

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Licenciado en Administración

Trabajo Final de Grado

**Reporte de caso**

**“Diseñar un Cuadro de mando integral en el Grupo Ledesma S.A.A.I”**

**“Balanced scorecard in Grupo Ledesma S.A.A.I”**

Autor: Noelia Elizabeth Caballero

Legajo: VADM 13680

DNI: 34.537.084

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

**Septiembre, 2021**

# Índice

<b>Resumen</b> .....	22
<b>Introducción</b> .....	23
<b>Análisis de situación</b> .....	26
<i>Descripción de la situación</i> .....	26
<i>Análisis Pestel</i> .....	27
<i>Análisis de Porter</i> .....	30
<i>Análisis Interno: Cadena de Valor</i> .....	32
<i>Diagnostico Organizacional</i> .....	34
<b>Marco Teórico</b> .....	38
<b>Diagnóstico y Conclusión</b> .....	40
<b>Plan de implementación</b> .....	41
<i>Objetivo General</i> .....	41
Objetivos Específicos .....	42
<i>Alcance</i> .....	42
<i>Actividades</i> .....	43
<i>Evaluación</i> .....	27
<i>Análisis Financiero</i> .....	28
<i>Recursos</i> .....	28
<i>Recursos</i> .....	29
<b>Conclusiones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	32

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración, se plantea una propuesta de planificación estratégica basada en el diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral (CMI), para ser aplicada en Grupo Ledesma S.A.A.I de Libertador general San Martín, de la provincia de Jujuy.

La propuesta nace como respuesta a la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro del mercado. El plazo de aplicación de la misma, es de un año calendario completo para el año 2021, y tiene como objetivo final obtener un incremento del 30% del margen de rentabilidad anual de la azucarera, a partir de la elaboración, medición y control de indicadores de gestión eficientes.

Palabras claves: Planificación Estratégica; Cuadro de Mando Integral (CMI); Rentabilidad.

## **Abstract**

In this Final Degree Project of the Bachelor of Administration degree, a strategic planning proposal based on the design and implementation of the Balanced Scorecard (CMI) management tool is proposed, to be applied in Grupo Ledesma SAAI de Libertador general San Martín, from the province of Jujuy.

The proposal was born in response to the need to build an effective and efficient management model that allows the organization to achieve its objectives, generate added value in its business plan, and maintain a competitive position within the market. The term of its application is one full calendar year for the year 2021, and its final objective is to obtain a 30% increase in the annual profit margin of the sugar factory, from the elaboration, measurement and control of indicators. efficient management.

Keywords: Strategic Planning; Balanced Scorecard (CMI); Cost effectiveness.

## Introducción

En el presente Trabajo plantea una propuesta basada en el diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral (CMI), para ser aplicada en Grupo Ledesma S.A.A.I de Libertador general San Martín, de la provincia de Jujuy.

Es una empresa agroindustrial argentina con más de 110 años de historia. Destacamos nuestro liderazgo en la producción de azúcar, papel y cuadernos, y al mismo tiempo participamos en los mercados de frutas y jugos, alcohol y bioetanol, molienda húmeda de maíz, carne y granos. Desde nuestros inicios tenemos un compromiso con el desarrollo del país, y nuestras operaciones aportan al crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente en la Argentina.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde producimos desde entonces nuestra materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, elaboramos azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que fabricamos papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

En 1927, luego de la defunción de Enrique Wollmann, asumió la conducción de la empresa Herminio Arrieta, casado con la única hija de Wollmann. Décadas después, Nelly Arrieta (hija de Herminio) contrajo matrimonio con Carlos Pedro Blaquier, quien se hizo cargo de la empresa desde 1970 durante más de 40 años. En 2013, asumió la presidencia su hijo: Carlos Herminio

Desde 1970, también producen carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos. Desde 1983, agregan valor al maíz a través de la molienda húmeda, de la que extraemos jarabe de fructosa almidones utilizados en la fabricación de papel y otros productos.

La visión es maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar y su misión hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo.

La principal materia prima de Ledesma, la caña de azúcar, se utiliza también para la elaboración de celulosa y papel. En dos fábricas ubicadas en la provincia de San Luis, Ledesma agrega valor a la producción de papel. En Villa Mercedes, la compañía cuenta

con una fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. Ledesma es el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar, bajo la marca Éxito; y para el segmento universitario ofrece una línea de cuadernos con espiral.

Para seguir aumentando su gama de productos, en 2008 Ledesma incorporó una fábrica de papel encapado para uso en folletería ubicada en San Luis. Así, Ledesma produce:

- Papel obra, blanco y de color, para la industria gráfica
- Resmas para copias e impresión
- Formularios continuos;
- Cuadernos y repuestos escolares; y
- Papel encapado.

Dada la actual situación de desarrollo económico en Argentina, la rentabilidad del Grupo Ledesma se ve afectada por la inestabilidad del mercado, en general, existe un problema importante con su correcto desempeño, es decir, la falta de control estratégico. El plan va acompañado de aspectos de rentabilidad y su función es monitorear continuamente el desempeño de la empresa de acuerdo con la estrategia establecida. Además, los departamentos de administración tienen ciertas deficiencias en el sistema de comunicación, y la falta de control interno en el área de almacén ha afectado la toma de decisiones y el desempeño adecuado del personal correspondiente en el departamento.

Con este trabajo se busca diseñar una herramienta de gestión que permita el control interno basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que permita tener información de calidad que facilite el proceso de toma de decisiones y realizar las mediciones y correcciones pertinentes para evitar posibles desviaciones.

Las empresas están dejando de lado el modelo tradicional de negocio ya que no les sirve frente a los cambios provocados por la globalización de los mercados y las obliga a tener necesidad de diseñar nuevas estrategias que les permitan ser cada vez más competitivas. El éxito dependerá de la eficacia y rapidez con que se adapten a los cambios del entorno, sin embargo, para lograrlo necesitan desarrollar estas tácticas mediante una herramienta concreta que facilite la consecución de los nuevos objetivos.

El CMI es una herramienta muy útil para medir la evolución de la actividad de las empresas, sus objetivos estratégicos, sus resultados a través de sus indicadores, se obtiene información periódica para tener un mejor seguimiento del cumplimiento de los objetivos

establecidos previamente, existiendo una visión clara del desarrollo de la estrategia, facilitando la toma de decisiones y lograr corregir las desviaciones a tiempo, y así obligar a los directivos a controlar, vigilar las operaciones de hoy que van afectan el desarrollo del mañana.

Sin duda, construir un CMI será de gran utilidad para Grupo Ledesma, en el actual contexto de turbulencia económica y financiera que atraviesa la Argentina, principalmente para sus directivos, que son quienes deben tomar las decisiones estratégicas; tener claro que tan orientada o alejada está la organización del cumplimiento de sus objetivos; y saber si se deben implementar acciones para encaminar el rumbo de manera tal, que les permita atravesar los coletazos de la crisis sin desalinearse de los objetivos.

