

Universidad Siglo 21
Licenciatura En Administración.



Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

**Modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
(CMI) para la actividad agropecuaria del Grupo Ledesma**

**Management model based on the perspectives of the Balanced Scorecard
(BSC) for the agricultural activity of the Ledesma Group.**

Anzellotti Bortolozzi Germán Emilio

Legajo: VADM07516

DNI: 32750560

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Julio, 2021

Índice

Índice	1
Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Análisis de la Situación	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis del contexto</i>	7
PESTEL	7
<i>Diagnóstico organizacional</i>	11
<i>Fuerzas de Porter</i>	11
BCG UEN agropecuaria	12
Cadena de Valor.....	12
<i>Actividades primarias</i>	12
<i>Actividades de apoyo</i>	13
FODA	15
<i>Análisis profesional</i>	15
Marco teórico.....	16
<i>Procesos de valor</i>	16
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	16
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación</i>	20
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
Alcance	22
Recursos	23
<i>Acciones y marco de tiempo</i>	23
<i>Plan de acción</i>	23
<i>Primera etapa. Plan estratégico</i>	23
<i>Segunda Etapa. Determinar los indicadores</i>	24
<i>Tercera etapa. Plan de Acción</i>	25
<i>Acciones para cumplir los objetivos de la perspectiva financiera</i>	25
<i>Medición y evaluación</i>	27
Conclusión y Recomendaciones	29
Anexos	31
Bibliografía.....	Error! Bookmark not defined.

Resumen

La empresa Ledesma tiene una larga trayectoria en su provincia de origen, Jujuy-Argentina y en todo el país por la variedad y calidad de sus productos y por su compromiso social. La organización genera puestos de trabajo y ha sido la impulsora del desarrollo urbano con su mismo nombre, fundado en la localidad de Libertador Gral. San Martín debido a que sus trabajadores se fueron instalando en ese lugar para formar sus familias cerca de su trabajo. Con el transcurso de los años fue desarrollando diferentes unidades de negocio desde el origen con el azúcar hasta productos de papel, jugos cítricos, alcohol hidratado y carnes y cereales. Su última unidad de negocios es la actividad agropecuaria, al absorber otras dos empresas dedicadas a ese rubro. Es por ello que resulta necesario para la organización en cuestión contar con una herramienta que le permita alinear sus estrategias empresariales con las de la unidad de negocio y con ello lograr objetivos tales como mejorar su rentabilidad. El presente trabajo constituye un aporte como herramienta de gestión para la empresa Ledesma y para aquellas que inicien una nueva unidad de negocios y puedan aplicar como modelo el Cuadro de Mando Integral resultante del mismo.

Palabras clave: Mapa estratégico, Cuadro de Mando Integral, Perspectivas, Rentabilidad

Abstract

Ledesma has a long history in its province of origin, Jujuy-Argentina, and throughout the country due to the variety and quality of its products and its social commitment. The organization generates jobs and has been the driving force behind the urban development with the same name, founded in the town of Libertador Gral. San Martín due to the fact that its workers settled in that place to raise their families near their work. Over the years, it has developed different business units, from its origins in sugar to paper products, citrus juices, hydrated alcohol, meat and cereals. Its latest business unit is the agricultural and livestock activity, when it absorbed two other companies dedicated to this area. This is why it is necessary for the organization in question to have a tool that allows it to align its business strategies with those of the business unit and thus achieve objectives such as improving its profitability. This work is a contribution as a management tool for Ledesma and for those companies that start a new business unit and can apply the resulting Balanced Scorecard as a model.

Keywords: Strategy Map, Balanced Scorecard, Perspectives, Profitability

Introducción

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia ubicada en la Provincia de Jujuy que emplea a 7851 personas. Lidera los mercados del azúcar, papel, cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz. Además cuenta con representaciones comerciales en distintas partes del país como Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza. En Jujuy, produce su caña de azúcar y con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que también convierte en insumos de librería. Para estos procesos genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua. Desde 1990 organiza sus actividades por unidades de negocios con administración y estructura independiente. Así, estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios, hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. (Ledesma, 2008, p. 13).

Por otra parte, Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores que se relacionan con diferentes negocios de la empresa pero aun así mantiene una relación estrecha de confianza con ellos, resultado de años de trayectoria.

En cuanto a sus procesos internos la empresa cuenta con certificaciones de diferentes normas y sellos de calidad para los procesos productivos y de gestión de recursos humanos como así también todos sus sistemas ya que está sujeta a auditorías externas e internas.

Históricamente la empresa viene creciendo a la par de su comunidad, ha sido una fuente importante de trabajo para los jujeños y del desarrollo urbano en la zona formando parte del departamento Libertador Gral. San Martín. La compañía capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas y a las pymes les ofrece cursos de estrategias de crecimiento y creación de valor, entre otros. A los proveedores de servicios los capacita junto con los la compañía en el uso y manejo de maquinaria agrícola con especialistas del rubro (Ledesma, 2008, pp. 37-39).

A partir del año 2017 Ledesma decidió incorporar la unidad de negocios agropecuaria mediante la absorción de la empresa cerealera La Biznaga S.A., en la que concentra su actividad agropecuaria en cuatro establecimientos que abarcan 51 534 hectáreas y estimaba producir 131662 toneladas de granos en 32319 hectáreas correspondientes a la campaña agrícola 2020. En cuanto a ganadería, la producción de 4838 toneladas representó un crecimiento del 30,68 % en 2018 y además convirtió áreas

agrícolas marginales en áreas para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos promedio al eliminar del área de producción agrícola las zonas menos productivas. (Ledesma, 2008, pp. 69-70).

Para conocer si el Grupo Ledesma pudo completar el plan previsto para mejorar la rentabilidad del negocio agropecuario con la estrategia planteada se propone utilizar un CMI. La empresa puede a través de esta herramienta definir los planes de acción de su estrategia para tal unidad productiva y medirlos a través de sus respectivos indicadores como así también evaluar sus resultados para alinear esta unidad de negocios con la estrategia de la empresa.

El CMI es una técnica de gestión y planificación creada en 1992, por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna. Formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual. Una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con objetivos estratégicos de largo plazo. (Actualidadeempresa, 2014)

Una investigación internacional que llevó a cabo una revisión de la literatura relacionada con el CMI durante el periodo de análisis de 2007 al 2017, afirma que esta herramienta de medición del desempeño se ha convertido en la quinta más utilizada por el mundo. Arrojó como conclusión que juega un papel importante en la identificación de factores internos de impacto que permiten lograr la satisfacción de clientes internos y externos, y así mantener los costos proyectados por la organización. En cuanto a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, permite identificar aquellos empleados clave para la organización para evitar la pérdida del capital intelectual del negocio y que impacte de manera negativa los objetivos de la organización. (Gómez Parra, 2019)

Como antecedente de campo se examinó un CMI aplicado a una empresa productora de agroquímicos Argentina. Aun teniendo en cuenta el contexto tan cambiante a nivel mundial y a nivel país ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión por muchas empresas que pretenden generar mayor valor con su utilización. El CMI es una herramienta moderna que tiene la bondad de responder de una forma consistente con la realidad. Los beneficios derivados de aplicar esta técnica le permitirán a cualquier empresa proyectarse dentro aquellas que alcanzaron el éxito y el reconocimiento

público, porque fueron capaces de adaptarse a los cambios profundos que se generan en sus propios mercados y en el mundo. (Guzmán I. J., 2012).

Lo novedoso de esta herramienta es que permite integrar indicadores de gestión financieros y no financieros, dejando atrás el tradicional y obsoleto modelo de gestión para integrar perspectivas, lo cual aporta mayor valor a las organizaciones con información precisa para facilitar la de toma de decisiones. (Kaplan R. S.-N., 2016)

Relevancia

La importancia que tiene la implementación del CMI es que permitirá realizar el control y seguimiento de la gestión en todos los niveles organizacionales de la empresa Ledesma para satisfacer a todas sus partes interesadas (clientes internos y externos) y adaptarse a los cambios profundos que se generan en sus propios mercados y en el mundo en un entorno tan cambiante y fluctuante como es nuestro país.

