

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Administración Agraria

TRABAJO FINAL DE GRADO

**“Implementación de un CMI como herramienta de gestión de la sostenibilidad
en la empresa Don Luis S.H.”**



APELLIDO Y NOMBRE: Finello Paulina

LOCALIDAD: Córdoba, Argentina

NÚMERO DE LEGAJO: AAG00916

DNI: 38.374.124

RESUMEN

En los últimos años se ha avanzado considerablemente en la formulación de lineamientos para el desarrollo sostenible a nivel mundial. De inmediato, las organizaciones se vieron en la necesidad de incorporar este concepto en sus definiciones estratégicas, de modo de hacer frente a un nuevo requerimiento social, muy presente en estos días. Por tal motivo y, luego de analizar la empresa “Don Luis S.H.”, se proyecta el diseño de un Cuadro de Mando Integral que permita un marco de análisis holístico de las variables claves del sistema y sus interrelaciones. La sostenibilidad será el “común denominador” en el desarrollo de indicadores de gestión que permitan el seguimiento, evaluación y mejora continua de la empresa.

Palabras clave: Sostenibilidad, CMI, Herramienta de Gestión, Agricultura

ABSTRACT

In recent years, considerable progress has been made in formulating guidelines for sustainable development worldwide. Immediately, the organizations saw the need to incorporate this concept in their strategic definitions, in order to face a new social requirement, very present these days. For this reason and after analyzing the company "Don Luis S.H.", the design of a Balanced Scorecard is projected that allows a comprehensive analysis framework of the key variables of the system and their interrelationships. Sustainability will be the “common denominator” in the development of management indicators that allow the monitoring, evaluation and continuous improvement of the company.

Key words: Sustainability, BSC, Management Tool, Agriculture

INTRODUCCIÓN:

El presente Trabajo Final de Grado tiene por objeto el análisis y estudio de las potencialidades y la viabilidad de implementación de un instrumento de gestión integral denominado Balanced Scorecard (en adelante BSC) o Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), en la empresa Don Luis S.H. De este modo, se buscará medir y valorar el desempeño sostenible de la empresa, bajo una perspectiva holística, multidisciplinar y colaborativa, que permita poner en práctica la estrategia y obtener un *feedback* de ella, buscando una mejora en la rentabilidad y sustentabilidad de la organización.

Don Luis S.H. nace en 2014 y tiene como objeto la producción agrícola primaria en campos de terceros en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba. Sus cultivos principales son maíz (*Zea Mays*), soja (*Glycyne max*), y maní (*Arachis hypogaea*), y en ocasiones trigo (*Triticum spp*) como cultivo invernal.

La sociedad está conformada por cuatro socios, tres hermanos, residentes en la ciudad de Buenos Aires, cada uno de ellos con su actividad particular; y un cuarto socio, contador, residente en la ciudad de Hernando, donde desarrolla paralelamente su profesión. Entre los cuatro llevan adelante la administración de Don Luis S.H.

Dentro de las definiciones estratégicas que plantean los socios, el énfasis está enfocado en la consolidación y expansión de la empresa en el largo plazo, bajo criterios de sustentabilidad económica y agronómica y con un desarrollo permanente de alianzas con proveedores y actores claves. Sin embargo, se observa un débil enlazamiento de estas declaraciones con el accionar diario. Formular la estrategia empresarial y luego implementarla es un proceso dinámico, complejo y continuo que requiere de constante análisis y revisión.

El presente proyecto pretende traducir los aspectos filosóficos de estas premisas, en decisiones concretas. Es mediante el desarrollo de una metodología de evaluación que permita la cuantificación y análisis objetivo de las variables clave del sistema, que se podrá hacer efectivo y medible el logro de un desarrollo sostenible a largo plazo.

Como antecedentes en relación a lo planteado, toman relevancia el trabajo de Gumbus & Lussier (2006) en el cual se analizó la utilización del CMI como herramienta de gestión en

empresas de menor tamaño, a través del estudio de tres pymes estadounidenses que habían logrado una implementación exitosa. Los resultados de esta investigación concluyeron en que la aplicación de este instrumento es viable y que las pequeñas y medianas empresas podrían obtener beneficios similares a los de las empresas de mayor tamaño; entre los beneficios observados se destacan:

(a) promueve el crecimiento, ya que se enfoca hacia el resultado estratégico y no solo a lo operativo;

(b) proporciona seguimiento al rendimiento, ya que los resultados, tanto individuales como colectivos, pueden ser comparados con objetivos claros para corregirlos o mejorarlos;

(c) se enfoca a lo importante, seleccionando indicadores que están alineados a estrategias relevantes para la empresa;

(d) clarifica las metas, proporcionando una imagen de cómo se contribuye a lograr los objetivos;

(e) promueve la responsabilidad, permitiendo a los empleados a que participen e implementen medidas que les competen, proporcionando transparencia en los resultados.

Como antecedente local, se plantea la aplicación de un modelo de BSC para el desarrollo sostenible en empresas agropecuarias en una pequeña explotación del Sudoeste bonaerense (Argentina). Se aplicó una matriz diseñada bajo un enfoque de sustentabilidad, como una herramienta útil para identificar situaciones que en el largo plazo impliquen pérdida de la misma e impidan la capacidad de renovación, comprometiendo la supervivencia de la empresa. Como resultado de este abordaje “se efectuó una interpretación de los indicadores con una visión sistémica, que ha posibilitado orientar a la empresa en la elección de estrategias tendientes a encauzar el agroecosistema hacia su sustentabilidad en el largo plazo, y retroalimentar el proceso de evaluación de desempeño, iniciando un nuevo ciclo” (Scaponi, 2016)

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Kaplan & Norton (2000) lo definen como un modelo que “traduce la estrategia y

la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. En este sentido, Lawrie & Cobbold (2004) afirman que el CMI ha evolucionado para convertirse en un modelo de gestión a largo plazo que elimina la distancia entre la formulación y la aplicación de la estrategia modelo.

Por consiguiente, el tema seleccionado resulta relevante para la organización y para el rubro bajo análisis.

