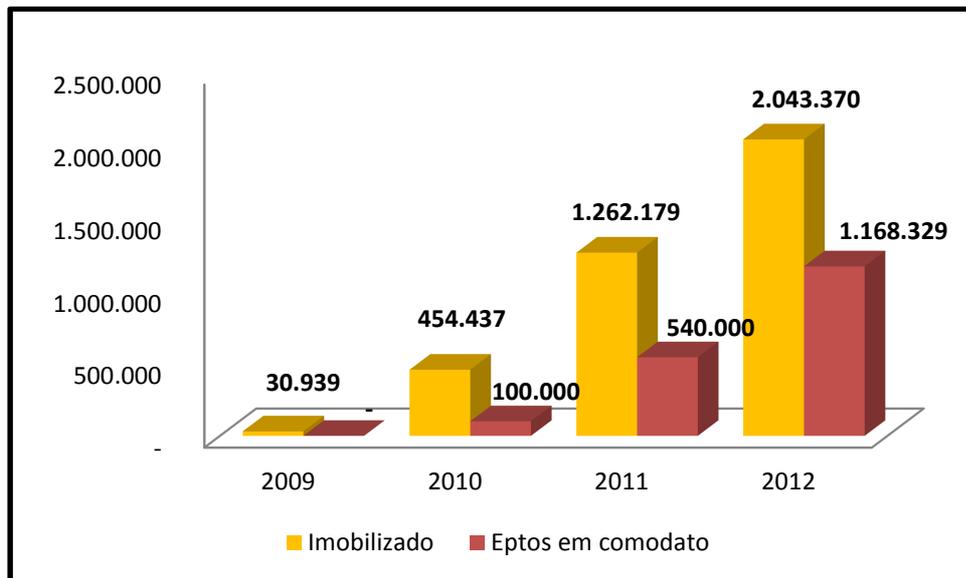
- Desde su inicio, la cultura de la empresa se centra en la satisfacción de las necesidades del cliente lo más rápido y eficientemente a posible. Una vez que la fábrica se detuvo por falta del aditivo, el daño pudo llegar a miles de dólares por hora. Por lo tanto, la formación de empleados gira en torno a la disposición en el cumplimiento de las solicitudes de servicio o venta por el técnico responsable del área comercial.

Como hay clientes en todas las regiones de Brasil, la planificación de entrega es personalizada. Un cliente en Rio Grande do Sul y Sergipe, por ejemplo, debe salir

hasta 4 días antes de la fábrica para satisfacer las exigencias de las leyes de tránsito y llegar en el momento oportuno.

- Retención de clientes: en el mundo corporativo agrícola hay una ventaja ya que los acuerdos firmados representados en contratos, permite hacer planes sin grandes fluctuaciones. De acuerdo con el S & OP, 2013, la compañía cuenta actualmente con una cartera de 63 empresas y otros 28 contratos se espera se hagan para el año 2013, con la posibilidad, en algunos casos, de proporcionar más de un producto para el tratamiento de diferentes granos.
- Cómo los contratos son corporativos, cuando hay problemas en la fábrica de algún cliente la compañía efectúa visitas y de ser necesario hace reparaciones por daños causados. En el año 2012, los gastos fueron de aproximadamente R \$ 21.000,00 en el mantenimiento y las reparaciones en la fábrica de los clientes, para el año 2013 se han presupuestado R \$ 52,216.00. La importancia de estos costos está dada por la preocupación de la empresa por cumplir con sus clientes después de la venta, honrando también sus acuerdos contractuales.
- El margen de contribución de algunos clientes varía entre 14-38%, ya impuesta en el sistema de fijación de precios, en función de su volumen de compra y la importancia de la marca en el panorama nacional. Equipos en comodato (prestamo) también están dispuestos para los grandes clientes para garantizar la exclusividad del consumo. De esto se evidencia en el gráfico 8 el alto valor de los activos fijos de la compañía, que alcanzó R \$ 2,043,369.91 en 2012 con casi el 60% de los equipos en fábricas de clientes de prestamos

Gráfico 8 – Bienes de activo fijo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

4.2.3 Procesos Internos

Las medidas del proceso interno según Kaplan (1997), se deben dirigir a aquellos que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la empresa que incluye tres procesos principales:

I. Innovación: investigar las necesidades reales y futuras del cliente. Luego se desarrolla un producto y / o servicio que satisfagan las necesidades detectadas.