Las empresas están repensando seriamente sus modelos de negocios, por lo que están dejando atrás sus antiguos métodos de gestión para dar paso a nuevas herramientas integrando activos tangibles e intangibles. El CMI permite la medición de la evolución de la actividad a través de indicadores que brindan información sobre el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva logrando de esta forma una visión clara de la estrategia, lo que facilita la toma de decisiones y la corrección de las desviaciones de las operaciones diarias para garantizar la optimización a largo plazo. (blog.es.logicalis, 2017)

Los objetivos estratégicos se realizan de manera detallada y estableciendo indicadores de gestión se podrá medir el control de cumplimiento mejorando la competitividad empresarial (gestion.pensemos, 2018).

Análisis de la Situación

Descripción de la situación

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde produce desde entonces materia prima básica: caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elaboramos azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para los procesos industriales, genera su propia energía, a partir del bagazo de la caña de azúcar y del gas natural que obtenemos de nuestra participación en el yacimiento petrolífero y gasífero Aguaragüe (Salta). Desde 1970, produce carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Desde 1983, agrega valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que extraemos jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos. Además, en Jujuy produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales. Así, la integración de sus actividades es una característica esencial, desde la producción de nuestra materia prima básica —la caña de azúcar— y la producción de energía para su propio uso, hasta la distribución de los productos.

En cuanto al negocio agro la firma estimaba producir 131662 toneladas de granos en 32319 hectáreas correspondientes a la campaña agrícola 2020. En cuanto a ganadería, la producción de 4838 toneladas representó un crecimiento del 30,68 % respecto del ejercicio anterior. Al mismo tiempo, iba convirtiendo áreas agrícolas marginales en áreas para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos promedio al eliminar del área de producción agrícola las zonas menos productivas, plan que completaría en el Ejercicio 2020/2021 (Ledema, 2008, pp. 69-70).

Del análisis de la memoria 2020 de la empresa surge que ese ejercicio comenzó con un nivel de retenciones a la exportación inferior al del cierre por lo cual se decidió disminuir la superficie de soja y aumentar la de maíz, por el efecto de los precios netos. En cuanto a la campaña de cosecha fina se complicó debido a pérdidas en el área de siembra, causadas por anegamientos y granizo en las estancias y estimaron una pérdida de 3.762 toneladas de trigo y mermas en los rendimientos por exceso de humedad. Por su parte, la cosecha gruesa tuvo muy buenas condiciones para el maíz y una seca en el período de llenado de la soja de primera, aun así los rendimientos fueron mayores a los planeados de acuerdo al promedio de los últimos 5 años, y compensaron la merma registrada en la cosecha fina (Ledema Industrial Sociedad Anónima Agrícola, 2020).

Análisis del contexto

Para poder contextualizar la situación de la empresa se llevará a cabo un análisis PESTEL con el fin de describir los diferentes factores que afectan su entorno.

PESTEL

Factores políticos: En 2019 asume como presidente Alberto Fernández electo tras un largo período de recesiones económicas con la tarea prometida de reactivar la economía. Apenas asumido el nuevo presidente se promulga la Ley N° 27541 de Solidaridad Social Y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública que fija un impuesto (PAIS) con una tasa del 8% o 30% (depende de cada caso) por cada operación de compra de moneda extranjera y consumos en el exterior. Posteriormente, el 16 de septiembre de 2020, AFIP publicó la Resolución General Nro. 4815, con un nuevo régimen de percepción del 35% sobre las mismas operaciones alcanzadas por el Impuesto PAIS, que operaría como un nuevo pago a cuenta del impuesto sobre los bienes personales o del impuesto a las ganancias. La principal consecuencia de la aplicación de ambas normas fue la caída en la compra de dólares.

En Octubre del 2020 el Gobierno, a través de un comunicado, sostuvo que impulsa un conjunto de medidas orientadas al incentivo de las producciones para exportación en el marco de la Ley de Economía del Conocimiento que generan un beneficio del 70% en el aporte a las cargas patronales y el 60%, el 40% o el 20% en el Impuesto a las Ganancias en función de si son micro PyMes, PyMes o grandes empresas las que solicitan el beneficio.

En Diciembre del 2020, pasando nueve meses de pandemia, se sancionó la Ley 27605 de Aporte Solidario y Extraordinario para Ayudar a morigerar los Efectos de la Pandemia que establece un aporte por única vez de una tasa del 2% a los patrimonios de las personas físicas que hayan declarado en el impuesto a las Bienes Personales más de \$ 200 millones y la tasa va subiendo progresivamente según el patrimonio.

Para Mayo del 2021 mediante decreto se dispuso una reducción de las contribuciones patronales respecto de cada relación laboral activa, para los empleadores que accedan al beneficio otorgado por el Repro II y que acrediten una situación económica y financiera vulnerable.

Las políticas cambiarias y principales reformas impositivas acaecidas hasta el año 2021, afectan directamente a Ledesma ya que la empresa adquiere insumos y deudas en moneda extranjera por un lado y porque la actividad agropecuaria tiene un esquema

tributario bastante complejo basado principalmente en retenciones de diferentes impuestos.

Factores económicos: Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021 (FMI, 2021). En cuanto al sector agrícola, se proyecta una contribución “récord” de este sector para la economía argentina en 2021. Se presume que el significativo incremento registrado en los precios internacionales permitirá compensar la caída estimada en las cantidades como consecuencia de la sequía en Argentina, resultando en aumentos del 29% (9.122 millones de dólares) y 35% (8.900 millones de dólares) en el Producto Bruto y las exportaciones agroindustriales respectivamente (Infocampo, 2021).

En materia de inflación, el principal cambio de proyecciones se plasmó en el corto plazo: la mediana de respuestas arrojó un dato mensual de 3,6% para mayo, mes para el cual en marzo y abril se esperaba un 3,2%. De esta manera, la inflación acumulada en los cinco primeros meses sería de 21,9% y la variación interanual alcanzaría el 49,3%, más de 13 puntos de la que totalizó 2020. Para 2022, el dato esperado es de 36,9%, un leve ajuste al alza respecto al 36,5% del mes pasado.

En cuanto a las políticas cambiarias, la cotización oficial del dólar la cotización esperada para fin de año bajó hasta los \$ 115 por dólar. Para 2022, en tanto, el nivel rondaba los \$ 165 (Szafranko, 2021).

Estos factores inciden directamente en el proceso productivo de Ledesma ya que mucho de los insumos para la actividad agropecuaria se adquiere en dólares, también es sabido que la empresa asume obligaciones (préstamos) en esa moneda, lo que hace fluctuar la valuación de sus pasivos. La inflación es otro punto que incide de manera directa y no solo debe considerar precios internos sino las tarifas internacionales.

Factores socio-culturales: En 2018, la devaluación del peso argentino y la posterior crisis económica fue uno de los hechos noticiosos más importantes, situación obligó al Gobierno a solicitar un plan de financiamiento al Fondo Monetario Internacional (FMI) lo que generó reacciones adversas en la población. En aspectos electorales, en junio de 2019 es reelecto el Gobernador de Jujuy, Gerardo Morales con el 43% de los votos y una línea política opuesta a quien en diciembre de ese año asumía como nuevo Presidente de la Nación, Alberto Fernandez en sucesión de Mauricio Macri quien finalizaba un cuestionado mandato presidencial.

La tasa de desocupación a nivel país fluctuó entre un 8% y un 11% en esos años. El Indec presentó un informe de mercado laboral para los meses de julio, agosto y septiembre del 2020 y la desocupación fue de 11,7%, dos puntos por encima del 9,7% del

mismo trimestre del año anterior. La tasa de empleo, en tanto, se desplomó de 42,6% a 37,4% en ese mismo período mientras que el porcentaje de personas que buscan trabajo pasó de 47,2% a 42,3% en sólo doce meses.