ANÁLISIS DE CONTEXTO

La importancia estratégica de la agricultura en la economía argentina se pone de manifiesto considerando que el sector aporta más del 50 % del valor total de las exportaciones y tiene una participación aproximada del 7 % sobre el Producto Interno Bruto (PIB) total, que llegaría a 18-22 % si se agrega la contribución neta indirecta sumando la cadena de agro procesamiento. (Andrade, 2017)

En un contexto de precios internacionales estabilizados en niveles significativamente menores a los vigentes años atrás, el resultado económico de la producción agrícola nacional está influido básicamente por: i) la productividad del cultivo, ii) los costos internos (insumos y labores) y iii) el tipo de cambio (valor del dólar). En tal sentido, y si consideramos rendimientos promedio departamentales, se observan márgenes estrechos (e incluso negativos para la situación de arrendamiento). Con aumentos de costos internos (impulsados por el precio de los combustibles y los servicios de labores), y el tipo de cambio nominal devaluando por detrás de las subas de precios, la rentabilidad del sector se ve erosionada. (Barberis, Bongiovanni, & Giletta, 2017)

Adicionalmente, en los últimos años, frente a una preocupación creciente de la sociedad por impulsar el desarrollo económico en equilibrio respetuoso con el medioambiente y la calidad de vida social, ha tomado relevancia el concepto de sustentabilidad. Gran parte de las empresas, en particular del sector agropecuario, lo adoptan como valor importante en la definición de su visión y estrategia.

Para desarrollar este concepto se adopta la concepción más generalizada del desarrollo sustentable, propuesta en “Nuestro Futuro Común”, conocido también como el informe Brundtland, donde se considera al Desarrollo Sostenible como la gestión y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del campo tecnológico e institucional, de tal manera que se asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas de las generaciones presentes y futuras. Este desarrollo sostenible (en los sectores agrícola, forestal y pesquero) conserva los suelos, el agua y los recursos genéticos vegetales y animales, es ambientalmente no degradante, técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable.

Hablar de sostenibilidad en los negocios es hablar de un desarrollo basado en tres vértices: económico, social y ambiental. En línea con lo descripto, John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks* (1997) introducía el concepto de “Triple Bottom Line”, traducido al español como “Triple Cuenta de Resultados”, en el sentido de atender las demandas de los diversos grupos de interés de una organización, considerando resultados económicos, sociales y medioambientales. Combinados de manera estratégica, las empresas pueden lograr un crecimiento económico ético, que minimice el impacto ambiental y respete la comunidad.

Tal como plantea Andrade (2017) la demanda global de productos agrícolas continuará creciendo debido al crecimiento poblacional y al aumento de la calidad de la dieta por incrementos en el poder adquisitivo. El gran desafío que enfrenta el sector es satisfacer y aprovechar dichas demandas de productos, reduciendo simultáneamente el impacto ambiental. Los modelos de producción deben entonces ser evaluados en función de su contribución a los objetivos de desarrollo que contemplan aspectos productivos, ambientales y sociales.

Bajo estas premisas y, considerando los beneficios que se desarrollarán en este trabajo final de grado, es que resulta necesaria la implementación de metodologías que traduzcan los aspectos filosóficos de la sostenibilidad de los sistemas agropecuarios en decisiones concretas, utilizando herramientas de evaluación que permitan la cuantificación y análisis objetivo de este concepto como elementos necesarios para su concreción.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Dos Luis S.H. es una empresa con dieciséis años de trayectoria en el rubro agrícola. Surgió a partir de la propuesta de tres hermanos de emprender la explotación sobre campos que recibieron en forma de herencia y con la incorporación de un cuarto socio sin relación familiar.

Posee descriptas de manera clara y diferenciada las definiciones estratégicas bajo las cuales se desarrolla la organización, detalladas a continuación:

Misión:

“Desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, originalmente concentrado en la explotación agrícola primaria, pero manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector. La idea fue siempre la consolidación y la expansión de la empresa en el largo plazo, pero bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica, desarrollando una red de proveedores y asesores confiables y buscando asociación con ellos para la ampliación de los negocios”

Visión:

“Buscar un crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros para darle al negocio un perfil dinámico”

Política:

“Desarrollar el negocio bajo principios éticos y profesionales, buscando que el desarrollo de la propia empresa vaya acompañada del desarrollo de sus empleados, de sus proveedores y de sus mismos socios”

Objetivo:

“Explotación agrícola sobre campos de terceros buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica, con crecimiento permanente”

Su proceso productivo se desglosa en cinco etapas: elección y alquiler de lotes, siembra, aplicación de herbicidas y fungicidas, cosecha y almacenamiento. Durante el desarrollo de estas instancias se toman decisiones basadas en criterios que busquen la sustentabilidad económica y agronómica de la empresa en el mediano y largo plazo, sin embargo, una vez finalizado el proceso, sólo se obtienen índices económicos y productivos.

En este sentido, resulta importante destacar la necesidad de evaluación y seguimiento de todas las variables relevantes del sistema, sin quedar constreñidos en el análisis clásico de magnitud económica y financiera.

En ámbitos donde las variables intangibles cobran relevancia, tal es el caso de las actividades agrarias, es preciso evaluar aspectos tales como satisfacción de clientes, cultura organizacional, capacidad de renovación de los recursos ambientales, procesos de innovación, posicionamiento de la organización, entre otros. “Muchos de los problemas actuales a que se enfrentan las organizaciones tienen que ver con el hecho de que sus activos intangibles no se identifican y, por consiguiente, no se gestionan adecuadamente” (Rodríguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B. & Portela Lima Rodríguez, I., 2012)

La empresa cuenta con instalaciones propias: planta de silos mecanizada para acopio de granos con una capacidad de 1500 toneladas, balanza para pesar camiones, galpones para guardar maquinaria, semillas y agroquímicos; y maquinaria agrícola: tractores, pulverizador, tolvas y herramientas menores.

Depende íntegramente de su plantel de proveedores para la realización de los servicios de siembra, pulverización y cosecha, lo que genera altos costos de producción y deja parte de sus instalaciones como capacidad ociosa.