Como antecedente internacional se cita el trabajo de campo realizado donde los autores enfatizan que las empresas se ven obligadas a cambiar sus sistemas de gestión para adaptarlos a las características de los mercados competitivos, utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se arribó a la conclusión que los resultados de la aplicación de la metodología producirán cambios en el funcionamiento de las empresas que les permitirá: evaluar y actualizar su estrategia, mejorar en forma continua los procesos para alcanzar los objetivos propuestos, realizar revisiones periódicas del cumplimiento de indicadores, apoyar la toma de decisiones usando informes, e incrementar capacidades de comunicación(Matilla, M. M. y Chalmeta, R., 2017).

Otro antecedente en el ámbito internacional de gran importancia, es el trabajo de campo realizado en una empresa comercializadora de materiales de acero donde el autor enfatiza en la recesión económica que está viviendo Ecuador que ha llevado a muchas empresas a la reducción de personal y las obligó a implementar fuertes cambios y estrategias para poder permanecer en el mercado de forma competitiva. Se utiliza el Cuadro de Mando Integral para armonizar los esfuerzos hacia resultados deseados bajo un esquema de trabajo multidimensional y se arribó a la conclusión que el CMI le permitirá a la empresa tomar la responsabilidad de análisis de los indicadores y evaluar el proceso de mejora para que se difunda la estrategia en toda la empresa(Andrade Molina, J. C., 2012).

En el ámbito nacional se menciona el trabajo sobre el impacto del fenómeno globalizador en el ámbito mundial que trae consigo una marcha acelerada, y las PyMEs no son una excepción. En la era del conocimiento, las empresas tendrán éxito solo si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan con efectividad, implementando el Cuadro de Mando Integral como conclusión general, se pudo establecer que el diseño del CMI permite implementar acciones correctivas, como así también se puede optimizar el resto de la empresa estableciendo metas superadoras y trazando un camino hacia el cumplimiento de las mismas (Felani C. R., 2018).

Los antecedentes anteriores, se relacionan con el TFG en el punto de la aplicación de Cuadro de mando integral como herramienta que permita un mejor seguimiento de la gestión, ordenando los datos, permitiendo a los jefes de cada línea orientarse con seguridad a los objetivos y concentrarse en el cumplimiento de las metas, pudiendo anticiparse a los desvíos y elaborar un plan de acción para lograr que Ledesma se convierta en una empresa rentable en el largo plazo, impulsando a los directivos a realizar los cambios necesarios incorporando recursos tangibles e intangibles que permitan obtener ventajas competitivas frente a los nuevos mercados que se pretenden conquistar.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Dentro de las actividades diarias que se realizan en los distintos sectores del Grupo Ledesma se encuentran situaciones o hechos económicos que generan información valiosa sobre la gestión de la empresa y que requieren un control o seguimiento. Teniendo en cuenta las problemáticas es necesario la elaboración de un plan de acción para así obtener una mejor rentabilidad a través de un cuadro de mando integral ya que es aquí donde se concentra su principal falencia en conjunto con las fallas en el sistema de comunicación entre los diferentes sectores, así detectar posibles desvíos para de esta manera mejorar de manera objetiva los procesos que se desarrollan y ajustar las deficiencias que presenta la entidad.

### *Análisis PESTEL*

Para evaluar el ambiente externo se usa la herramienta PESTEL, cuyo término “PEST” fue usado por primera vez por Aguilar (1967) y cuyo término final “EL” fue introducido por (Fahey y Narayanan, 1986), haciendo referencia a los factores legales y ecológicos, creando así un análisis PESTEL. Este análisis incluye seis factores clave: políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos y ambientales que influyen directamente en la empresa y que no se pueden controlar.

### *Factores políticos*

En cuanto a lo *político*, si bien la tendencia mundial indica una desaceleración del crecimiento del comercio, se espera una demanda creciente de alimentos y productos agroindustriales, para lo que resta del 2021 y 2022, principalmente impulsada por el incremento demográfico en Asia y África. Dada la relevancia que tiene la agroindustria a nivel internacional y, en particular, para Argentina, resulta fundamental fortalecer la posición y competitividad en los mercados internacionales, tanto por su rol como proveedor como su potencial contribución para garantizar la seguridad alimentaria mundial (ALADI, 2021). Es por ello, que se puede decir que las políticas del estado argentino debiesen fortalecer los procesos de exportación de productos agroindustriales, como los fabricados por el Grupo Ledesma, incentivando y promoviendo el comercio internacional dado que hay grandes oportunidades para colocar los productos en el resto del mundo.

Debido a la estructura exportadora argentina especializada en el sector agroindustrial, el comercio del mismo es netamente positivo. Es crucial tener en cuenta las políticas públicas, las tensiones geopolíticas, el cambio climático, el cambio tecnológico, etc. que afectan al comercio de productos agroindustriales. A pesar de la visión positiva expuesta con anterioridad, es preciso mencionar que la inestabilidad del actual gobierno, después de una derrota electoral en el ámbito legislativo, ha sembrado incertidumbre entre el sector empresarial. Esto se denota por medio de la ralentización del flujo de inversiones que no abundan en un sector privado cada vez golpeado por las inestabilidades políticas y económicas, y por otro lado, por las sucesivas trabas que el gobierno de turno está poniendo al comercio internacional para evitar la fuga de divisas y conservar una balanza comercial positiva.

### *Factores económicos*

La situación económica de Argentina es crítica en razón de las variables macro que muestran diversos desequilibrios a nivel fiscal, comercial e incluso cambiario. En particular, el índice de producción industrial manufacturero en agosto, de acuerdo al INDEC (2021), fue de -0.6%. Esto significa que la producción en el sector ha caído con respecto al periodo inmediatamente anterior. Mientras que el estimador mensual de la actividad económica es de tan solo el 0.8% para julio del 2021. Sin lugar a dudas, la recuperación económica del sector está sumamente ralentizada y variables como la inflación, 3.5% en septiembre de 2021, no solo generan una distorsión de precios en el sector agroindustrial/manufacturero, sino que también produce una destrucción paulatina del poder adquisitivo de muchos agentes económicos como las familias que consumen productos que el Grupo Ledesma fabrica.

### *Factores Sociales*

Las diversas empresas a raíz de la pandemia del COVID-19 enfrentan tiempos difíciles, muchos de ellos con cierres de comercios y fábricas, si bien el Gobierno anunció algunas medidas de socorro, como programas para subsidiar parte de los salarios de los trabajadores, y líneas de crédito bancario con tasas de interés más bajas para ayudar a las empresas a enfrentar estos problemas, muchas organizaciones tienen dificultades para cumplir con los costos básico para continuar con su actividad. Otro factor que ha golpeado considerablemente la subsistencia de estas empresas ha sido la elevada tasa de desempleo que, en 2020, fue de 11% con una suba sostenida en el año 2021 (Alzúa y Gosis, 2020).

Según informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (Indec), la pobreza aumentó al 35,5% en 2019 una cifra que equivale alrededor de 16,1 millones de argentinos y se prevé un importante impacto a fines del año 2021. Estos indicadores son consecuencia directa del proceso recesivo que afecta la Argentina, la estampida de precios, y la profunda devaluación que licuó los salarios y dejó a millones de argentinos sin cubrir sus necesidades básicas.