En cuanto a los hechos relacionados a la salud, sin dudas el más impactante fue la aparición del Corona Virus que fue declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo del 2020. Algo cuyos últimos precedentes se encuentran hace centenares de años y que provoca aún la muerte de millones de personas en todo el mundo. Este virus obligó además a readecuar el estilo de vida en cada país y afectó en profundidad la economía de nuestro país al provocar el cierre de miles de empresas y la suspensión de actividades económicas no esenciales y la contracción de muchas consideradas esenciales.

Una consecuencia directa del Covid-19 fue el cambio en el hábito de consumo de las personas y en una encuesta del Instituto de Investigación Tecnología de Alimentos para recolectar información de 1000 hogares, que incluye respuestas de 430 personas de 14 provincias del país, se resumen los principales puntos de interés. Aproximadamente el 60 % de los consumidores manifestó inconvenientes para adquirir suministros e indicaron como principal motivo la falta de comercios de cercanía, y en similar proporción, señalaron la imposibilidad o temor de salir a comprar, cuestiones económicas, cierre de comercios específicos y otras causas no detalladas. La preocupación por el contagio a través de los materiales utilizados a lo largo de la cadena de adquisición de alimentos (bolsas, envases, cajas, etc.) se vio reflejada en el 69 % de los encuestados y un 90 % de los hogares adoptaron medidas preventivas como sanitizante la lavandina, seguida por el alcohol, el jabón y el detergente. La inquietud por los alimentos como posibles vehículos del virus se manifestó en un 58 % de los encuestados, mayormente personas de entre 51 y 60 años. Los productos frescos para consumo sin cocción y sin envase (como frutas y hortalizas) fueron los que generaron más preocupación. La disminución de consumo más marcada se observó en los alimentos listos para consumir, seguidos por los productos congelados, snacks, bebidas gaseosas y jugos, frutos secos, dulces, conservas, quesos y fiambres.

El Grupo Ledesma puede ver afectadas sus ventas en la unidad de negocios de jugos principalmente y probablemente papel y cuadernos, debido a estos cambios de hábitos.

Factores ambientales: En su actividad agropecuaria, Ledesma debe estar pendiente de los factores climáticos como lluvias intensas que provocan inundaciones en la zona central y sequías en otros casos. El cambio climático, la variabilidad climática y sus

efectos ya son visibles en las distintas provincias del país, los cuales –sumados a la variabilidad natural del clima– fuerzan a muchos sectores a adaptarse. Se pasan de extremos secos a extremos húmedos y eso tiene fuerte impacto sobre todo en el norte de la Argentina. El Ministerio de Agroindustria y la Secretaría de Ambiente encabezan las acciones de adaptación y mitigación al cambio climático en agro. Uno de los ejes de trabajo ha sido acercar la información ya disponible a los productores. La cartera ambiental desarrolló un Sistema de Mapas de Riesgo del Cambio Climático, una plataforma web interactiva que permite visualizar mapas de riesgo sobre diversos escenarios de amenazas y vulnerabilidades sociales relacionadas con el fenómeno. (Koop, 2019).

Factores tecnológicos: La revolución industrial 4.0 afecta a todos los sectores económicos de todo el mundo. Las nuevas tecnologías inundan cada vez más la vida cotidiana de las personas y las relaciones en sociedad.

La tecnología digital vinculada al campo en particular, abarca desde tractores sin conductor y chips insertos en animales hasta procesadores de datos capaces de almacenar una secuencia completa de ADN en un archivo para descargar. Ese paquete de tecnologías de punta son las llamadas “AgTech” que un grupo de empresas, fundaciones, académicos y Estados promueve como grandes soluciones para los problemas actuales de la agricultura y alimentación. El interés de intervenir en la agroindustria por parte de estas compañías es doble: por una lado, avanzar en el control efectivo de qué y cómo se produce y se consume y dejar afuera a empresas de menor calibre y, además, la venta de las tecnologías, tanto de hardware y de software como de las Fintech (tecnologías financieras digitales) (Frank, 2021).

Factores legales: El Gobierno eliminó retenciones a 67 productos agroindustriales, Con la intención de mejorar la competitividad exportadora de las economías regionales, el Gobierno eliminó las retenciones a 67 productos agroindustriales. La medida se hizo efectiva ayer a través de un decreto publicado en el Boletín Oficial pero se venía elaborando desde el año pasado en diálogo con los representantes de los distintos sectores. Esperan que la medida traiga nuevas inversiones y haga crecer la producción. Huevos, semillas, maíz pisingallo, girasol, arroz, jugos de hortalizas y frutas, algunos de los productos que dejarán de pagar derechos de exportación (Lerner, 2021).

Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa (Smink, 2021).

1. Prohibición de despidos: Comprende a todos los trabajadores que hayan iniciado su relación laboral, independientemente de la modalidad, hasta el día 13 de diciembre de 2019. No incluye a los trabajadores ingresados a partir del 14 de diciembre 2019 (revista-ideides.com)
2. Aumento de aranceles al campo: 12%
3. Impuesto a los ricos: aplica tasas que van del 2% al 3,5% para fortunas en el país, y hasta 5,25% para bienes en el exterior.
4. Negociación de la deuda.

Diagnóstico organizacional

Para analizar el entorno interno del Grupo Ledesma se utiliza otra herramienta:

Fuerzas de Porter

1. *Poder de negociación de los compradores:* Los principales compradores de sus productos son grandes minoristas, distribuidores y mayoristas. Aquí la empresa puede tener poco poder de negociación ya que son productos que pueden acceder fácilmente, y se venden en grandes cantidades de volúmenes, los cuales encontramos varios sustitutos con poca diferenciación en el producto. Los consumidores cuentan con una gran cantidad de competencia que los ofrecen.

2. *Poder de negociación de los proveedores:* El poder de negociación que ejercen los proveedores a los participantes de una industria se produce cuando aquellos amenazan con aumentar los precios, disminuir las calidades que ofrecen y que tienen ciertas características como concentración de las compañías, importancia del producto provisto por los proveedores, entre otros desventaja es que la mayoría de los insumos son cotizados en dólares, lo cual representa una gran desventaja en el contexto nacional argentino.

3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes:* Con respecto a este tema, la agroindustria considera que para que ingrese un nuevo competidor en su rubro, tendría mucha dificultad ya que está rodeada de provincias industrializadoras por excelencia, la incidencia en el costo de los fletes tanto de insumos que vendrían de otra provincia como la venta del producto elaborado, tienen gran peso a la hora de decidir ingresar en el mercado o no. De cualquier manera, si esto sucediera, tendría un impacto considerativo ya que es una empresa pequeña, frágil y, por lo tanto, les afecta cualquier cambio en el consumo u oferta.

4. *Amenaza de nuevos productos sustitutos:* La presión de los sustitutos la encontramos cuando existen en la industria otros productos que realicen la misma función

que el que se encuentra en ella, éstos limitan los rendimientos potenciales del sector dado que imponen un límite a los precios que se pueden poner en la industria. Por lo que plantea como posibilidad de contrarrestarlos hacer acciones colectivas de la industria.

5. *Rivalidad entre competidores:* La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales se produce como forma para alcanzar una posición determinada mediante diversas acciones como competencia por precios, introducción de nuevos productos, garantías a los clientes tomados como oportunidades. Teniendo en cuenta que cada actividad que se lleve a cabo tendrá su consiguiente represalia.

BCG UEN agropecuaria

Negocio interrogante: En 2010 la empresa incorporó una planta para el procesamiento de biomasa que sumó dos nuevas fuentes de energía alternativa: la denominada “malhoja”, hojas y restos vegetales que quedan en el campo luego de la cosecha; y chips de madera de plantaciones sostenibles.

Negocio estrella: La actividad agrícola aportó 4.838 toneladas de granos que representó un crecimiento del 30,68% respecto del ejercicio anterior. Además Ledesma continuó convirtiendo áreas agrícolas marginales en áreas para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos promedio al eliminar la zona agrícola menos productiva (Ledesma, 2020).

Negocio Vaca: Los principales cultivos de la compañía son trigo, maíz, soja y avena.

Negocio Perro: La avena es un producto por los indicadores de gran volatilidad, pero si bien en la última cosecha dio gran rendimiento todos los años anteriores fue en producto en pérdida en cuanto a toneladas cosechadas.