A continuación se realiza un análisis más exhaustivo de la organización mediante la utilización de un análisis FODA. Este término, conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso de los factores relevantes a la empresa, tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas). Thompson & Strikland (1994) afirman que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

Análisis FODA de la empresa “Don Luis S.H”



Fuente: creación propia

Como diagnóstico del análisis FODA se observa que Don Luis S.H. se encuentra inmerso en un contexto de incertidumbre, opera en mercados cada vez más exigentes, globalizados y competitivos, donde resulta necesaria la adaptabilidad de la organización y en el que la planificación estratégica cumple un rol fundamental.

Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los

cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Resulta imperioso analizar la implementación de herramientas que suplan la visión clásica de gestión empresarial, que permitan lidiar con la complejidad que supone un entorno definido en términos de cambio permanente.

La problemática que presentan los viejos sistemas de control de gestión basados exclusivamente en indicadores financieros radica en que, en la economía del conocimiento, el valor sostenible se crea a partir de activos intangibles que contribuyen, cada uno en su medida, a la creación de valor por parte de las organizaciones y los indicadores financieros se topan con varios factores que impiden que midan esos activos intangibles y los vinculen a la creación de valor. (Guzmán, 2012)

No obstante, Don Luis S.H., está en condiciones de ser una entidad rentable y sustentable a largo plazo, siempre y cuando haga un buen manejo de su economía, sus finanzas y el resto de sus recursos, por medio de un proceso de toma de decisiones correcto, de manera de lograr una ventaja competitiva y poder contrarrestar las debilidades actuales.

MARCO TEÓRICO

RESEÑA HISTÓRICA

El concepto de cuadro de mando deriva del término francés “tableau du bord”, que traducido significa cuadro de instrumentos o tablero de mando. Comienza a ser una idea académica a partir de la década de 1990 y surge como una forma de abordar las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño.

En 1992 la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: “BALANCED SCORE CARD”, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Allí, sus autores, Kaplan & Norton (1992), definen al CMI como un sistema de administración que proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, a la vez que las traduce en objetivos e indicadores de medición de la actuación.

CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS

Según Scaramussa (2010) el Balanced Scorecard o CMI es una herramienta completa de gestión empresarial que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico como la evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.

Durante años se ha puesto mayor énfasis en el aspecto financiero de las organizaciones. Hoy podría afirmarse que las necesidades han evolucionado y las prioridades se orientan a tener grandes resultados, a partir de una planificación estratégica integradora que incluya conceptos tales como: la satisfacción del cliente, el crecimiento sostenido de los distintos actores de la cadena y la sustentabilidad en el tiempo de las organizaciones, entre otros. Esto representa una revolución con respecto al enfoque tradicional de gerenciamiento.

Fiordelmondo (2015) afirma que el CMI es una herramienta que involucra a la empresa en su totalidad, mejora considerablemente la gestión y los resultados, trabajando de forma interrelacionada a través de “perspectivas”. Traslada los objetivos estratégicos a la acción, midiendo la evolución de los mismos a través de indicadores, los cuales miden cambios en el proceso que se estudia o que se sigue.

Martinez (2002) plantea que: “los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.”

EL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN

Se considera al CMI como una herramienta integral de gestión por dos razones: la primera de ellas se sustenta en cuatro perspectivas básicas que describen todo lo que necesitamos saber del negocio: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una quinta perspectiva que surgió en la evolución del CMI a través de los años: la perspectiva de sustentabilidad ambiental. La segunda contempla tanto aspectos internos como externos, todos estos vinculados mediante supuestos de causa-efecto.

El proceso de diseño del CMI supone en sí mismo un desafío y su riqueza radica en que obliga a definir objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas antes mencionadas, a reconocer relaciones de causa y efecto entre los distintos objetivos estratégicos y a puntualizar los procesos que producen resultados concretos posibles de medir y controlar.

PERSPECTIVAS: LA FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en cinco perspectivas que se detallan a continuación:

FINANCIERA

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. A partir de ellos deben pautarse los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI, de forma que cada medida seleccionada sea un eslabón en la cadena de relaciones causa-efecto que finaliza en los objetivos financieros. Si bien todas las perspectivas deben orientarse a que la unidad de

negocio alcance su mayor rentabilidad, debe lograrse rentabilidad de forma sustentable, a modo de generar crecimiento para el negocio e ingresos para los propietarios.

Grupo de indicadores centrales: ROE, ROI, Índice de solvencia, Índice de liquidez, Rentabilidad del Activo, deuda (%) y estructura de endeudamiento (%), entre otros.

DE CLIENTES

Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y la competencia. Se necesita un adecuado conocimiento y seguimiento o monitoreo de la evolución del entorno o ambiente relevante en que se desenvuelve el negocio.

Grupo de indicadores centrales: Satisfacción de clientes, beneficio por cliente, cuota de mercado, productos nuevos/año, entre otros.

DE PROCESOS INTERNOS

Se identifican los procesos críticos que permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y que conseguirán cumplir los objetivos de los accionistas, además de abordar el ciclo completo del producto, interiorizando en buenas prácticas en todos los niveles de la estructura interna de la empresa

Grupo de indicadores centrales: Índices de mantenimiento, productos certificados, evaluación de desperdicios, cumplimiento auditorias, entre otros.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Para la actividad en cuestión resultan críticos el desarrollo y sostenimiento de la capacidad de adquirir, compartir y aplicar las mejores prácticas, la gestión de los recursos humanos o capital humano y la gestión de la información.

Grupo de indicadores centrales: Índice de incentivos, Satisfacción de los empleados, Índices calidad formación, Índices de polivalencia, mandos por empleado, entre otro