II. Operación: las principales medidas operativas clave genéricas son: costo, calidad y tiempo de respuesta. Este paso debe comenzar con la recepción de la solicitud y termina con la entrega del producto o servicio.

III. Servicio post-venta: tiene una gran influencia en la creación de la imagen y la reputación de la organización en la cadena de valor del cliente, incluida la capacitación, garantías, reparaciones, devoluciones y procesamiento de pagos.

- Debido a la exclusividad de los productos, la empresa cuenta con 14 variaciones de formulas para atender clientes con procesos diferentes en el

tratamiento de los granos. Dependiendo de la ingeniería de aplicación, se requiere una dosis mayor o menor. Por lo tanto, los nutrientes que están disponibles deben ser adecuados a esta realidad, lo que obligó a la empresa de suministro a estar en constante desarrollo de nuevas fórmulas.

- También existe la investigación y desarrollo de nuevos productos para el tratamiento de diferentes concentraciones de grano, así como esta en curso un proyecto de aditivo para alimentos de origen vegetal y animal.

4.2.4 Aprendizaje y Crecimiento.

A partir de una reunión entre la dirección y los empleados, el departamento de Recursos Humanos se vio en la necesidad de involucrarse en el tema de la ayuda personal e incluso profesional. Si antes había un sector del Departamento de Personal, dedicado básicamente a la burocracia del Estado en el cumplimiento de los requisitos fiscales, un nuevo análisis con todos los empleados mostró la necesidad real de cambiar y mejorar sus funciones.

De esta manera, análisis de este departamento e exigencias de desempeño son cobrados por el gerente de RH. A seguir, se presentan algunos indicadores medidos:

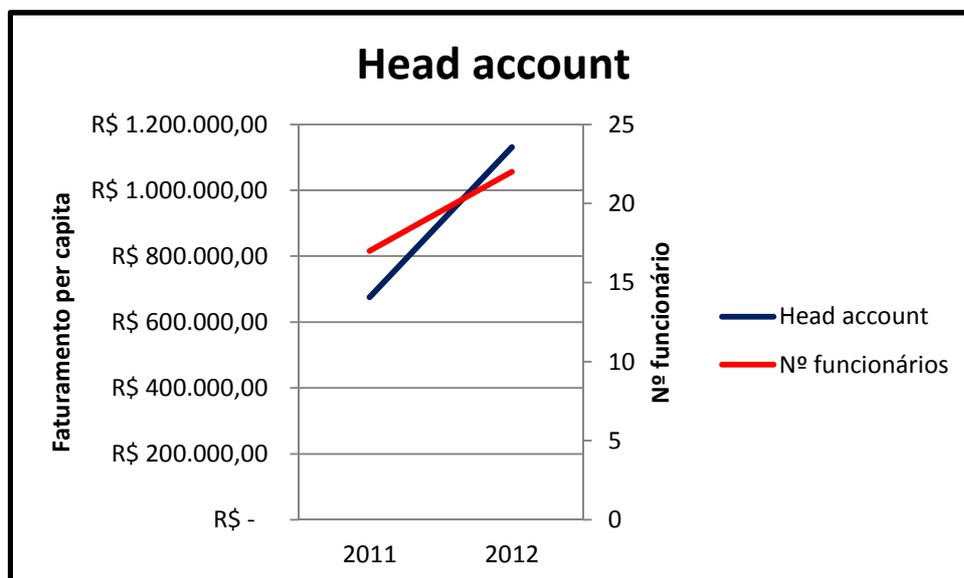
Por lo tanto, el análisis de este departamento y las exigencias de rendimiento son responsabilidad del gerente de Recursos Humanos. Los siguientes son algunos de los indicadores medidos

Gráfico 9 – Aumento de negociación salarial en relación con el aumento de la inflación en el período



Fuente: Datos obtenidos de la investigación (2013)

Gráfico 10 – Facturación por funcionario en el ultimo bienio



Fuente: Datos obtenidos de la empresa (2013)

Los gráficos anteriores evidencian un incremento en la eficiencia de los empleados en la ejecución de sus actividades, que conllevaron a la obtención de los resultados precedentes.