### *Factores Tecnológicos*

En cuanto al factor *tecnológico*, se puede mencionar que los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las

comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

El fortalecimiento tecnológico en los procesos de producción llevados a cabo por el Grupo Ledesma permite el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del desempeño productivo, fomentar la agricultura de precisión y la obtención de nuevos productos en respuesta a requerimientos del mercado local para conquistar nuevos nichos de mercados locales e internacionales.

### *Factores Ecológicos*

En los últimos años, se observa un fuerte crecimiento de la consciencia ambiental, en donde se prioriza el medioambiente y su cuidado. Efectivamente, la creciente preocupación ambiental fue determinante para el surgimiento de la corriente turística que tiene como destino la naturaleza, que es la de mayor crecimiento a nivel mundial. Así, actualmente no solo se habla de convertir al turismo en una actividad sustentable, sino que se hacen referencias al turismo ecológico, al turismo verde, al turismo naturaleza y al ecoturismo, como concreción de la sustentabilidad (Martinez Quintana, 2017).

Se observa una nueva actitud del turista frente a la naturaleza, que implica una valoración ética de la misma y la preocupación por su conservación; una utilización distinta del tiempo libre; por demandar un servicio más personalizado que mejore su calidad de vida y que se refleje en beneficios para la comunidad (Martinez Quintana, 2017). En Argentina la protección del medio ambiente está respaldada por la Ley 25.675 (Congreso Nacional, 2002) promulgada en noviembre del 2002. Tiene por objetivo la protección del ambiente, preservación y gestión sustentable.

Los instrumentos por los cuales implementa el estado el cuidado del medio ambiente son la evaluación del impacto ambiental, educación ambiental y el control o desarrollo de las actividades de las personas sobre los recursos de la tierra (Ley General del Ambiente, 2002)

### *Factor Legal*

Uno de los grandes inconvenientes que presentan las Pymes en nuestro país está relacionado con la gran presión fiscal a la que se encuentran sometidas en la actualidad sin nombrar los altos costos que enfrenten en materia laboral para la conservación de sus empleados.

En cumplimiento a la Ley Provincial 5410 y su Decreto Reglamentario 6018, Ledesma está inscripta en el registro de poseedores de PCB. El plan de descontaminación fue aprobado por la autoridad ambiental provincial y ya se cumplió en más de un 90 % dentro de los plazos comprometidos.

La Reforma Tributaria aprobada por la Ley 27.430 implementó un mínimo no imponible para el caso de las Contribuciones Patronales, que debe ser deducido del valor bruto de las remuneraciones previamente al cálculo de dichas contribuciones para la seguridad social. La mayor reducción de costos laborales para el 2019 se origina en la posibilidad de cómputo del 40% del mínimo a partir de enero de 2019 (versus el 20% que se podía computar hasta diciembre 2018), y en su coeficiente de ajuste, que resulta superior a los aumentos salariales promedio, lo cual permite mantener la reducción de costos laborales casi en paralelo con el avance de la inflación (Ley 27.430, 2019)

### *Análisis de Porter*

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

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

### *Poder de negociación clientes*

Por una parte, se encuentran los mayoristas de artículos de librería, que cuentan con una baja capacidad de negociar, ya que estas tienen acotadas compras, y esto no alcanza para modificar el precio de un mercado. Por otra parte, están las empresas con

mayor capacidad de negociación ya que realizan grandes volúmenes de compra, adicionando las exigencias de una buena calidad de producto. Esto condiciona al precio, el mismo mercado lo determina, es decir, no importa la cantidad de oferentes en el mercado, siempre el precio estará dado por la oferta.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Ledesma tiene como política generar relaciones de largo plazo con sus proveedores para asegurar un beneficio recíproco, por lo que busca mantener una comunicación fluida mediante diferentes canales. Además de la calidad de los productos y servicios y el cumplimiento de los plazos de entrega, Ledesma realiza experimentos de productos en sus establecimientos, pruebas de prototipos de maquinarias de campo y capacitación en diferentes procesos. Estas medidas permiten lograr fidelidad y plantear objetivos en común para lograr beneficios mutuos a largo plazo. La compañía capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas, se les ofrece cursos de estrategias de crecimiento y creación de valor, estilos de conducción, plan de continuidad, gestión de resultados, planificación jurídica y fiscal, RSE y desarrollo sostenible, conducción de RRHH, negociación, entre otros.

#### *Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos*

El papel comúnmente se obtiene a partir de árboles, fuente no renovable, por lo que muchos ambientalistas están en contra de la tala y además existe una tendencia de concientización sobre el uso del mismo. Además de este tipo de papel, tanto en Argentina como en otros países se puede ver que la comercialización de papel a base de caña de azúcar se encuentra al mismo nivel que el obtenido a partir de celulosa. Por un lado el sustituto para los dos anteriores es el papel reciclado, más aun este procedimiento da como resultado materiales de magra calidad, este debe indicar el porcentaje de papel recuperado que se ha usado para su elaboración.

Debido a que la ecología está siendo un poderoso argumento de ventas Argentina apuesta a un fuerte impulso de inversiones para ese sector. Por otro lado, existe el sustituto proveniente del exterior, papel a base de cascara de banana, pero aún no tiene la suficiente producción para reemplazar el resto de los papeles.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Las principales amenazas para el sector son: estímulos fiscales, facilidades crediticias y mayor seguridad jurídica y económica a la inversión, así como estabilidad de las reglas de juego, apoyo social y político a la instalación de nuevas plantas. Al ser una industria capital intensiva por los volúmenes de inversión necesarios, y dado el tamaño del mercado de capitales argentinos, sólo es posible impulsar inversiones en papel acudiendo a inversiones externas, y éstas reclaman un mejor clima de negocios; o a una asociación público privada a través de empresas mixtas.

### *Rivalidad entre las empresas*

En el sector agroindustrial en el cual Ledesma participa, la concentración de la oferta de sus dos principales productos, se reparten entre Astuprint S.R.L., Celulosa Argentina S.A. y Sein Y Cía. S.A.I.C para la fabricación de papel.

Ingenio La Esperanza de Jujuy, ingenio San Martín del Tabacal de Salta e ingenio Concepción de Tucumán, compiten por la participación en el mercado de la caña de azúcar, donde buscan diferenciarse en el precio y la calidad.

### *Análisis Interno: Cadena de Valor*

Todas las empresas recorren un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios, y lo explica de forma genérica por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

### *Actividades primarias*

➤ **Logística interna:** La empresa cuenta con un depósito en su casa matriz en Ledesma donde se almacenan los productos recibidos de los proveedores y luego se distribuyen hacia su red de sucursales. Existe un bajo control en la recepción de mercaderías.

- Operaciones: Los pedidos de las sucursales y de los clientes son armados en el depósito de la casa matriz, una vez terminados y controlados se realiza el despacho.
- Logística externa: La empresa cuenta con vehículos de varios tamaños y capacidades de carga a través de los cuales garantiza las entregas en sus sucursales y a los clientes. Es decir, cuenta con una atención personalizada para sus clientes tanto presencial como de manera virtual, ofreciendo varios canales de respuesta, como redes sociales.
- Marketing y ventas: el área de marketing cumple un rol fundamental en el posicionamiento de la marca y en la comunicación de los productos ofrecidos. Abastecimiento en el mercado interno y externo
- Servicio: La empresa brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo una gran variedad de productos a precios competitivos. La entrega de los productos es realizada por la empresa en un tiempo acotado y además ofrecen asesoramiento a clientes que están planeando la apertura de un local.