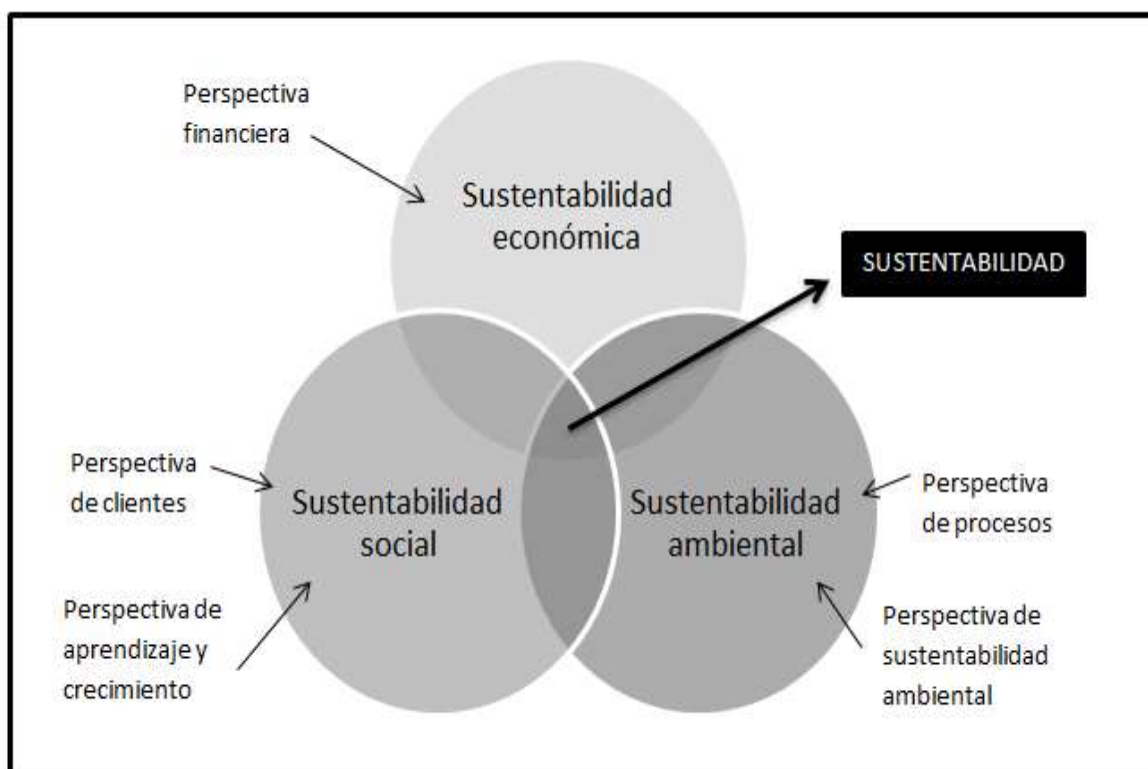
SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL:

Enfatiza en la sustentabilidad en el largo plazo del negocio, en función de la conservación de los factores productivos: tierra, capital y trabajo; más la función o actividad empresarial

que hoy es considerado por la literatura económica como el cuarto factor productivo. Se refiere a la minimización de los impactos ambientales negativos, producto de la actividad empresarial; con el objetivo último de crear, con el tiempo, impactos positivos.

Grupo de indicadores centrales: Uso de rotaciones, Balance de nutrientes, Cantidad de energía usada, cantidad de agua usada, cantidad de materiales usados, reutilizados y reciclados.

Las cinco perspectivas descritas se enmarcan, a su vez, dentro del concepto de sostenibilidad que se sustenta en tres aristas: sustentabilidad económica, social y ambiental.



Esquema. Elaboración propia.

MAPA ESTRATEGICO

Rodriguez , Ponssa & Sanchez Abrego (2009) definen al mapa estratégico como el corazón del CMI. En él se fijan los objetivos estratégicos de cada perspectiva del negocio, estableciendo su mutua dependencia unos de otros a través de relaciones causales. Sirve para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática.

Guzmán (2012) comenta al respecto que un CMI bien diseñado comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores, que centran la atención en los inductores críticos, alineando las inversiones, iniciativas y acciones en la consecución de los objetivos estratégicos. El Mapa Estratégico del CMI permite vincular certeramente la estrategia con un sistema de medición, haciendo factible su implementación y ejecución

Para Kaplan & Norton (2004) los mapas estratégicos son los cimientos del CMI.

LOS INDICADORES

“Un indicador es un signo, típicamente medible, que puede reflejar una característica cuantitativa o cualitativa, y que es importante para hacer juicios sobre condiciones del sistema actual, pasado o hacia el futuro. La formación de un juicio o decisión se facilita comparando las condiciones existentes con un estándar o meta.” (Quiroga, 2001)

“Los indicadores son un medio de simplificar una realidad compleja centrándose en ciertos aspectos relevantes, de manera que queda reducida a un número manejable de parámetros.” (Paternoster, 2011)

El resultado final del diseño del CMI queda reflejado en un conjunto de indicadores que de forma equilibrada contemplen a cada una de las perspectivas utilizadas.

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

«Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre. «William Thomson Kelvin

En base a la frase introductoria de este apartado se desprende la necesidad impetuosa de la medición como parte del proceso de gestión de cualquier organización. Es común la ausencia de indicadores de gestión que permitan hacer un diagnóstico del estado de las empresas, a partir de los cuales se tomen decisiones conducentes hacia su sustentabilidad.

Tal es el caso de la empresa bajo estudio, que presenta un débil enlazamiento de sus definiciones estratégicas con el accionar diario.

Resulta difícil, en el entorno complejo y dinámico en el que se encuentran insertan las organizaciones agrarias, tomar decisiones correctas, sin información relevante y sistematizada. ¿Cómo planificamos si no contamos con información certera y actualizada del rumbo de la organización en materia de sustentabilidad en el tiempo?

La clave radica en definir correctamente los objetivos estratégicos que guiarán el trabajo diario y medir esas acciones mediante indicadores que permitan monitorear el desarrollo de la empresa y corregir acciones en las áreas donde se lo requiera.

Bajo estos preceptos resulta relevante el diseño e implementación de una herramienta complementaria a los estados contables tradicionales, que brinde a la gerencia información actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento. Mediante el uso de indicadores se plantea evaluar el desempeño sustentable de la empresa, bajo una visión sistémica e interdisciplinaria.

La herramienta propuesta, el CMI, permite llevar la estrategia empresarial a la acción, encausando el sistema hacia su sustentabilidad en el largo plazo. Mediante la utilización de indicadores financieros y no financieros se podrá obtener información pertinente que sirva como punto de partida para la retroalimentación del proceso, el cual se irá corrigiendo mediante la revisión continua y replanteo de la validez estratégica de los factores críticos de éxito e indicadores de sustentabilidad.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo general:

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Don Luis SH, ubicada en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba, que sirva como herramienta de gestión y control de la sustentabilidad, en el período de tiempo de un ejercicio económico completo.