5. Consideraciones finales

Es importante destacar que, antes de la aplicación de las medidas de desempeño del BSC, la compañía contaba con las siguientes fallas de comunicación:

- No hubo asambleas generales de la empresa, salvo para informar las decisiones ya adoptadas o avisar a un problema que ocurrido.
- No se penalizaba por los resultados mensuales que no se lograban por falta de de objetivos y directrices.
- La compañía trabajó exclusivamente en base a la generación de ganancias mensuales, sin preocuparse de sus departamentos o en la planificación a mediano y largo plazo.
- No se preocupaba en el aprendizaje y el crecimiento, con poco conocimiento sobre la satisfacción laboral de sus empleados, no hay una participación efectiva de los recursos humanos, sólo funcionaba como un departamento burocrático.
- Las metas y objetivos no tenían ningún propósito práctico, de hecho, no se correspondían con las expectativas de la empresa, ya que ningún empleado los conocía.

Después de la implementación del Balanced Scorecard, se destacan algunos cambios importantes:

- Las reuniones semanales son requeridos por cada gerente de departamento. La importancia de estas reuniones está dada por la necesidad de fortalecer cada empleado en sus funciones y actividades, con el objetivo de disminuir los errores internos que se producen con mayor frecuencia por las fallas de comunicación. También fue programado para todo el año reuniones mensuales con todos los empleados para alinear la información a nivel macro de la empresa.
- Mensualmente cada gerente debe hacer una presentación ante el Consejo de Administración de sus resultados individuales, explicarlas y establecer los lineamientos que se adoptarán para el próximo mes. Se reevalúan las medidas de rendimiento en cada reunión con el fin de mejorar el sistema. Anteriormente el

benefício mensal era el único objetivo, ahora cada gerente debe prestar apoyo a su área de conocimiento, para estar en mejores condiciones de analizar los factores que contribuyen en aumentar la ganância.

- La contraloria compila todos los resultados y muestra los resultados globales después de la presentación de sus gerentes para evaluar el desempeño de la empresa en su conjunto, evidenciado que los esfuerzos de los departamentos para cumplir con las metas y objetivos de la empresa. Esta presentación es la que conecta los objetivos de cada sector con el objetivo de la empresa, reforzando los objetivos y metas, sin los cuales, la compañía navegaba sin un norte bien definido.
- El departamento de Recursos Humanos se modifico con la intención de dar un mayor apoyo y colaboracion en temas personales y profesionales. Se dispuso de presupuesto para los cursos y la formación de profesionales por un monto de R \$ 5.500,00, frente a los R \$ 600,00 del año pasado. Por otra parte, vio la necesidad de implementar un plan para el empleo y los salarios para evitar las distorsiones salariales, que son perjudiciales, y la injusticia en los criterios de compensación.
- Habia una política de distribución de beneficios y bonificaciones que estaba mal formulada, ya que no se lês comunicaba a los empleados el verdadero motivo de su premio. Después de una reformulación del plan, se determinó que el rendimiento mide en práctica las directrices de Balanced Scorecard em la distribución de los beneficios. Por razones de discreción, no se revela el nombre de la empresa, y para poder evidenciar la importancia del conocimiento del BSC para poner en práctica esta importante herramienta desarrollada por los recursos humanos de la empresa.

6. Lista de Referencias

Andrade, Maria Margarida de. (2002) *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5. edicion. Atlas. São Paulo

Bruyne, Paul de; Hernan, Jacques; Schoutheete, Marc de.(1977) *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. F. Alves, 1977. Rio de Janeiro.

Beuren, Ilse Maria. (2004) *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3 ed. Atlas. São Paulo.

Filgueira, Aline. Almeida. Barros, Luna. Paula. Gomes, Josir. Simeone.(2010) *O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobrás*. Revista de gestão USP, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.

Filgueira, Aline. Almeida. Barros, Luna. Paula. Gomes, Josir. Simeone.(2000) *Orientação voltada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Campus. Rio de Janeiro.

Kaplan, Robert., & Norton, David. (1997). *Balanced Scorecard: a estratégia em ação*. 13ª ed. Campus. Rio de Janeiro.

Kaplan, Robert., & Norton, David. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Elsevier. Rio de Janeiro

Sá, Carlos Alexandre.(2009) *Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. 3 ed. Atlas São Paulo.

<http://www.balancedscorecard.org/> Consulta: 2013, Enero 05

<site da empresa pesquisada> Consulta 2012, Diciembre 10