#### *Actividades de apoyo*

- Infraestructura de la empresa: el directorio está formado por el presidente, vicepresidente y gerentescuya cabecera es la ciudad de Libertador General San Martín, se encuentra el complejo agroindustrial. Tanto la ciudad como el establecimiento están dentro de la reserva de biosfera de las Yungas donde almacena y distribuye hacia las sucursales.
- Administración de Recursos Humanos: La empresa cuenta con un área de recursos humanos, cuenta con un proceso de selección de personal y proceso de inducción para los ingresantes.
- Desarrollo tecnológico: Los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

➤ Suministro de servicios y materiales: La empresa cuenta con diversos proveedores de primera línea para ofrecer una amplia variedad de productos a sus clientes.

Otra de las herramientas que se utilizó para analizar el aspecto interno de la organización fue la integración de las diferentes actividades que describen la manera en que la misma logra crear valor a sus clientes, en donde se ha logrado advertir que Ledesma carece de un nivel de integración alto entre sus actividades más fundamentales, trabajando como se ha expuesto, desde un enfoque operativo en lugar de integrar sus estrategias funcionales. La empresa cuenta con un alto nivel de infraestructura debido a que posee varias sucursales y distintas herramientas necesarias para poder llevar adelante sus actividades.

Podemos concluir afirmando que las actividades que aportan mayor valor para la organización son el servicio en tiempo acotado y el soporte brindado a los clientes, otro gran aporte a la cadena es la infraestructura ya que a través de las sucursales forman una red logística estratégica que aportan un alto valor debido a la cercanía establecida con los clientes. Respecto a las demás actividades, podemos resaltar que, si bien son realizadas en su totalidad, podrían aportar mucho más valor si se trabaja sobre las distintas áreas de la empresa.

### *Diagnostico Organizacional*

#### Análisis FODA para la empresa Grupo Ledesma

##### *Fortalezas*

- Negocio diversificado
- Utilización eficiente en los recursos
- Gran variedad de productos para la comercialización, con precios competitivos, en marcas reconocidas.
- Importante Infraestructura

##### *Debilidades*

- Prácticamente toda su producción depende del clima
- Personal sin inducción y con poca capacitación por falta de un área de recursos humanos.

- No tienen un sistema de costeo, para determinar los costos de sus operaciones.
- Las registraciones diarias no se realizan inmediatamente a medida que se va operando.

### *Oportunidades*

- Expansión geográfica
- Desarrollo de productos relacionados al cuidado de salud
- Generación de empleo.
- Programa de beneficios.
- Compromiso con igualdad de oportunidades.

### *Amenazas*

- Economía intensa
- Condiciones climáticas
- Industria cíclica
- Existencia de grandes competencias en el mercado

Una de las grandes ventajas con las que cuenta Ledesma es el reconocimiento de la marca a nivel nacional por su expansión geográfica, esto la hace fuerte en el mercado brindando una red de distribución amplia. Además, cuenta con un gran equipo especializado, con experiencia en el rubro de distribución de alimentos, con productos y servicios competitivos en calidad-precios y cuenta con una cartera de clientes diversificada y servicios de post venta. La dependencia del gobierno es una debilidad, ya que dependiendo que partido es el que este gobernando tiende a favorecer o desfavorecer al sector agropecuario. Ya sea regulando los precios, estableciendo los volúmenes de producción de bioetanol, imponiendo restricciones en la exportación de ciertos productos, congelamiento de precios o aumento de retenciones.

El aumento de inflación constante y la inestabilidad del dólar es una lotería para establecer los precios. Otra fortaleza es que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino

en todo el surtido existente en el mercado. La gran oportunidad de la empresa tiene que ver con las escasas operaciones internacionales y la inversión en 3.000.000 el nuevo predio y depósito, que demuestra el constante crecimiento de la empresa creando nuevos empleos con programas y beneficios.

Los cambios climáticos son una amenaza, dependiendo la zona de cosecha es letal para la producción. Si escaseara la azúcar, sería imposible producir bioetanol.

En los tiempos que corren es muy fácil quedar expuestos en redes sociales, ya sea por falta de compromiso social o por errores, fallas en productos, daño al medio ambiente o posicionarse a favor o en contra de medidas tomadas por el Estado. Tal ha sido el caso de la negativa al congelamiento anunciado por el gobierno en octubre de 2021, exigiendo la no suba de precios por un tiempo determinado. La sensibilidad y la voz de las personas corre velozmente en las redes sociales y se organizan fácilmente escraches y boicots a determinadas marcas, productos por haberse pronunciado en contra de una decisión del Estado que favorece el bolsillo de la población.

#### *Análisis específico*

En aspectos financieros, el Grupo Ledesma es solvente a corto, mediano y largo plazo, pudiendo resistir en ambientes inestables como el macroentorno argentino. La información contable y financiera está a cargo de los contadores internos de la empresa que gestionan y procesan los informes derivados del sector de administración encargados de realizar las registraciones contables, el armado de los reportes de los movimientos bancarios, transferencias, pago a inversores para luego enviarlos al personal pertinente. Por otra parte, una de las razones cruciales en la decisión de implementación de la propuesta, fue la situación financiera del Grupo Ledesma.

Durante el ejercicio se logró una mejora significativa en cuanto al perfil de deuda. Por la pandemia de COVID-19. La compañía se vio obligada al cierre por 42 días de su fábrica de papel en Jujuy y su planta de cuadernos en San Luis por una fuerte caída de la demanda, mientras que el resto de los negocios mantuvieron su actividad por estar encuadrados en el listado de actividades esenciales, exceptuadas del aislamiento social obligatorio dispuesto por el gobierno nacional. Ni bien iniciada la pandemia, Ledesma dispuso la aplicación de estrictos protocolos internos para sus trabajadores, que contempla la inasistencia al lugar de trabajo de grupos de riesgo como embarazadas y personas con enfermedades crónicas, el trabajo remoto en los casos en que ello sea posible, la entrega

y el uso obligatorio de barbijos y tapabocas, el distanciamiento social en las tareas cotidianas, el suministro de alcohol en gel en las áreas de atención al público, y la sanitización periódica y sistemática de todos los espacios cerrados y de todo el equipamiento.

Respecto al sector administrativo el area de recursos humanos se observa la capacitacion permanentes en los empleado es funadamental para permitir la evoluvion y el crecimiento tecnologico.

Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Cabe señalar que, para gestionar este campo, la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

El Grupo Ledesma se se divide en varias actividades.La industria de azucar y papel , se posicionan en el cuadrante vaca en el cual son los productos o UEN más rentables y deben ser ordeñadas para proporcionar tanto dinero como sea posible. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar la participación en el mercado reforzando la lealtad con las familias. En el cuadrante estrella se encuentra el frutal y otras lo que significa que su crecimiento en el mercado y participación relativa van en aumento. Se considera un servicio con gran rendimiento en el mercado el cual es necesario mantener y potenciar.