Objetivos específicos:

- Traducir la visión y misión de la empresa en objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.
- Definir los criterios de medición de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos.
- Definir un plan de seguimiento, evaluación y mejora del CMI.

Alcance y limitaciones

De contenido: La propuesta desarrollada a continuación será ejecutada en base a la herramienta Cuadro de Mando Integral, orientada a traducir la estrategia de la organización en términos operativos, tomando como concepto integrador a la sustentabilidad del sistema desde todas sus aristas. Se buscará alinear la organización con la estrategia, comunicándola e involucrando a los participantes clave.

Temporal: La misma se diseñará durante el segundo semestre de 2020, para ser aplicada durante el año 2021, considerando el período de tiempo de un ejercicio económico completo, comenzando en el mes de enero y finalizando en el mes de diciembre.

Geográfica: Se evaluará la gestión organizacional de la empresa Don Luis S.H., ubicada en la localidad de Hernando, provincia de Córdoba.

Metodológica: la estrategia metodológica conducente al logro de los objetivos planteados será del tipo mixta (cualitativa-cuantitativa), de naturaleza descriptiva, sistémica y metodológica, con la utilización de fuentes secundarias de información.

Recursos

La propuesta presentada no requiere de grandes desembolsos de capital por parte de la empresa, ya que su implementación apunta a perfeccionar la toma de decisiones en base a los recursos existentes.

En primer término, existen recursos necesarios de naturaleza intangible, a detallar:

- información actualizada y certera acerca de los lineamientos estratégicos que guían a la organización,
- inversión en tiempo que deberá hacer el capital humano, para que puedan hacer frente a sus tareas cotidianas y a las tareas relativas a la implementación de la propuesta; tales como la recolección de datos, su debido procesamiento, comunicación de resultados y feedback,
- base de datos en Excel de las variables claves del sistema para el cálculo de indicadores

En segunda instancia, recursos económicos respectivos a honorarios por el diseño e implementación de la propuesta. Los honorarios profesionales fueron estimados en base a los honorarios mínimos establecidos por el Consejo de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, para actividades de contabilidad y administración, vigentes desde el 24 de junio de 2021. A continuación, se presenta el presupuesto estimado:

CUADRO PRESUPUESTARIO ANUAL DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACION DEL CMI			
Detalle	Presupuesto en Hs. Proyectadas	Honorarios por Hs.	Presupuesto en Pesos
Diagnostico de la organización	24	\$ 2,608.00	\$ 62,592.00
Elaboración del CMI	30	\$ 2,608.00	\$ 78,240.00
Implementación del CMI	20	\$ 2,608.00	\$ 52,160.00
Capacitación	20	\$ 2,608.00	\$ 52,160.00
Control y verificación	12	\$ 2,608.00	\$ 31,296.00
Seguimiento mensual (opcional)	96	\$ 2,608.00	\$ 250,368.00
Total costo implementación			\$ 526,816.00

Cuadro presupuestario. Elaboración propia

Acciones específicas

A continuación se detallan las acciones específicas a desarrollar para el cumplimiento de cada objetivo específico planteado.

OBJETIVO 1 “Traducir la visión y misión de la empresa en objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI”

ACCIÓN ESPECÍFICA 1.1: Revisión de las definiciones estratégicas de la empresa

Como primer paso para el establecimiento del CMI se debe realizar una revisión de las definiciones estratégicas de la organización con el fin de proporcionar parámetros generales para su confección. Definir concretamente el sector en el que se desenvuelve la empresa y el negocio que desarrolla, para esto resultará útil el análisis interno y de contexto hecho con anterioridad en este TFG. Posteriormente se establecerán o confirmarán la visión y misión de Don Luis S.H. y se finalizará con el establecimiento de las cinco perspectivas que hacen a la integridad de la empresa.

ACCIÓN ESPECÍFICA 1.2: Confección de un mapa estratégico

Considerando las definiciones estratégicas resultantes, se formularán objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

Para el establecimiento del mapa estratégico se vincularán los objetivos mediante relaciones de causa-efecto que conducen al cumplimiento de estos. El alcance de los primeros colabora al alcance de los subsiguientes y, todos ellos, al alcance del objetivo general y, en consecuencia, al alineamiento con la visión y misión empresarial. Estas relaciones deben ser realistas y estar encuadradas dentro de las cinco perspectivas planteadas para el CMI de la empresa.

OBJETIVO 2 “Definir los criterios de medición de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos”

ACCIÓN ESPECÍFICA 2.1: Desarrollo de indicadores de gestión por cada perspectiva

Se desarrollarán de dos a tres indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, estableciendo para cada indicador: una breve descripción, fórmula y unidad de medida, frecuencia de actualización, franjas de aceptación, encargado o responsable, entre otros.

ACCIÓN ESPECÍFICA 2.2: Establecimiento del CMI

El siguiente paso será la elaboración del CMI, utilizando como herramienta de sustento el mapa estratégico definido y los indicadores seleccionados para cada perspectiva.

ACCIÓN ESPECÍFICA 2.3: Desarrollo de un plan de acción

Se definirá la forma de implementación de la herramienta y las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar.

OBJETIVO 3: “Definir un plan de seguimiento, evaluación y mejora del CMI”

ACCIÓN ESPECÍFICA 3.1: Determinación de un plan de control

Se diseñará un programa de reuniones estratégicas con periodicidad mensual, con el fin de realizar un monitoreo del CMI y el resultado de sus indicadores de gestión. Se obtendrá información, no sólo del desarrollo de la empresa en el período diagnosticado sino también información necesaria que le permita a la empresa la mejora continua de cada una de las perspectivas, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

ACCIÓN ESPECÍFICA 3.2: Comunicación y capacitación

Como último paso se presentará la propuesta a los directivos de la organización con el fin de obtener su opinión acerca de la herramienta propuesta y, en caso de resultar necesario, realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

Diagrama de Gantt

A continuación se detalla el Diagrama de Gantt de la propuesta, herramienta gráfica que expone el tiempo de dedicación previsto para cada una de las actividades, a la vez que permite una visión general del proyecto y un seguimiento del mismo.