Cadena de Valor

Con el fin de indagar sobre los procesos internos también se examinó la cadena de valor de la firma.

Actividades primarias

Logística Interna: En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

Operaciones: En Villa Mercedes, provincia de San Luis, cuenta con una moderna planta destinada a la producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, lo que añade otra etapa de valor a la producción de papel. Luego de moler la fibra de la caña en la fábrica de azúcar, que procesa en su planta de celulosa. Esa pasta se convierte en una hoja en la máquina de papel. Este es transformado en papel para impresión, para revistas, para cuadernos y repuestos escolares. El papel producido cuenta con certificaciones que están dentro de los estándares mundiales requeridos por la industria gráfica y de escritura, y posee excelentes prestaciones.

Logística Externa: Ledesma destina gran parte de la mercadería a Castinver, proveedor integral de la industria gráfica que forma parte del Grupo Ledesma y trabaja con sus principales marcas para la industria papelerera.

Marketing y Ventas: El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que tienen una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

Servicios: El personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor. Cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio ofrecido. Cada llamado es registrado en el sistema, de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad. Este servicio de atención al cliente permite recibir las consultas de los clientes y escuchar sus inquietudes. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos, El negocio demanda una estructura dinámica que resuelva cuestiones comerciales en el corto plazo. Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave

Actividades de apoyo

Infraestructura: El Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país.

Representaciones comerciales: Bahía Blanca, Mar del Plata, Rosario, Salta y Mendoza provincias donde operamos, especialmente en Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis.

Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo permanente del personal es fundamental para permitir la evolución y el crecimiento tecnológico constantes. Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal fuera de convenio. Así, se analiza el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos futuros del negocio, de manera de poder trabajar en acciones de mejora y clarificar expectativas.

Cada jefe evalúa a sus colaboradores directos y luego valida la evaluación con su inmediato superior. Una vez validada la evaluación, se realiza la entrevista de devolución en la cual se informa al colaborador los resultados y se incorporan sus comentarios.

Desarrollo tecnológico: Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio.

Aprovisionamiento: Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

A fin de resumir las características encontradas de la empresa se exponen las mismas en un cuadro de análisis FODA.

FODA

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa con 112 años de historia. • Políticas generar relaciones de largo plazo con sus proveedores Calidad de sus productos. La compañía capacita a sus proveedores • Calidad de los productos y servicios y el cumplimiento de los plazos de entrega, Ledesma realiza ensayos de productos en sus establecimientos. • Misión y objetivos claros. • Certificado con normas internacionales. • Amplitud del terreno para el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos fijos y de endeudamiento, al operar en moneda extranjera y debido a las políticas cambiarias del país. • Falta de una herramienta de control de gestión que le permita organizar y controlar resultados principalmente de la actividad agropecuaria, en la que menos experiencia tiene. • Falta de planificación previa sobre el negocio agropecuario, que le permita anticiparse a imprevistos y mejorar la toma de decisiones.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve la utilización de biocombustible lo que puede resultar en mejor aprovechamiento de recursos para la empresa. • Materia prima renovable que permite reducir costos en el proceso productivo de Ledesma. • Tecnología inteligente (ejemplo, drones, etc.) que permiten mejorar los procesos productivos y anticiparse a cambios climáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil principal exportador mundial de granos que en conjunto con las políticas tributarias del país hacen más dificultoso el comercio exterior agropecuario para la empresa. • Fenómenos climáticos adversos que impactan negativamente en las campañas de cosecha. • El Covid-19 como principal factor de recesión de la economía mundial. • Crisis económicas en el país con efectos negativos al sector empresario del cual es parte el grupo Ledesma.

Fuente: elaboración propia en base a la información de la empresa Ledesma.

Análisis profesional

La idea de aplicar una herramienta como el CMI puede resultar dentro de una propuesta global de consultoría, es decir, ofrecerle a la empresa un asesoramiento integral sobre el negocio agropecuario que está desarrollando desde el año 2017. Además de las perspectivas propias de un cuadro de mando se pueden agregar algunas recomendaciones acerca de proyecciones fiscales y previsiones para los factores climáticos, ambos de gran influencia para el sector agropecuario.

Marco teórico

Para desarrollar esta herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI se deben revisar algunos conceptos extraídos de distinto material bibliográfico de autores reconocidos y especializados como Kaplan, Norton, Berríos Baraybar, Guzmán y Bisbe y entender la importancia que tiene para las empresas contar con esta herramienta para hacer frente a los entornos cambiantes y competitivos de mercado.

Procesos de valor

Toda organización tiene un conjunto de procesos que genera valor para sus clientes y permite obtener los beneficios económicos. Norton-Kaplan descubrieron un modelo genérico que cada empresa puede hacer a su medida para definir sus procesos internos. Este modelo se compone de los siguientes procesos:

Proceso de innovación: donde la organización indaga sobre las necesidades y deseos de los clientes y luego crea los productos y servicios que satisfacen esas necesidades. (Kaplan & Norton, 2016)

Proceso operativo: importante en la creación de la cadena de valor, aquí es donde se producen y se entregan los bienes o servicios a los clientes. Es en este proceso donde las organizaciones generalmente ponen el ojo en los sistemas de medición de las actuaciones, si bien la excelencia de las operaciones y la reducción de costes en la fabricación de productos y prestaciones de servicios siguen siendo objetivos importantes es la implementación de toda la cadena lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados. (Kaplan & Norton, 2016)

Servicio de posventa: es la cadena de valor y es el atender o servir al cliente una vez finalizada la venta o entrega del producto o servicio. (Kaplan & Norton, 2016)

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de gestión surge a causa de la necesidad que tenían los directivos de mejorar la gestión organizacional, considerando no sólo los indicadores financieros sino también los activos intangibles que son una fuente importante de ventaja competitiva. (Berríos & Flores Santillana, 2017). Eso es lo novedoso que aporta el CMI ya que además de considerar la perspectiva financiera, toma en cuenta la perspectiva clientes, procesos internos y formación y crecimiento, dejando así atrás la metodología de control de gestión basada únicamente en indicadores financieros para la medición de los resultados. (Berríos & Flores Santillana, 2017)

Los beneficios del CMI se pueden ver en todos los niveles de la empresa dentro de los que destaca: visión global, situación actual de la empresa, promover la comunicación y participación dentro de la misma, influye en el comportamiento de las personas, fomenta el aprendizaje, creaciones de equipos directivos y sirve de soporte para la elaboración de presupuestos. (Baraybar, 2017)

Kaplan y Norton sostienen que el CMI es una metodología que le brinda a los directivos de las compañías las herramientas necesarias para alcanzar el éxito empresarial, por lo cual es usada por diversas empresas alrededor del mundo, ya que ayuda a transformar la visión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, usando no solamente mediciones financieras sino que además utiliza una serie de medidas no financieras organizadas en cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación- Crecimiento. (Kaplan & Norton, 2016)

En concordancia con lo expresado por Kaplan y Norton, Berrios y Flores, y Guzmán, agregan que el CMI permite hacer una síntesis de los resultados que muestran los indicadores, permitiendo así que la organización cuente con los elementos de juicio necesario para conducir a una toma de decisiones efectiva y acciones apropiadas para lograr el crecimiento sostenido en el tiempo.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral un aspecto fundamental a tener en cuenta son los indicadores que permiten medir el desempeño de las organizaciones, controlar la evolución a nivel global y obtener una retroalimentación necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones (Guzmán I. J., 2012). Por su parte, el mapa estratégico es una herramienta utilizada para plasmar la estrategia de la organización teniendo en cuenta una estructura lógica y sienta las bases para la realización del cuadro de mando integral. (Kaplan & Norton, 2016).

El CMI se compone de cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la de formación y aprendizaje.