Figura 1-Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia

## **Marco Teórico**

Para el desarrollo del marco teórico se analiza brevemente el origen del cuadro de mando integral a partir de sus principales referentes. Luego se exponen sus conceptos más relevantes, sus características y su composición. Así como se presentan los beneficios y ventajas que ofrece, también se exponen sus desventajas y críticas al modelo para lograr comprender la importancia del mismo.

*¿Qué es el cuadro de mando integral?*

Se puede definir al CMI 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” Kaplan y Norton (2016).

Según Gan (2013), el CMI es una herramienta que puede usarse en cualquier dimensión organizacional, ya sea en un conjunto de empresas, como en un pequeño equipo de trabajo. Y, al igual que Kaplan y Norton, considera que un sistema de gestión basado en medidores económicos, es necesario pero insuficiente para operar de manera competitiva en mercados con alta incertidumbre. Este autor señala que es imprescindible desarrollar otras medidas de impacto sobre los mercados, clientes y empleados para generar el éxito y mantenerlo.

Considerando lo planteado por los autores Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón (2015), el CMI es un instrumento de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio.

Por último, Romero (2015) sostiene que el Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión que sitúa a la estrategia en el centro de la organización, traduciéndola en objetivos medidos a través de indicadores, organizados en diferentes perspectivas y ligados a unos planes de acción para alinear a todos los miembros de la organización en un mismo camino.

*Elementos básicos de un cuadro de mando integral*

*Perspectivas*

El cuadro de mando integral como sistema de indicadores para obtener una visión comprensiva del negocio se organiza en torno a cuatro perspectivas clave, que responden

a cuatro cuestiones fundamentales en toda empresa u organización. Éstas se vinculan entre si y a la vez presentan diferentes relaciones de causa y efecto. 1. Perspectiva de los clientes: ¿cómo nos ven los clientes? 2. Perspectiva financiera: ¿cómo nos ven los accionistas? 3. Perspectiva interna del negocio: ¿en qué debemos sobresalir? 4. Perspectiva de la Innovación y aprendizaje: ¿cómo podemos seguir mejorando y creando valor? Kaplan y Norton (2016)

#### *Utilidad del cuadro de mando integral*

Para Andrade, Gómez y Riveira (2009), el cuadro de mando integral (CMI), se ha convertido en una herramienta útil y accesible para todo tipo de empresas, especialmente para aquellas que disponen de buenos sistemas operativos y tienen una clara idea a donde quieren llegar. Otra de las ventajas que ofrece este modelo consiste en que brinda una visión global de la organización y facilita el alineamiento de la organización con su estrategia. A la vez, que sirve como herramienta de comunicación de la estrategia hacia todos los niveles de la empresa.

#### *Riesgos y críticas*

Según Andrade, Gómez y Riveira (2009), el principal riesgo de implantar un CMI es intentar hacerlo sin que se den las condiciones óptimas, es decir sin tener en claro los objetivos y las acciones a llevar a cabo.

En base a toda la teoría desarrollada con anterioridad, queda demostrada la importancia que tiene el Cuadro de Mando Integral (CMI), para medir el desempeño organizacional y evaluar cómo se está ejecutando la estrategia actual. En este sentido, este reporte de caso plantea que es necesario diseñar un modelo de gestión eficiente alineado a su estrategia y con información necesaria y útil que ayude a la gerencia en el proceso de toma de decisiones.

## **Diagnóstico y Conclusión**

A partir del análisis de estados financieros y diagnóstico organizacional efectuado hasta aquí, pone de manifiesto que aunque el Grupo Ledesma Papel tiene correctamente definida sus estrategias, no posee una herramienta de gestión de información que le permita monitorear la actuación de la empresa en línea con su estrategia definida.

De acuerdo con el análisis realizado sobre la empresa, se identifica que el problema principal que presenta es la falta de control interno. Esta deficiencia repercute en la organización al momento de la toma de decisiones basándose solamente en indicadores financieros que pueden verse sesgados por los cambios constantes en el contexto tanto interno como externo, dificultando así la consecución de los objetivos establecidos, la rentabilidad y la competitividad.

La importancia de su aplicación, radica en el problema de la ausencia de un CMI, que puede llevar a los dueños a incurrir en gastos extras, en una elevada inversión en recursos informáticos para agilizar y actualizar datos, perdiendo la oportunidad de optimizar los costos en dichos sectores, por esa falta de control. Además, sin contar con un eficiente sistema de monitoreo, el Grupo Ledesma no puede evaluar de manera óptima todas sus áreas internas, ni vincular la estrategia con los objetivos específicos de cada sector.

Con el plan estratégico propuesto para el Grupo Ledesma papel utilizando el modelo del CMI se espera comunicar su estrategia general a toda la empresa, alineándola con las metas en los diferentes sectores y realizando evaluaciones periódicas del desempeño. Dando solución al problema de la falta de control en esas áreas. Esta propuesta permitiría conseguir información relevante a través del desarrollo de indicadores de rendimiento que midan su gestión y definan qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a medir.

A partir de los cambios constantes que sufre la economía de este país afectando tanto el contexto interno y principalmente el externo de la empresa, es imprescindible, contar con esta herramienta de gestión. En base a su diseño e implementación le otorga a la organización la posibilidad de planificar, controlar y retroalimentar la estrategia empresarial. El cuadro de mando integral, mediante sus cuatro perspectivas, propondrá objetivos estratégicos y obtendrá indicadores medibles que permitirá a los

administradores alcanzar las metas establecidas y el éxito organizacional, involucrando y haciendo partícipes del proceso al personal de la institución

## Plan de implementación

En este apartado se desarrolla la propuesta diseñada para la empresa Ledesma comenzando por mencionar la misión, visión y valores informados por la empresa, las cuales fueron tomadas como base para la elaboración del CMI.

Misión	Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional
Vision	Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, 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

Fuente: elaboración propia

### *Objetivo General*

Obtener un incremento del 10% en la rentabilidad en el Grupo Ledesma S.A.A.I de Libertador general San Martín, de la provincia de Jujuy, mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión durante el año 2021 y una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Grupo Meta reúne todas las condiciones para poder lograr el objetivo planteado, aumentar la participación y el posicionamiento del mercado. A pesar de la crisis económica por la pandemia se pretende mediante una estrategia seguir el camino del crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Ofrecer un servicio de calidad y acorde a

las necesidades del mercado derivará a través de un cuadro de mando integral para las tomas de decisiones del 2021.

#### Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para ser aplicado a la empresa en 10% en el 2021
- Incrementar la eficiencia en el proceso productivo en 20%
- Capacitar al personal en función a las necesidades de cada área en 30%
- Obtener un diagnóstico general de la situación actual que permita conocer los factores que influyen en el desarrollo de las operaciones
- Traducir su visión estratégicas, dentro de las perspectivas del CMI que permitan dirigir el comportamiento y el desempeño de la organización en el 2021
- Establecer objetivos y posibles estrategias en relación a las cuatro perspectivas del CMI.
- Determinar las iniciativas estratégicas que se deberán adoptar para cada una de las perspectivas evaluadas a fin de administrar y verificar el cumplimiento de los objetivos 10%
- Definir un plan de seguimiento enfocado en la evaluación y mejora continua en 10%

#### *Alcance*

De contenido:

El contenido abordado es el control de la gestión interna como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos. El alcance temporal de la implementación del CMI, se considera a partir del mes de diciembre de 2021 con una duración de seis meses, y sus primeros resultados podrán ser evaluados hacia el cierre del ejercicio.

En cuanto al ámbito geográfico, la propuesta se aplicará en la planta que posee la empresa de Ledesma en la provincia de Jujuy.

### *Actividades*

La implementación comienza a establecerse desde el sector gerencial, y se desarrolla en las siguientes etapas:

- Efectuar un diagnóstico que permita informar a la empresa su situación actual
- Revisar la misión y visión corporativas
- Establecer una estrategia clara y específica conjuntamente con la alta dirección
- Diseñar un mapa estratégico mediante relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas y determinar indicadores de medición
- Comunicar la propuesta a toda la organización de modo de contar con el compromiso de los empleados
- Concretar reuniones semanales que permitan realizar acciones correctivas y evaluar los resultados obtenidos
- Se detallan las actividades propuestas para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas, las cuales se exponen en un Diagrama de Gantt.

### *Acciones orientadas a los recursos humanos*

En este sentido, se deberá colocar en la base de la pirámide la satisfacción de los empleados, fomentando un adecuado liderazgo, la capacitación constante y el trabajo en equipo. De esta forma, se podrá mejorar la atención a los clientes y la comunicación e información fluidas entre todos los sectores de la empresa, lo cual da como resultado la prosperidad financiera. Dado que se trata de una empresa con mentalidad arriesgada y optimista, se sugiere implementar las siguientes acciones como forma de hacer frente a sus competidores y amenazas:

- Realización de encuestas de satisfacción personal que permitan conocer reforzar la gestión de los recursos humanos. Estas se realizarán al inicio del proyecto y hacia el final, de modo de poder observar el impacto de la propuesta.

- Capacitación de dos meses de duración, ofrecida al personal en las diferentes áreas específicas del proceso de producción de la empresa.
- Capacitación de dos meses de duración en liderazgo y trabajo en equipo para los mandos medios, a desarrollarse dentro de la empresa.

#### *Acciones orientadas a los procesos internos*

A fin de otorgar a los clientes una mejor propuesta de valor, se deberán mejorar los procesos operativos y administrativos, logrando de este modo reducir aquellos gastos que resulten innecesarios a fin de poder mantener precios competitivos. Las acciones en este orden consisten en:

- Incrementar la eficiencia en el proceso productivo mediante los cambios que puedan producirse como consecuencia de las capacitaciones realizadas.

#### *Acciones orientadas a los clientes*

A través de estas acciones se busca incrementar los ingresos por ventas generados por los clientes ya existentes, y a la vez generar clientes nuevos. La lealtad y satisfacción se pueden lograr solamente cuando el cliente tiene una buena imagen de la compañía y de los productos que esta ofrece, potenciando la correcta y amable atención que se brinda al público y la responsabilidad social y ambiental que la empresa sostiene.

- Incrementar el volumen de clientes optimizando las estrategias de marketing de la empresa y alcanzando mayor visibilidad en las redes sociales.
- Incrementar la retención y fidelidad de los clientes mediante promociones en nuevas compras, premios a clientes con mayor antigüedad o mayor volumen de compras, y descuentos al superar un monto mínimo.

*Marco del tiempo*

*Tabla 1 Diagrama de Gantt*

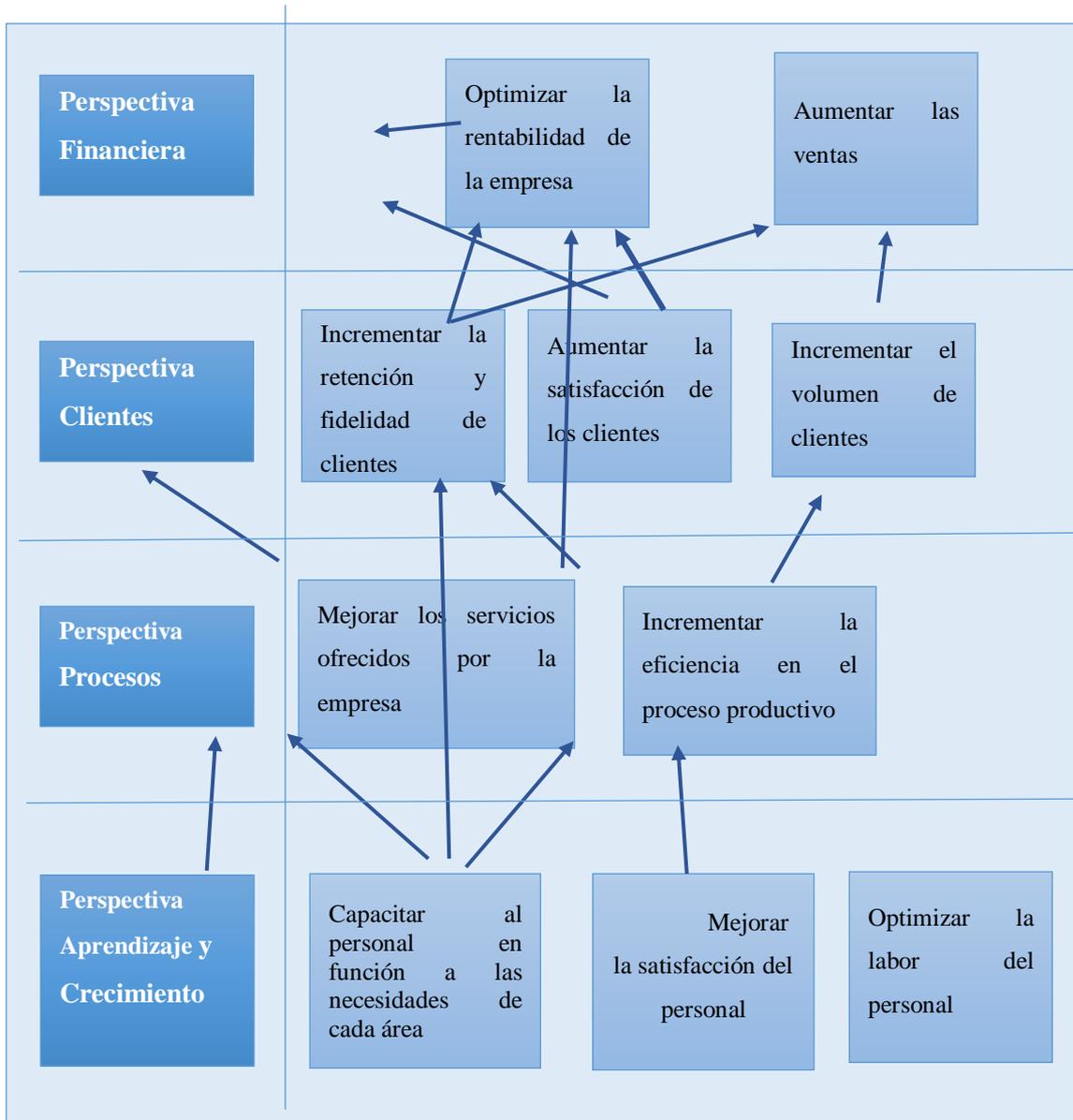
Acciones	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Diagnóstico y revisión de misión, visión y estrategia corporativa.	■					
Diseño del mapa estratégico, establecimiento de objetivos e indicadores		■				
Determinar las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para ser aplicado a la empresa			■	■		
Traducir su visión estratégicos, dentro de las perspectivas del CMI que permitan dirigir el comportamiento y el desempeño de la organización				■		
Establecer objetivos y posibles estrategias en relación a las cuatro perspectivas del CMI.					■	
Definir un plan de seguimiento enfocado en la evaluación y mejora continua						■