Objetivos	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Semana				Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo específico 1: "Traducir la visión y misión de la empresa en objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI"	1. Definición del sector y del negocio	■															
	2. Establecimiento o confirmación de la visión y misión de la empresa	■	■														
	3. Establecimiento de las perspectivas de la empresa		■	■													
	4. Formulación de objetivos estratégicos para cada perspectiva			■	■												
	5. Confeccion de un mapa estratégico				■	■	■										
Objetivo específico 2: "Definir los criterios de medición de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos"	6. Desarrollo de los indicadores de gestión por cada perspectiva					■	■	■	■								
	7. Establecimiento del CMI									■	■	■					
	8. Desarrollo de un plan de acción											■	■	■			
Objetivo específico 3: "Definir un plan de seguimiento, evaluación y mejora del CMI"	9. Determinación de un plan de control													■	■		
	10. Comunicación y capacitación															■	■

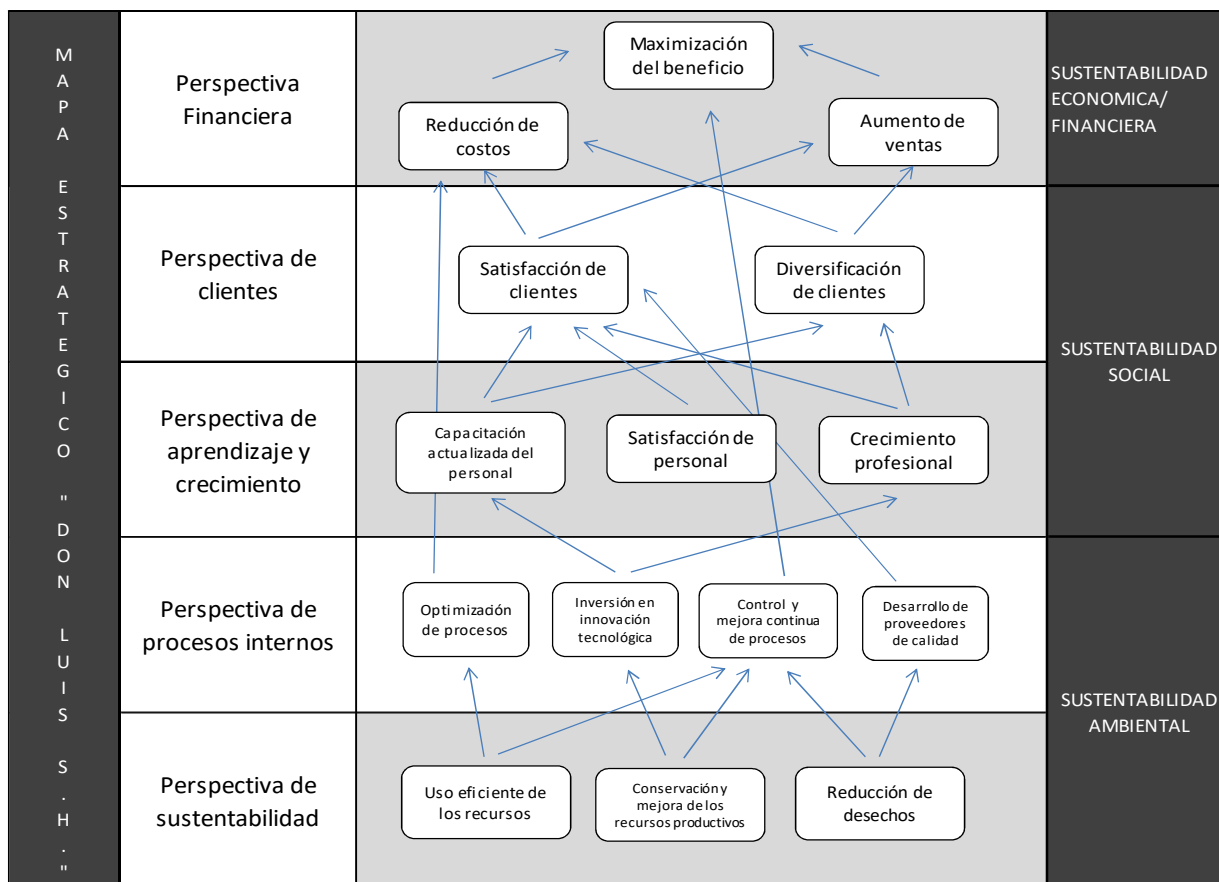
Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

Propuesta de medición

Como parte final de la implementación del CMI en la empresa resulta necesario realizar un seguimiento del desarrollo de la herramienta. Es imprescindible el control y verificación de los resultados que se van obteniendo. Para esto se determinarán reuniones semestrales, que se encuentran presupuestadas en la implementación del proyecto y que resultan opcionales para los directivos de Don Luis S.H. Estos encuentros serán propicios para analizar los aspectos antes mencionados, buscando generar acciones correctivas y preventivas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Propuesta CMI empresa "DON LUIS S.H."

A continuación, se expone el Mapa estratégico propuesto para Don Luis S.H., donde se grafican los objetivos fijados para cada una de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento y de sustentabilidad. En el mismo se puede observar la conexión entre los objetivos específicos de cada perspectiva y cómo actúan de manera sistémica en la creación de valor para la empresa.



Mapa estratégico “Don Luis S.H.”. Elaboración propia.

Luego, para completar el diseño del CMI, se elaboró la matriz de indicadores seleccionados para cada una de las perspectivas, plasmando información completa acerca de los factores claves del éxito de la organización y el desempeño de los mismos.

A continuación se detallan los indicadores seleccionados para cada perspectiva, los cuales se encontrarán siempre bajo revisión y actualización en función del rumbo de la organización y de la modificación de sus definiciones estratégicas.

Perspectiva financiera:

- Rentabilidad total: es la tasa de interés anual que se obtiene de los capitales invertidos en la explotación, en un ejercicio productivo. Su fórmula: $(\text{Ingreso al capital} / \text{Activo promedio}) * 100$.