Por medio de la perspectiva Financiera es posible traducir la estrategia en términos financieros, incorporando la visión de los accionistas, la creación de valor de la empresa el sostenimiento de inversiones, re inversiones, aumentando así al máximo el retorno de la organización. Entre los objetivos estratégicos más utilizado para esta perspectiva se mencionan; la rentabilidad, retorno sobre la inversión, reducción de costos y valor económico agregado. (Kaplan & Norton, 2016)

Dentro de la perspectiva Clientes se consideran los diferentes segmentos tanto de clientes como de mercado donde la empresa desea incursionar para competir. Entre los objetivos de la mencionada perspectiva se mencionan los relacionados a los atributos de

productos y/o servicios como precio, calidad; las relaciones con los clientes y la imagen de la marca. Es fundamental que las empresas presten atención a la imagen que se le ofrece a los clientes, lo cual permite sostener y aumentar las relaciones con los mismos.

Con respecto a la perspectiva procesos interno, la misma está relacionada de manera directa con la cadena de valor y la calidad del producto, por lo cual es fundamental identificar los procesos críticos que puedan ocurrir dentro de todo el proceso. Con respecto a los objetivos de esta perspectiva se mencionan; proceso de gestión de innovación, procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes y procesos reguladores sociales.

Dentro de la perspectiva Formación y Crecimiento se buscan desarrollar e identificar el capital humano, el clima de trabajo, productividad del equipo, nivel de satisfacción de los empleados, dirección de la comunicación, capacitaciones y formación de nuevos conocimientos.

Por último se puede afirmar que el CMI es una herramienta flexible que se ajusta a la realidad de cada empresa buena parte de las organizaciones fracasa en su implementación porque no comunica la estrategia de manera correcta a todos los niveles organizacionales. La complicada integración con otras herramientas de control, los activos intangibles, la comunicación de la visión y la estrategia a todos los niveles organizacionales, la concentración de indicadores financieros y la elevada inversión monetaria para llevar a cabo la implementación (Bisbe J, 2012).

Este trabajo estará principalmente alineado con las teorías de Norton y Kaplan haciendo foco en la rentabilidad, retorno sobre la inversión, reducción de costos y valor económico agregado de la empresa Ledesma y puntualmente en su negocio agropecuario. Cabe aclarar que se tomarán todas las perspectivas, no solamente la financiera, en acuerdo con lo afirmado por Berríos & Flores Santillana cuando surge la necesidad de los directivos de mejorar la gestión organizacional, en este caso de la unidad de negocios agropecuaria.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Ledesma es una gran empresa con una gran trayectoria en el mercado nacional e internacional con varias generaciones y siempre en un marco de inversión y expansión de, tanto con capitales propios como financiaciones de terceros. Emplea a 7851 personas y tiene una red de comercialización que abarca varias regiones a lo largo del país y su característica principal es la diversidad de sus productos, ya que cuenta con diferentes unidades de negocios: azúcar; papel, resmas y cuadrarnos; frutas y jugos y agropecuario, siendo éste último el más reciente.

El negocio Agropecuario de Ledesma tiene 155 empresas clientes de prestigio nacional e internacional, las que utilizan sus productos como parte de sus procesos productivos, para el consumo interno y para la exportación. Además provee un importante volumen de materias primas para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos y abastece de forma directa a fábricas y molinos. Si bien la ubicación estratégica de las estancias disminuye los riesgos climáticos las campañas de cosecha han sufrido algunas consecuencias por ello durante el año 2020. En cuanto al cuidado de los suelos, la empresa realiza ensayos de procesos productivos, en asociación con entidades y empresas del sector, para el cuidado del medio ambiente y lograr la sostenibilidad del negocio.

El cuidado de la genética de la raza Angus desarrollada en la Cabaña La Biznaga (empresa absorbida por Ledesma en el año 2017) representa un sello comercial tanto para la venta de reproductores de pedigrí y puros por cruza, como para la venta de hacienda en pie: los rodeos de Ledesma son reconocidos por su alta calidad por frigoríficos y cadenas de supermercados, lo que permite acceder a mercados diferenciales (Ledesma, 2008, pp. 26-29).

Los principales factores que afectan esta actividad y que se vieron en el apartado de Análisis de Situación no solo están dados por los factores climáticos y del rendimiento de los suelos, sino también por aspectos tributarios y de políticas cambiarias y económicas que afectan al sector agropecuario en general.

También por lo que se puede observar es la falta de una herramienta de planificación la cual le pueda ayudar a anticiparse a los problemas y mejorar la toma de decisiones y una herramienta que le permita tener un control de la organización y de los resultados, que le permita conocer a ciencia cierta el cumplimiento de los mismos según

las metas propuestas y aplicar medidas de corrección necesarias para hacer frente a los desvíos.

Justificación

Si bien la empresa Ledesma es una organización con muchísima trayectoria que ha encarado un nuevo negocio con un estudio previo que le permitió definir estrategias para el mismo, es necesario que planifique y prevea a través de un mapa estratégico cómo implementará dichas estrategias y de ser necesario las ajuste de acuerdo a los factores que afectan la actividad.

La combinación entre la agricultura y la ganadería para mejor aprovechamiento de los suelos, la política de sustentabilidad, las planificaciones financieras y proyecciones económicas serán algunas de las cuestiones a tener en cuenta para que la empresa pueda expandir esta actividad y lograr sus metas de rentabilidad y aprovechamiento de costos.

Conclusión diagnóstica

Ledesma es una empresa de gran magnitud y su subsistencia da cuenta de que su estructura organizacional y las políticas de dirección han logrado que la misma permanezca durante años en los diferentes mercados en los que participa.

Al tomar la iniciativa de desarrollar una actividad productiva nueva, deberá alinear sus estrategias y objetivos con los de todas las demás actividades, es decir, con los de toda la organización. Para ello requerirá herramientas que le permitan planificar, definir acciones, ejecutarlas y finalmente medirlas y evaluarlas para poder lograr los objetivos pretendidos, económicos principalmente.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que la solución adecuada para reunir la información mencionada, es un Cuadro de Mando Integral en el que se puedan alinear todos los objetivos operativos como financieros de la organización y que le permita conocer a ciencia cierta el cumplimiento de los mismos según las metas propuestas y aplicar medidas de corrección necesarias para hacer frente a los desvíos.

Plan de implementación´

Misión

Producir, bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio.

Valores

Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos. (Ledesma, 2008, p. 12).

Objetivo General

El presente reporte de caso tiene como objetivo general potenciar el negocio agropecuario de Ledesma mediante la aplicación de un CMI a partir de la campaña 2022 con el fin de incrementar su rendimiento un 30% anual para dicha actividad.

(Porcentual determinado en base a los planes de siembra propuestos por la empresa (Ledesma Industrial Sociedad Anónima Agrícola, 2020)).

Para ello se fijan los siguientes objetivos específicos:

Objetivos Específicos

- Analizar la estrategia de combinación entre la producción agrícola y ganadera de la empresa Ledesma a partir del año 2022 para preservar o mejorar en un 5% anual los rendimientos obtenidos en campañas anteriores, lo que resulta relevante para el mejor aprovechamiento de los recursos del suelo.
- Lograr producir de manera eficiente (aprovechando al máximo los recursos con el menor costo posible) evaluando rindes, superficies sembradas y cosechadas y manejo de insumos y fertilizantes proyectados para la campaña 2022, importante para hacer crecer un 30% anual la rentabilidad del negocio.
- Consolidar el negocio agrícola-ganadero de la empresa Ledesma a partir de la campaña 2022 incrementando su rendimiento mediante estrategias de manejo sustentable del recurso de la tierra, en un 30% anual, porcentual determinado en base a los planes de siembra propuestos por la empresa (Ledesma Industrial Sociedad Anónima Agrícola, 2020).

- Mejorar la calidad de los granos en línea con sus políticas de calidad con un índice de satisfacción de sus clientes no menor al 98%, punto crucial para permanecer en el mercado agrícola-ganadero y conseguir mayores clientes a partir del año 2022.

Alcance

Alcance Geográfico: El plan de implementación que se propone en el presente trabajo está destinado principalmente al negocio agropecuario de la empresa Ledesma las cuales abarcan 51.534 hectáreas, ubicadas en la provincia de Buenos Aires y Entre Ríos. Las áreas involucradas serán principalmente la Gerencia General del Negocio Agropecuario, luego las de Compras, Producción, Contable (tributaria) y responsables de cuestiones de responsabilidad social y con el medio ambiente.