Fuente: Elaboración propia

*Mapa Estratégico*

Los objetivos específicos que se establecen en el CMI están interconectados mediante relaciones causa-efecto, por lo que el alcance de los primeros de ellos colabora al alcance de los objetivos subsiguientes. A continuación, se muestra dicha relación a través del grafico del mapa estratégico

Figura 2: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se desarrolla para cada perspectiva y objetivos, los indicadores que permitirán el análisis de cumplimiento u avance de cada uno de ellos. Luego, se adjunta el Cuadro de Mando Integral donde se detallan los indicadores, los responsables y su frecuencia de medición, junto con los valores óptimos, tolerables y críticos o deficientes propuestos para cada uno.

Tabla 2: SemafORIZACIÓN de indicadores para cada perspectiva

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Nivel de desarrollo			Importancia
				Alto	Normal	Bajo	
Financiera	Optimizar la rentabilidad de la empresa	Aumento de rentabilidad	Utilidad neta / ventas netas	Igual o mayor a 10%	Entre 6% y 10%	Igual o menor a 6%	Es fundamental para el mejoramiento de las finanzas de la empresa
	Aumentar las ventas	Análisis de ventas	Ventas del año n / ventas del año n-1	Igual o mayor a 25%	Entre 15% y 25%	Igual o menor a 15%	El aumento de las ventas tiene influencia sobre toda la cadena comercial
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	Encuestas “excelente” y “muy bueno” / total de encuestas x100	Igual o mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Igual o menor a 70%	La reducción de quejas promueve un ambiente adecuado para la atención de clientes actuales y potenciales
	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Fidelización de los clientes	Clientes recurrentes / total de clientes x100	Igual o mayor a 90%	Entre 70% y 90%	Igual o menor a 70%	Apunta a lograr una imagen corporativa efectiva
	Incrementar el volumen de clientes	Diversificación de la cartera de clientes	% de aumento de clientes de un período al siguiente	Igual o mayor a 40%	Entre 20% y 40%	Igual o menor a 20%	Ofrece un panorama de la diversidad de clientes y productos solicitados de un período a otro
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia en el proceso productivo	Productividad	Cantidad de productos elaborados en el año n / cantidad de productos elaborados en el año n-1	Igual o mayor a 40%	Entre 20% y 40%	Igual o menor a 20%	La medición permitirá mejorar la productividad del personal en cuanto a la concreción de procesos de producción
	Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	Análisis y presentación de propuestas de mejora	Cantidad de servicios claves con propuesta de mejora / cantidad de servicios claves definidos x100	Igual o mayor a 40%	Entre 30% y 40%	Igual o menor a 30%	La medición permitirá mejorar la presentación de propuestas de nuevos servicios
Aprendizaje	Optimizar la labor del personal	Incorporación de personal idóneo	Personal incorporado en el año / total de empleados	Igual o mayor a 30%	Entre 10% y 30%	Igual o menor a 10%	La incorporación de nuevo personal amplía las perspectivas de desarrollo de la empresa
	Capacitar al personal en función a las necesidades de cada área	Capacitación del personal	Cantidad de hs. de capacitación dictadas / cantidad de horas proyectadas	Igual o mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Igual o menor a 70%	Cuanta mayor preparación tenga el personal, más preparado estará para afrontar los cambios necesarios
	Mejorar la satisfacción del personal	Nivel de satisfacción	Respuestas con “excelente” y “muy bueno” / total de encuestas x100	Igual o mayor a 40%	Entre 30% y 40%	Igual o menor a 30%	A mayor satisfacción del personal, mejor serán los servicios prestados

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultados	Responsable
FINANCIER A	Optimizar la rentabilidad	Aumento de rentabilidad	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	6%		Gerencia
	Aumentar las ventas	Análisis de ventas	Porcentaje	25%	Anual	25%	20%	15%		Gerencia
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%		Gerencia
	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Fidelización de los clientes	Porcentaje	90%	Anual	90%	80%	70%		Administración
	Incrementar el volumen de clientes	Diversificación de la cartera de clientes	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Administración
PROCESOS	Incrementar la eficiencia en el proceso productivo	Productividad	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Producción y mantenimiento
	Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	Análisis y presentación de propuestas de mejora	Porcentaje	40%	Anual	40%	35%	30%		Producción y mantenimiento
APRENDIZAJE	Optimizar la labor del personal	Incorporación de personal idóneo	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		RRHH
	Capacitar al personal en función a las necesidades de cada área	Capacitación del personal	Porcentaje	30%	Anual	30%	25%	20%		RRHH
	Mejorar la satisfacción del personal	Nivel de satisfacción	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%		Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

### Evaluación

Como parte final de la implementación, es necesario realizar controles que abarquen el desarrollo de todas las actividades en la organización. Para esta tarea se sugiere la creación de un Comité de Seguimiento que permita, a través de reuniones periódicas, el estudio y análisis de lo antes mencionado, generando acciones correctivas y preventivas que favorezcan los resultados en el alcance de los objetivos.

En este sentido, en la Tabla 3 se adjunta una herramienta que permite evaluar la propuesta de implementación diseñada para la empresa Ledesma, hacia el final del ejercicio y/o al finalizar un año desde su implementación. Los datos del cálculo inicial fueron extraídos de la información aportada por la empresa.

Tabla 4. Medición de indicadores

Indicador	Cálculo Inicial	Semaforización	Nueva medición		
			Aumentó	Se mantuvo	Descendió
Aumento de rentabilidad	1,32% menor al 6%	Baja			
Análisis de ventas	11, 5% menor a 15%	Baja			
Satisfacción de clientes	70%	Normal			
Fidelización de los clientes	No existe información	Se considera baja, ya que no hay mediciones			
Diversificación de la cartera de clientes	30%	Normal			
Productividad	20% por los cuellos de botella y la ociosidad del personal	Baja			
Análisis y presentación de propuestas de mejora	40% metodología DMAIC	Alta			
Incorporación de personal idóneo	20%	Normal			
Capacitación del personal	80%	Alta			
Nivel de satisfacción	60%	Baja			

Fuente: Elaboración propia

## *Análisis Financiero*

### *Recursos*

Si bien resulta extensa en relación al tiempo de ejecución, la propuesta presentada, no requerirá de grandes desembolsos de capital por parte de la firma para ser llevada a cabo. La misma apunta a perfeccionar planificación estratégica de la organización, mediante la explotación de los recursos existentes.