- Retorno sobre la inversión (ROI): es la razón financiera que compara el beneficio obtenido con la inversión realizada. Su fórmula: $((\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}) * 100$.
- Retorno sobre el capital (ROE): es la razón financiera que mide la rentabilidad obtenida sobre los fondos propios de la empresa. Su fórmula: $\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}$.
- Retorno sobre los Activos (ROA): sirve para calcular la rentabilidad de los activos de la empresa. Su fórmula: $\text{Beneficio Neto} / \text{Activo total}$.
- Índice de solvencia: mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de todas las deudas y obligaciones a largo plazo. Su fórmula: $\text{Activo} / \text{Pasivo}$.
- Costo de producción (% s/ventas): mide el porcentaje de participación de los costos por sobre las ventas totales. Su fórmula: $(\text{Costo de producción} / \text{Ventas totales}) * 100$
- Variación ingresos por ventas: mide la variación de los ingresos por ventas entre dos años consecutivos. Su fórmula: $(\text{Ventas año 2021} / \text{ventas año 2020}) - 1$.

Perspectiva de Clientes:

- Fidelización de clientes: cantidad de contratos renovados con clientes. Su fórmula: $(\text{Clientes Recurrentes} / \text{Total de clientes}) * 100$.
- Diversificación de cartera de clientes: muestra el incremento de número de clientes por diversificación. Su fórmula: $((\text{Cantidad de clientes en el periodo } n - \text{cantidad de clientes periodo } n-1) / \text{Cantidad de clientes periodo } n-1)$.

Perspectiva de Procesos Internos:

- Rendimiento por producto: mide los rendimientos óptimos por producto por hectárea. Su fórmula: tn/ha .
- Inversión en tecnología anual: mide en unidades las inversiones hechas en el año en tecnología e innovación. Su fórmula: $\text{N}^\circ \text{ de inversiones hechas en el año}$.
- Órdenes de compra sin defectos: % de pedidos sin defecto. Su fórmula: $(\text{OC sin defecto} / \text{OC totales}) * 100$.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Capacitación del personal: Se mide el % de cumplimiento sobre el total de horas de capacitación proyectadas. Su fórmula: $\frac{\text{Cantidad de horas de capacitación dictadas}}{\text{Cantidad de horas de capacitación proyectadas}}$.
- Encuesta de clima laboral: evalúa la satisfacción de los empleados y determina el mayor o menor compromiso de los mismos. Su fórmula: % de respuestas con puntaje 9 y 10 (rango: 1 muy insatisfecho, 10 muy satisfecho).
- Participación del personal: evalúa la participación de los empleados en la generación de propuestas y en cuantas de ellas se llevan a cabo. Su fórmula: $\frac{\text{Qx Propuestas del personal llevada a cabo}}{\text{Qx Propuestas}}$.

Perspectiva de sustentabilidad ambiental:

- Eficiencia del sistema productivo: mide el uso eficiente de los factores de producción. Su fórmula: $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Recursos empleados}}$
- Scrap: medición del desperdicio de materia prima o material en proceso derrochado a causa de errores. Su fórmula: $\frac{\text{Materia prima o material en proceso desechada}}{\text{Materia prima total}}$
- % de energías renovables utilizadas: $\frac{\% \text{ de energía renovable utilizada}}{\text{consumo final de energía}}$

PEERSPECTIVA	Nº	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE	RESULTADO	ACCIONES	AREA RESPONSABLE
Financiera	1	Maximización del beneficio	Rentabilidad total	$(\text{Ingreso al capital} / \text{Activo promedio}) * 100$ $(\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} * 100$	%	40	anual	40	30	<20		Optimizar la estructura de costos, eliminar costos innecesarios, maximizar la brecha entre ingresos y costos	Directivos
	2		ROI	$\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}$	%	80	semestral	80	60	40			Directivos
	3		ROE	$\text{Beneficio Neto} / \text{Activo total}$	%	40	semestral	40	30	20			Directivos
	4		Índice de solvencia	$\text{Activo} / \text{Pasivo}$	unidad	1.5	mensual	1.5	1.3	<1			Directivos
	5	Reducción de costos	Costo de producción (% s/ventas)	$(\text{Costo de producción} / \text{Ventas totales}) * 100$	%	50	mensual	50	60	70			Administración
	6	Aumento de ventas	Variación ingresos por ventas	$(\text{Ventas año } 2021 / \text{Ventas año } 2020) - 1$	%	50	anual	30	25	10			Encargado de ventas
De clientes	7	Satisfacción de clientes	Fidelización de clientes	$(\text{Clientes Recurrentes} / \text{Total de clientes}) * 100$	%	80	semestral	80	60	50		Satisfacer las expectativas de los clientes	Comercial
	8	Diversificación de clientes	Diversificación de cartera de clientes	$(\text{Cantidad de clientes en el periodo } n - \text{cantidad de clientes periodo } n-1) / \text{Cantidad de clientes periodo } n-1$	Cantidad de clientes	2	semestral	2	2	0		Incrementar el número de clientes a través de la diversificación	Comercial
De procesos internos	9	Optimización de procesos	Rendimiento por producto	tn/ha	tn		semestral					Implementar planes de mejora continua	Producción
	10	Inversión en innovación tecnológica	Inversión en tecnología anual	Nº de inversiones/año	unidad	2	anual	2	1	0			Dirección
	11	Desarrollar proveedores de calidad	Órdenes de compra sin defectos	$(\text{OC sin defectos} / \text{OC totales}) * 100$	%	100	mensual	100	80	60			Administración
sostenibilidad	12	Uso eficiente de los recursos	Eficiencia del sistema productivo	Beneficios/Recursos empleados	unidad	2	semestral	2	1.5	<1			Producción
	13	Conservación y mejora de los recursos productivos	% de energías renovables utilizadas	$\% \text{ de energías renovables utilizadas} / \text{consumo total de energía}$	%	70	mensual	50	30	0		Reducir el impacto medioambiental, reducir los desechos generados	Producción
	14	Reducción de desechos	Scrap	Materia prima o material en proceso desechada/Materia prima total	%	0	mensual	0	5	<5			Producción
Aprendizaje y crecimiento	13	Capacitación actualizada del personal	Capacitación del personal	Cantidad de horas de capacitación dictadas/ Cantidad de horas de capacitación proyectadas	Horas	100	anual	100	50	0		Programas de capacitación	Dirección
	14	Satisfacción de personal	Encuesta de clima laboral	$\% \text{ de respuestas con puntaje } 9 \text{ y } 10$ (rango: 1 muy insatisfecho, 10 muy satisfecho)	%	100	semestral	90/100	60	<60		Evitar la sobrecarga de trabajo, crear y preservar un clima laboral ameno, participar a los empleados en las decisiones	Dirección
	15	Crecimiento profesional	Participación del personal	$\text{Ox Propuestas del personal llevada a cabo} / \text{Ox Propuestas}$	%	70	mensual	70	50	0		Programar reuniones periódicas con todo el equipo para favorecer la participación e implementar las sugerencias propuestas	Dirección

CONCLUSIONES

La problemática de la sustentabilidad resulta compleja ya que su análisis y diagnóstico requieren de un abordaje sistémico e integrador de todas las variables claves de la organización.