Alcance Temporal: El plan debe ser implementado en un año, a partir de la campaña 2022.

Alcance de Contenido: Se analizará la unidad de negocio agropecuario, el resultado de las campañas anteriores, las hectáreas sembradas y los rindes y los factores previstos e imprevistos que se suscitaron año tras año.

Limitación: No se detectó alguna limitación. Se contaba con material informativo de la empresa hasta el año 2018 y se completó la información hasta el año 2020 y lo que va del 2021 a través de los datos que la misma firma pone a disposición en su página web.

El plan de implementación que se propone se llevará a cabo en las fases y plazos que se muestran en el siguiente Diagrama de Gantt y cuyas etapas y actividades se desarrollarán el apartado de Plan de Acción:

ETAPA 1: Plan estratégico

MES	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Fijar metas y objetivos	■	■	■									
Revisión de estrategias		■	■	■								
Mapa estratégico			■	■	■							

ETAPA 2: Determinación de los indicadores

MES	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Indicadores perspectiva financiera				■	■	■	■	■	■	■		
Indicadores perspectiva clientes				■	■	■	■	■	■	■		
Indicadores perspectiva proceso				■	■	■	■	■	■	■		
Indicadores perspectiva aprendizaje				■	■	■	■	■	■	■		

Etapa 3: Medición y Evaluación

MES	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Analizar resultados y ROI							■	■	■	■	■	■

Figura 1: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia en base al Diagrama de Gantt aplicado para el plan de acción de la empresa Ledesma.

Recursos

Los recursos involucrados para llevar adelante el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión están directamente ligados al plan de acción y sus objetivos.

En anexos se exponen las erogaciones necesarias para cada acción del plan, que en total ascienden a \$ 9.251.935,20 y un costo de mantenimiento anual de \$2.257.500,00(Anexo I, pág. 30). Además, si se logra incrementar un 30% anual el rendimiento, esto permite fijar los ingresos estimados por la implementación del plan y con ello construir el cuadro de flujos de fondos proyectados y así determinar un ROI del 13% a 5 años, VAN \$253.545,58 y TIR 5%(Anexo II, pág. 31).

Acciones y marco de tiempo

A continuación se desarrollan las etapas del plan de acción esquematizado en el diagrama de Gantt:

Plan de acción

Primera etapa. Plan estratégico

En un primer paso de esta etapa inicial se deberán establecer metas y objetivos de gestión para ligarlos con los planes de acción que integrarán el CMI. Para ello se deben definir los propósitos esperados de la campaña 2020 respecto al uso del suelo y los rendimientos esperados, como así también en lo que respecta al aprovechamiento de costos. Las metas son los objetivos numéricos que se fijan para cada indicador y periodo temporal establecido. Habitualmente se fijan con un horizonte temporal de entre 3 y 5 años, coincidente con el periodo de implantación del plan.

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimar con que sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario. Es necesaria la participación de la alta dirección para no condenar el proyecto al fracaso. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

Posteriormente se deben describir las estrategias que se aplicarán en cada perspectiva del cuadro y las acciones ligadas a ellas. Este proceso de reflexión estratégica

puede hacerse desde tres puntos de vista: corporativo o de empresa con el diseño del plan general de actuación directiva que recoge los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para alcanzarlos; de negocio que requiere un plan de actuación para la actividad agropecuaria puntualmente, definiendo el modo en que se debe desarrollar con un plan de actuación específico para cada área funcional involucrada, de forma que se apoye la ventaja competitiva deseada por la empresa.

El tercer paso de esta primera etapa será elaborar un mapa estratégico que recoja las metas fijadas por la empresa para la unidad de negocio en cuestión. Un ejemplo del mismo puede ser el que se esboza a continuación en la siguiente figura:

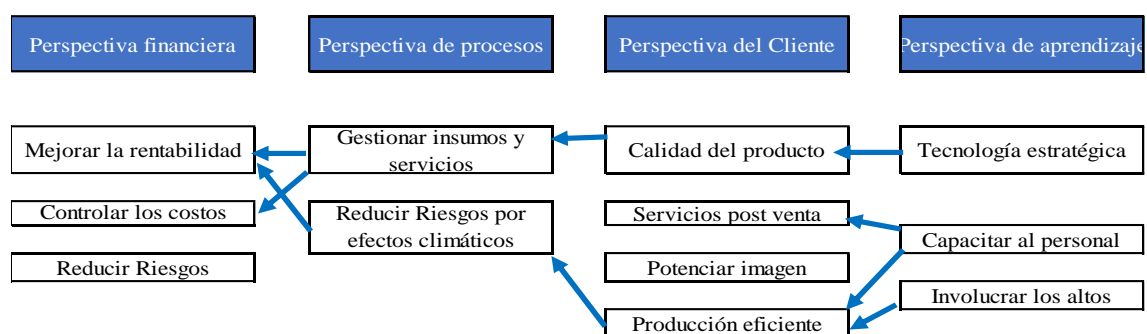


Figura 2: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia en base a los conceptos de Kaplan y Norton.

Esta primera etapa inicia en julio del 2021 con un plazo estimado de 3 meses.

Para esta etapa necesitaremos un presupuesto:

Honorarios de un Contador realización de una planificación (CPCE): 135.000

Profesional especializado en análisis del suelo y factores del clima: 90.000

Póliza de seguro de agro: 360.000

Análisis de producción (rindes): 90.000

Análisis factores climáticos: 130.000

Capacitación del personal: 937.500

Presupuesto total: \$1.742.500

Segunda Etapa. Determinar los indicadores.

Formular los indicadores de gestión para cada perspectiva del cuadro de mando integral con el fin de mejorar el cumplimiento y control de los mismos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será básico determinar cuáles son las más importantes para que posteriormente se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Para seleccionarlos se deben tener en cuenta diversas cuestiones como si el objetivo se puede medir a través del indicador deseado, si es posible modificar el comportamiento de los trabajadores en ésta dirección y si se encuentra dicho indicador dentro del ámbito de actuación del responsable escogido; además hay que preguntarse si es viable la información, es decir, si se puede determinar el indicador. Los hitos se establecerán en función a cada perspectiva del cuadro de mando enfocándose principalmente en la rentabilidad (perspectiva financiera), calidad de los productos (perspectiva cliente), producción eficiente con mejora de costos y manejo de riesgos (perspectiva procesos) y el compromiso de toda la organización (perspectiva aprendizaje y conocimiento).

Se realiza un plan de capacitación para toda la organización para ir preparándolos para el cambio y un plan de marketing para planificación de fidelización de nuestro mercado.

Inicia: octubre 2021. Plazo estimado: 3 mes.

Para esta etapa necesitaremos un presupuesto por 3 meses de:

Honorarios de un Contador realización de una planificación (CPCE): 150.000

Póliza de seguro de agro: 360.000

Marketing: 240.000

Análisis de producción (rindes): 135.000

Análisis factores climáticos: 195.000

Capacitación del personal: 937.500

Presupuesto total: \$2.017.500

Tercera etapa. Plan de Acción

Acciones para cumplir los objetivos de la perspectiva financiera

Mejorar la rentabilidad será el resultado de todo el proceso de implementación del cuadro de mando y las estrategias previamente definidas, con ello se espera obtener una mejora anual del 30%. El proceso iniciará en enero del 2022 con un plazo de 6 meses.

Para controlar costos la empresa deberá determinar la estrategia de combinación entre producción agrícola y ganadera a partir del año 2022 para mejorar en un 5% anual los rendimientos obtenidos en campañas anteriores. Para ello tendrá que evaluar los componentes que integran el proceso productivo de cada actividad y también la combinación que logre el mejor aprovechamiento de los recursos del suelo. Además deberá considerar los factores del clima que influyen en una u otra actividad para tomar

medidas preventivas o en caso de fuerza mayor disponer de mecanismos que minimicen el impacto que estos tienen sobre los rindes de los cereales y sobre los animales.