Particularmente, la disponibilidad de valiosos recursos por parte de Grupo Ledesma S.A.A.I , fue una de las razones fundamentales en base a las que se tomó la decisión de desarrollar la propuesta de CMI. Los recursos claves que se utilizarán en la presente propuesta, comprenden aspectos materiales e inmateriales. Algunos de ellos, ya forman parte del activo de la empresa, tal como: los valores y creencias transmitidos por la empresa, junto a las normas, técnicas y manuales de procedimiento impuestos por la misma, la cultura organizacional propia, sus instalaciones actuales, la capacidad de personal disponible, la experiencia y los conocimientos profesionales de los directivos de y los sistemas operativos con los que trabajan habitualmente.

Por otra parte, existen recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta, sobre los que la gerencia deberá evaluar la decisión de realizar una inversión. Los mismos comprenden un aspecto económico y un aspecto organizacional.

El primero, está compuesto por los viáticos y honorarios profesionales que se deberán abonar por el diseño e implementación de la propuesta, mientras que el aspecto organizacional, refiere a la inversión en tiempo, que deberá hacer el capital humano, fundamentalmente la gerencia, quien deberá perfeccionar la distribución de tareas de su personal, para que puedan dedicar tiempo a sus labores cotidianas y a las tareas concernientes a la implementación de la propuesta, tal como la recolección de datos, su transformación en información útil, y la comunicación y feedback de la información obtenida.

Los honorarios profesionales se pactan de acuerdo a las tareas realizadas, al tiempo de dedicación, el nivel de especialización requerido y el grado de experiencia del profesional. Los viáticos, pasajes y estadía, fueron calculados en base a una planeación de una primera visita destinada a la recolección de información para el diseño de la

propuesta, y otras cuatro visitas al año, para la implementación y seguimiento de la propuesta.

#### *Recursos*

- Recursos informáticos que permitan la disposición de información valiosa en tiempo real
- Software y hardware de calidad, a los fines de optimizar el control de stock, los sistemas de comunicación interna, recopilación, exposición y análisis de datos.
- Perfiles humanos capacitados para efectuar encuestas de satisfacción a clientes y encuestas de clima laboral, organizar reuniones y exponer presentaciones, llevar a cabo la propuesta y ejecución del CMI, supervisar cada departamento/área de la empresa, y manejar el marketing y las redes sociales

#### *Flujo de fondos*

TNA de inversión alternativa: 30 %

Cantidad de años: 2

Años	Flujo de fondos
0	3700000
1	10500000
2	12000000

VAN= 11.477.514,79

TIR= 271%

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la TIR, se llega a la conclusión que es mayor a la tasa de inversión alternativa, por lo tanto, el proyecto es viable financieramente y genera beneficios. En cuanto a la VAN, su valor es mayor a 0, produciendo beneficios en el proyecto.

#### Análisis ROI

En el presente trabajo realizado se propuso como objetivo central el desarrollo aumentar la rentabilidad en un 30% durante el periodo 2021.

Para poder determinar el retorno de la inversión, se utiliza el indicador financiero ROI que brindara la información para poder calcular el beneficio obtenido de la inversión propuesta.

$$\text{ROI:}(\text{INGRESO} - \text{INVERSION}) / \text{INVERSION} \times 100$$

Al no contar con información contable en los datos del reporte caso analizado, se estimó que el ingreso de Ledesma en el año 2021 fue de \$30.000.000 al año.

Si al resultado obtenido se le aplica un 30 % correspondiente al objetivo general del trabajo, se obtiene 9.000.000 millones.

Aplicando los datos obtenido en la fórmula del ROI:

$$(9000000 - 3.700000) / 3700000 \times 100 = 143,24\%$$

Por cada \$100 pesos invertido se obtiene \$ 143,247

## Conclusiones

Luego de haber efectuado un análisis de la situación organizacional del Grupo Ledesma, evaluando los factores internos y externos que inciden en su operatoria y analizando la planificación estratégica considerados claves de éxito en su gestión, se elaboró un diagnóstico organizacional, donde se detectó la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro del mercado.

La propuesta plantea un ambicioso objetivo financiero de incremento del 10% de la rentabilidad anual del Grupo Ledesma, respecto al resultado obtenido al cierre del ejercicio económico inmediato anterior, como consecuencia de la ejecución de un trabajo focalizado en la traducción de sus objetivos corporativos en objetivos estratégicos a niveles operativos, encuadrados dentro de las cuatro perspectivas del CMI. En dicha propuesta, se analizaron los recursos necesarios para su implementación, las limitaciones de la herramienta seleccionada, las acciones específicas a desarrollar para la consecución de cada objetivo específico planteado, junto a un cronograma de actividades, y, por último, se evaluó el impacto de la propuesta en el entorno organizacional, el cual resultó altamente positivo.

Alcanzar los objetivos planteados, no sólo dependerá del comportamiento de las variables medibles y controlables que se presentaron como parte de la propuesta, sino que será sustancial el apoyo mancomunado de todo el capital humano de la organización. En este sentido, y a fin de perfeccionar el alcance de dicha propuesta, se recomienda efectuar una planificación estratégica específica para el área Recursos Humanos, orientada a incrementar la satisfacción y motivación del mismo. Un plan de mejora para la sugerencia planteada, podría ser la implementación de un programa de recompensa por objetivos alcanzados, establecido por sectores de trabajo, con retribuciones individuales y grupales, promoviendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Otra de las posibles líneas de trabajo detectadas durante el desarrollo de la propuesta planteada, se basa en el análisis de nuevas estrategias de comercialización.

## Referencias

- Andrade , J., Gomez , I., & Rivera, M. (2009). *Pasado, presente y futuro del cuadro de mando integral*. España: Universidad de La Coruña. Recuperado el 26 de septiembre de 2021
- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Cabot, D. (28 de 03 de 2021). *La Nación* . Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/cada-vez-mas-impuestos-la-presion-fiscal-crece-en-la-argentina-y-podria-marcas-un-nuevo-record-este-nid28032021/>
- Congreso Nacional. (27 de Noviembre de 2002). Ley N° 25.675, Ley General del Ambiente. . Argentina.
- Felani C. R. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en PyMEs Agrícolas*. Azul, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Gan, F., & Triginé , J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 26 de septiembre de 2021
- Kaplan , R., & Norton , D. (2016). *"Como utilizar el Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 26 de septiembre de 2021
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. (The balance scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turistico sostenible. *Arbor*, 193(785).
- Matilla, M. M. y Chalmeta, R. (2017). Metodología para la Implantación de un Sistema de Medición del Rendimiento Empresarial. *Centro de Información Tecnológica*, 119-126.
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Plays consultores. Recuperado el 26 de septiembre de 2021
- Trade, S. (03 de 2021). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y->

economia?url\_de\_la\_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-  
mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-  
economia&&actualiser\_id\_banque=oui&id\_banque=3&memoriser\_choix=mem  
oriser