Mediante la realización de un análisis exhaustivo sobre la empresa Don Luis S.H., evaluando los factores internos y externos que inciden en su operatoria y analizando particularmente las definiciones estratégicas que guían a la organización, se pudo detectar la necesidad de implementación de una herramienta de gestión que permita la cuantificación y análisis objetivo de las variables claves del sistema para poder controlar y mejorar el desempeño sustentable del mismo.

Como respuesta a dicho requerimiento se desarrolló una propuesta de aplicación profesional, mediante la utilización de un Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta que promueve el crecimiento sustentable de las organizaciones en el tiempo, mediante la toma de decisiones a partir de información útil y oportuna, considerando aspectos de naturaleza económica, social y ambiental. El CMI permite traducir la estrategia de la organización en acciones rutinarias, con procesos medibles a través de indicadores y, por lo tanto, controlables para su corrección y mejora continua.

La implementación del CMI permitirá realizar un seguimiento adecuado de cada factor clave de la empresa, permitiendo comparar los resultados con los objetivos planteados. De esta manera, se logra que la empresa oriente sus esfuerzos en tomar decisiones que contribuyan a encauzar el sistema hacia sus sustentabilidad.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la empresa debería llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente Trabajo Final de Grado, ya que la misma representa una opción viable, con costos mínimos y con altas probabilidades de cumplir los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Alcanzar los objetivos planteados no solo dependerá de la correcta aplicación de la herramienta propuesta, sino que será esencial la revisión iterativa de la utilidad de la herramienta y replanteo de la validez estratégica de los objetivos planteados y los indicadores seleccionados, a modo de ir ajustando progresivamente la herramienta modelo. Su esencia radica en que se encuentra en permanente construcción.

Se sugiere una correcta definición de responsabilidades para cada uno de los indicadores establecidos, a fin de establecer canales de feedback y retroalimentación para evaluar el desempeño de la empresa. Considerando que la empresa cuenta con pocos empleados y que parte de los indicadores planteados pueden ser resueltos por agentes externos, se recomienda analizar propuestas de motivación para que los mismos colaboren con el funcionamiento del Cuadro de Mando Integral y, a la vez, sean retribuidos con algún beneficio.

Otra de las posibles líneas de trabajo detectadas durante el desarrollo de la propuesta es la necesidad de definir responsabilidades entre los cuatro socios. Como apreciación personal, el cuarto socio debería tener una mayor participación en las decisiones organizativas de este proyecto en particular, ya que es quien se encuentra en mejores condiciones de controlar que el proceso se ejecute de manera eficiente, por su cercanía a la empresa, red de proveedores y ambiente en el que se encuentra inserta la empresa.

Adicionalmente, se sugiere la aplicación de un programa de Benchmarking, como elemento para comparar los productos y procesos de referentes del rubro con los propios, y de esta manera, ver la posibilidad de aplicarlos como un sistema de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, F., TABOADA, M., LEMA, D., MACEIRA, N., ECHEVARRÍA, H., POSSE, G., PRIETO, D., SÁNCHEZ, E., DUCASSE, D., BOGLIANI, M., GAMUNDI, J., TRUMPER, E., FRANA, J., PEROTTI, E., FAVA F., MASTRÁNGELO, M. (2017). Los desafíos de la agricultura argentina: satisfacer las futuras demandas y reducir el impacto ambiental. Ediciones INTA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

BARBERIS, N., BONGIOVANNI, R., & GILETTA, M. (2017). Resultado económico esperado de la agricultura, campaña agrícola 2017/2018, Córdoba. Departamentos: Colón, Río Primero, Río Segundo y Tercero Arriba. INTA EEA Manfredi. Grupo Economía.

COMISION MUNDIAL SOBRE EL MEDIOAMBIENTE Y EL DESARROLLO. (1987). “Nuestro Futuro Común” (Brundtland Report). Naciones Unidas.

ELKINGTON, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Ediciones Capstone.

FIORDELMONDO, A. (2015). “Tablero de control y Cuadro de mando integral: ¿qué son y para qué sirven?”. *Cultivar Conocimiento Agropecuario*. Vol. 98.

GUMBUS, A., & LUSSIER, R. (2006). “Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures”. *Journal of Small Business Management*. Volumen 44.

GUZMÁN, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral: “Aplicación a una empresa productora de agroquímicos”. *Oikonomos*. Vol. 2.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70 N° 1.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000

KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible*. Harvard Business School Publishing Corporation

LAWRIE, G., & COBBOLD, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53 N° 7.

MARTINEZ, R. (2002). *Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión*. Medellín. Universidad EAFIT.

PATERNOSTER, A (2011). Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa. Universitat Politècnica de Catalunya.

RODRIGUEZ , G., PONSSA , E., & SANCHEZ ABREGO, D. (2009). El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina. Conference: XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria.

RODRIGUES QUESADO, P., AIBAR GUZMÁN, B. & PORTELA LIMA RODRIGUEZ, L. (2012). “El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento”. Perspectivas em gestão & conhecimento. Vol. 2 N°. 1.

SCAPONI, L. (2016). “Balanced Scorecard para el Desarrollo Sustentable”. Management Control Review. Vol. 1 N°. 1.

SCARARMUSSA, S. (2010). “La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia”. Revista Visión de Futuro. Vol. 13 N°. 1.

THOMPSON, A., PETERAF, M., GAMBLE, J., & STRICKLAND, A. (2012). Administración estratégica. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.

THOMPSON, A. A., & STRICKLAND, K. (1994). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. Adisson-Wesley Iberoamericana. Wilmington.