Para esto se propone por un lado la contratación de un profesional especializado en el análisis del suelo y los factores climáticos, para que aporte sus conocimientos en pos de la estrategia y por el otro la adhesión de una póliza de seguros que contemple coberturas por catástrofes del clima como inundaciones, sequías, granizo, entre otras.

Desde los procesos se apunta a lograr la producción eficiente aprovechando al máximo los recursos con el menor costo posible y hacer crecer un 30% anual la rentabilidad del negocio. La empresa deberá evaluar rindes, superficies sembradas y cosechadas según la combinación de actividades estratégica elegida y proyectar el manejo de insumos y fertilizantes para la campaña 2022 a través de la gestión en su área de compras en coordinación con el área productiva. Ello implica calcular costos por tonelada producida para detectar cuáles reducir mediante contratación de nuevos proveedores y/o reemplazando algunos insumos o técnicas por otras con mejores resultados. Consolidar el negocio agrícola-ganadero de la empresa Ledesma a partir de la campaña 2022 para incrementar su rendimiento se puede lograr también mediante estrategias de manejo sustentable del recurso de la tierra y reducción de riesgos por factores del clima.

Desde la perspectiva del cliente se buscará mejorar la calidad de los granos en línea con las políticas de calidad de los granos, y se fijará un índice de satisfacción de los clientes no menor al 98%. Este es un punto crucial para que Ledesma permanezca en el mercado agrícola-ganadero y logre conseguir mayores clientes a partir del año 2022. Para ello se implementará un plan de marketing a través del área de la empresa o de una consultora externa que se enfoque medir la satisfacción de los clientes actuales y promover los servicios post venta pero también de potenciar la imagen de la empresa como proveedora de productos agrícolas-ganaderos.

Basarse en tecnología estratégica, involucrar los altos mandos y capacitar al personal serán los tres pilares fundamentales desde la perspectiva para el aprendizaje y conocimiento. Será necesario contar con un especialista en RRHH o agencia consultora que brinde las capacitaciones necesarias y los planes de motivación y comunicación pertinentes para lograr que todos los miembros alineen sus objetivos con los de la unidad de negocios y la organización en sí.

Cabe destacar que las perspectivas de procesos, del cliente y de aprendizaje apuntan a lograr los objetivos planteados en la perspectiva financiera: incrementar un 30% anual en el rendimiento del negocio agropecuario de la firma Ledesma.

Medición y evaluación

Para evaluar resultados fruto de la implantación del cuadro de mando se deberán comparar los indicadores obtenidos con los esperados desde el punto de vista de cada perspectiva del CMI. Para ello se recomienda el uso de una planilla de Excel o mejor aún algún software de gestión que permita mantener los datos actualizados y obtener los resultados de manera automatizada.

También deberán analizarse los recursos utilizados para tal fin como así también el flujo de fondos proyectados y el recupero de la inversión esperado, que se anexan al presente trabajo, ya que estos factores también influyen directamente sobre la rentabilidad del negocio.

Resulta oportuno esbozar un borrador de lo que podría ser el CMI del Grupo Ledesma en concordancia con el mapa estratégico diagramado:

Inicia: enero 2022. Plazo estimado: 6 mes.

Para esta etapa necesitaremos un presupuesto:

Honorarios de un Contador realización de una planificación (CPCE): 300.000

Profesional especializado en análisis del suelo y factores del clima: 90.000

Póliza de seguro de agro: 720.000

Marketing: 953.272,32

Análisis de producción (rindes): 270.000

Análisis factores climáticos: 420.000

Capacitación del personal: 937.500

Presupuesto total: \$3.690.772,32

Perspectiva	Código	Objetivo	Indicadores	Objetivo (Medible)	Responsable
Perspectiva Financiera	1.1	Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad	Incrementar un 30% anual	Gerencia general
			Resultado después de impuestos	Incrementar un 30% anual	Contable- Impositiva
	1.2	Controlar los costos	Margen bruto o neto por ha	Reducir un 40-50% anual	Producción- Compras
			Costo por tonelada producida	Reducir un 40-50% anual	Producción- Compras
	1.3	Reducir Riesgos	Variación de precios por cuestiones cambiarias	No más de un 5%	Finanzas
			Variación de precios por cuestiones impositivas	No más de un 10%	Contable- Impositiva
Brecha entre el rinde de indiferencia y el rinde esperado			No más de un 5%	Producción	
		Cantidad de actividades de producción	2 (Agro y ganadera)	Producción	
Perspectiva Cliente	2.1	Calidad del producto	Índice Satisfacción Cliente	98%	Marketing y Ventas
	2.2	Servicios post venta	Nº Reclamaciones (Producto)	2%	Marketing y Ventas
	2.3	Potenciar imagen	Conocimiento de la marca	95%	Marketing y Ventas
Perspectiva Procesos	3.1	Producción eficiente	Rinde cosechado	Rindes mínimos	Producción
				Avena 25 QQ/ha Trigo 29 QQ/ha Maíz 9 QQ/ha Soja 35 QQ/ha	
	3.2	Gestionar insumos y servicios	Costos por tonelada producida	Reducir un 40-50% anual	Producción- Compras
Evaluar proveedores			Considerar entre 2 o 3 presupuestos anuales diferente	Producción- Compras	
3.3	Reducir Riesgos por efectos climáticos	Pérdidas por catastros climáticas	Reducir un 40-50% anual	Producción	
		Mermas de rindes por humedad en los almacenamientos	Reducir un 40-50% anual	Producción- Logística	
Perspectiva Aprendizaje y conocimiento	4.1	Tecnología estratégica	Excelencia operativa	100%	Laboratorio / Producción
	4.2	Involucrar los altos mandos	Nivel de participación	100%	Gerencia general
	4.3	Capacitar al personal	Personal del negocio capacitado	100%	Administración// RRHH

Figura 2: Cuadro de Mando Integral aplicado para el negocio agropecuario de Ledesma.

Fuente: Elaboración propia en base al mapa estratégico elaborado para la empresa Ledesma, unidad agropecuaria.

Conclusión y Recomendaciones

El sector agropecuario es uno de los sectores primarios más antiguos en nuestro país y su entorno es muy dinámico y cambiante. Los factores más influyentes son los cambios políticos y económicos de nuestro país que hacen fluctuar los costos operativos principalmente y la incidencia de los impuestos en las operaciones de intercambio de cereales, importación y exportación tanto de insumos como de los mismos productos obtenidos.

Si bien la empresa Ledesma es una organización con muchísima trayectoria que ha encarado un nuevo negocio, en dicho sector primario, con un estudio previo que le permitió definir estrategias es necesario que planifique y prevea a través de un mapa estratégico cómo implementará dichas estrategias y de ser necesario las ajuste de acuerdo a esos factores que afectan la actividad.

La combinación entre la agricultura y la ganadería para mejor aprovechamiento de los suelos, la política de sustentabilidad, las planificaciones financieras y proyecciones económicas serán algunas de las cuestiones a tener en cuenta para que la empresa pueda expandir esta actividad y lograr sus metas de rentabilidad y aprovechamiento de costos.

El presente trabajo aspira a lograr esa mejora en la rentabilidad de su unidad de negocio agropecuaria, a través de la implementación de un CMI que le permita reducir costos principalmente al evaluar riesgos climáticos y aspectos tales como impuestos y precios de los insumos. Se estudiaron también todos los factores internos y externos, y se encontró que la firma tiene oportunidades de llevar a cabo este proyecto porque su estructura y contexto así lo permiten.

En cuanto a la viabilidad técnica, la empresa cuenta con experiencia de muchos años en este tipo de proyectos por lo que se presupone que contará con los recursos humanos necesarios para analizar dicha factibilidad. Pero aun así se determinaron los recursos económicos necesarios para contratar servicios profesionales que se necesitan para implementar el plan. Contadores, especialistas en análisis del suelo y clima y consultorías en marketing son algunos de los servicios necesarios.

El análisis económico resulta en que la inversión se recuperará en un plazo no menor a 5 años ya que aun proyectando un incremento del 30% del rendimiento de la unidad de negocios agropecuario, los fondos necesarios para iniciar y mantener el plan hacen que se fije ese horizonte temporal.

La inversión inicial puede ser afrontada mediante créditos bancarios y/o créditos y programas impulsados por los gobiernos Nacional y Provincial para este tipo de proyectos originadores de fuentes numerosas de trabajo, principalmente.

Como riesgos principales se visualizan el contexto económico y sanitario del país en la actualidad, pero al mismo tiempo es notorio que las políticas actuales de los gobiernos hacen foco en empresas que buscan el triple impacto: económico, social y del medio ambiente tal como lo hace el Grupo Ledesma.

Profesionalmente este Reporte de Caso apunta a ser una herramienta de propuesta de valor para la firma objeto de estudio, pero también un precedente para aquellas empresas que se inicien en un nuevo negocio.

Recomendaciones:

La empresa debe permitir medición de actividades, esto permite tener información del cumplimiento de los objetivos trazados y o dificultades para alcanzarlos.

Se recomienda tener más información del entorno, hacer feed back en relación al sector agricultura y ganadería, para realizar planes estratégicos.

Personal, incluyendo la gerencia debe vincularse o hacerse participe del proceso de aprendizaje y fijación de los objetivos estratégicos.

Se debe realizar planes estratégicos en cada unidad funcional o estratégica, de acuerdo a la estructura de la organización y difundir el plan estratégico.

Fomentando la identidad y la imagen corporativa. Implementando una cultura organizativa que debe ser compartida por todas las unidades de negocio (valores, creencias, reglas del juego).

Anexos

Anexo 1

Presupuesto del plan de implementación del CMI

ACTIVIDAD / MES	FUENTE	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Honorarios contador, elaboración CMI	CPCE SAN JUAN	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Profesional especializado en análisis del suelo y factores del clima	COLEGIO ARQ, ING, AGRIMEN	\$ -	\$ 90.000					\$ 90.000					
Póliza de seguro Agro	ALLIANZ COMPANIA DE SEGUROS	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Honorarios plan de marketing	www.glassdoor.com.ar		\$ -	\$ -	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 96.000	\$ 115.200	\$ 138.240	\$ 165.888	\$ 199.066	\$ 238.879
Análisis de producción (rindes)	COLEGIO ARQ, ING, AGRIMEN	\$ -	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Análisis factores climáticos	COLEGIO ARQ, ING, AGRIMEN	\$ -	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Capacitar al personal	Fundación Jean Sonet			\$ 937.500		\$ 937.500				\$ 937.500			
Total	\$ 7.450.772,32	\$ 165.000	\$ 365.000	\$ 1.212.500	\$360.000	\$ 1.297.500	\$360.000	\$ 471.000	\$ 400.200	\$1.360.740	\$ 450.888	\$ 484.066	\$ 523.879

FUENTE: Elaboración propia en base a datos estimados según fuente detallada en la tabla.

Bibliografía

Referencias

- AFIP. (2020). afip.gob.ar. Obtenido de afip.gob.ar: <http://www.afip.gob.ar>
- Aguirre. (2018). www.puntoapunto.com.ar. Obtenido de www.puntoapunto.com.ar:
<https://puntoapunto.com.ar/fontar-brinda-subsidios-pymes-de-hasta-4-800-000/>
- argentina.gob.ar. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/agroindustria>
- Baraybar, A. F. (2017). El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Madrid: Esic Editorial.
- Berríos, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). Cuadro de mando integral. Santiago: Creacion N°27.
- Bisbe J, B. J. (2012). El cuadro de mando integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones. Revista Española de Cardiología (English Edition), Volume 65, Issue 10, 919-927.
- Cáceres. (2012). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Cáceres, V. E. (2012). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Circulantis. (2021). Obtenido de <https://circulantis.com/blog/toma-decisiones-empresa/>
- Contexto Político. (2021). <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.
- Economista. (Abril de 2020).
- Economista. (02 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.economista.com.ar/2020-04-estimam-que-subira-la-pobreza-en-el-1- semestre-de-2020/>
- FMI. (2021). Perspectivas Económicas.
- france24.com. (2021). Obtenido de <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210225-argentina-recesion-economica-2020-pandemia>
- Frank, F. (2021). Amenazas a la Soberanía Argentina Alimentaria. Acción por la biodiversidad.

- Gómez Parra, A. (2019). Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7467/1/797173-2019-II-GC.pdf>
- Guzmán, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral. *Oikonomos Revista Científica de la Universidad Nacional de La Rioja*, 52-132. Recuperado el 10 de octubre de 2020
- Guzmán, I. J. (2012). Cuadro de mando integral: Aplicación a una empresa productora de Agroquímicos.
- INDEC. (23 de 09 de 2020). indec.gob.ar. Obtenido de indec.gob.ar: [https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20proviene%20de%20la%20Encuesta%20Permanente%20de%20Hogares%20\(EPH\).&text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2013%2C1%25](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20proviene%20de%20la%20Encuesta%20Permanente%20de%20Hogares%20(EPH).&text=En%20el%20segundo%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2013%2C1%25).
- Indec. (2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-60>
- INEDEP. (enero de 2020). defensorcordoba.org.ar. Obtenido de defensorcordoba.org.ar: <http://www.defensorcordoba.org.ar>
- INET. (09 de 12 de 2019). www.clarin.com. Obtenido de www.clarin.com: https://www.clarin.com/sociedad/2020-30-puestos-tecnologia-quedaran-cubrir-argentina_0_52CjiN_Q.html
- Infocampo. (2021). Proyectan una contribución “récord” de la agricultura en la economía argentina en 2021. <https://www.infocampo.com.ar/proyectan-una-contribucion-record-de-la-agricultura-en-la-economia-argentina-en-2021/>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard (Tercera Edición Revisada ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*; B. S. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S.-N. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koop, F. (2019). *Cronista*. <https://www.cronista.com/economia-politica/Cambio-climatico-por-que-es-el-gran-desafio-para-la-agricultura-argentina-20190424-0041.html>.
- Kotler, P. -K. (2012). *Direrccion de marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- lanacion.com.ar. (2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/covid-19-4-medidas-con-las-que-argentina-trata-de-salir-de-la-crisis-economica-nid01042021/>
- Ledesma. (s.f.). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/nosotros/>
- Ledesma. (2020).

- Ledesma Industrial Sociedad Anónima Agrícola. (2020). Memoria y Reporte Integrado al 31 de mayo de 2020.
- Lerner, A. (2021). El Gobierno eliminó retenciones a 67 productos agroindustriales. ámbito, <https://www.ambito.com/economia/retenciones/el-gobierno-elimino-67-productos-agroindustriales-n5210280>.
- maherelectronica.com. (2021). <https://www.maherelectronica.com/agricultura-inteligente-tendencias-tecnologicas/>.
- Martinez, B. (5 de Marzo de 2020). lanacion.com. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de lanacion.com: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-electronico-el-ano-pasado-se-registraron-nid2340274>
- mba.americaeconomia.com. (2021). <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas-199>.
- Néspolo, R. (05 de Abril de 2020). La Nación. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/cuanto-puede-perder-la-economia-argentina-por-el-coronavirus-nid2350701>
- Quesado Rodriguez, P., Rodriguez Lima, L., & Guzman Aibar, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del cuadro de mando integral. *Revista Contabilidad e Controladoría*, 12.
- R., N. D.-K. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
- revista-ideides.com. (s.f.). <http://revista-ideides.com/la-doble-indemnizacion-y-la-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones/>.
- Smink, V. (2021). Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. *bbc.com*, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>.
- Suarez, B. M. (2018). El Cuadro de Mando Integral aplicado a PYMES de la industria hotelera,. *Pymes innovación y desarrollo*, 21.
- Szafranko, A. (2021). Inflación, déficit fiscal, dólar y PBI: qué dicen las primeras previsiones del año. *cronista.com*, <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-dolar-deficit-y-pbi-las-previsiones-de-los-analistas-para-2021-y-2022/>.