

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Licenciado en Administración

“Implementación de un Cuadro de mando integral en el Grupo Ledesma S.A.A.I, con
la finalidad de incrementar sus utilidades”

Autor: García Fernández Silvia Beatriz

Legajo: VADM18402

DNI: 23056348

Director de TFG: Sofía Rinero

Ciudad, 15 de mayo 2022

Índice

- 1- Índice
- 2- Introducción
- 3- Análisis situacional
- 4- Análisis del macro entorno – Pestel
- 5- Análisis de micro entorno- Fuerzas de Porter
- 6- Análisis de mercado
- 7- Cadena de valor
- 8- Marco teórico
- 9- Diagnóstico y conclusión
- 10- Justificación de problema
- 11- Conclusión Diagnostica
- 12- Plan de implementación
- 13- Lineamientos estructurales
- 14- Objetivo general
- 15- Objetivos Específicos desde las perspectivas del CMI
- 16- Alcance
- 17- Plan de Acción
- 18- Acciones
- 19- Recursos
- 20- Responsables
- 21- Anexo
- 22- Táctica
- 23- Control
- 24- Presupuesto
- 25- Gantt
- 26- Retorno de la inversión
- 27- Conclusiones Finales
- 28- Recomendaciones
- 29- Bibliografía

Ilustración de CMI con tácticas

Ilustración de CMI con indicadores

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer a la empresa la profesionalización de los procesos de gestión interna a partir de la implementación de un CMI, con la ayuda de técnicas de capacitación, motivación, seguimiento y control con el fin optimizar a largo plazo la gestión de los procesos internos, generando mayor satisfacción del cliente, desempeño de los equipos de trabajo, haciéndolos más productivos y eficientes, generando así mayor rentabilidad. Dicha propuesta fue expuesta debido a las fallas halladas en el análisis realizado anteriormente. De este modo, se buscó ofrecer, un plan de acción eficaz, ágil y sencillo. La implementación llevará a la empresa a invertir una suma de \$ 15.000.000. para su puesta en marcha, obteniendo un retorno sobre la inversión del 746.106 % en el tiempo previsto. Por lo que se puede decir desde la variable cuantitativa que dicho reporte de caso es viable de llevarse a cabo.

Palabras Claves: Eficiencia- Innovación- Satisfacción -productividad- Desempeño

ABSTRACT

The purpose of this case report was to offer the company the professionalization of internal management processes from the implementation of a BSC, with the help of training, motivation, monitoring and control techniques in order to optimize long-term the management of internal processes, generating greater customer satisfaction, performance of work teams, making them more productive and efficient, thus generating greater profitability. This proposal was exposed due to the flaws found in the analysis carried out previously. In this way, it was sought to offer an effective, agile and simple action plan. The implementation will lead the company to invest a sum of \$15.000.000 for its start-up, obtaining a return on investment of 746.106 % in the expected time. From what can be said from the quantitative variable that said case report is feasible to carry out.

Keywords: Efficiency- Innovation- Satisfaction -productivity- Performance

Introducción

En el presente trabajo correspondiente a la materia Seminario Final de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se realizará un diseño de cuadro de mando integral para la unidad de negocio azúcar. a partir de un análisis de situación, brindando soluciones y líneas a seguir para su mejoramiento. Por medio de esta herramienta de gestión llamada control interno es posible definir un cuadro de mando integral, la estrategia y la visión de una empresa, establecer los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.

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.

Las empresas buscan innovarse rápidamente a los distintos requerimientos que determina el libre mercado, las primeras instalaciones del ingenio azucarero de origen a la empresa, fueron montadas por José Ramírez Ovejero en 1830. Consistían en primitivos trapiches con los que se extraía mecánicamente el jugo de las cañas de azúcar

El crecimiento de Ledesma a lo largo de estos cien años se cimentó sobre una visión de largo plazo mantenida a través de las generaciones. Esta visión parte de una obsesión por agregar valor a través de la integración, invirtiendo constantemente para innovar e introducir tecnología. Se fortalece con una diversificación acotada a actividades que produzcan sinergias con nuestros negocios tradicionales y se sostiene con una política prudente en materia de endeudamiento, lo que significó seguramente un crecimiento más lento pero sostenido, en el marco de un país signado por la inestabilidad económica.

Dada la situación económica actual por la pandemia en argentina, la rentabilidad de la unidad de negocio del azúcar se ve afectada por la inestabilidad del mercado, falencias que impactan sobre su desempeño y como consecuencia en su rentabilidad, entre ellas podemos mencionar la sobrecarga de tareas de los miembros de mayor jerarquía debido a la falta de delegación, la subutilización de su capacidad de producción. Se detecta un problema importante para su correcto desempeño a nivel

general y es que carece falta de control interno, acompañado de problemas de rentabilidad cuya función sea realizar un seguimiento continuo de la actuación de la empresa en relación con las estrategias definidas.

Ante situaciones como ésta, es que se torna muy importante la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) , ya que permite no sólo medir el desempeño desde un punto de vista financiero, sino desde una óptica integral, considerando la empresa como un todo y no como unidades con funcionamientos independientes, ya en el año 1962, Chandler escribe su libro *Strategy and Structure*, que se comienza a dar prioridad al tema de la dirección estratégica en la empresa. A partir de ese momento y hasta los días de hoy la gestión estratégica, se ha convertido en el centro de la atención de la alta dirección como la vía para buscar la orientación de la empresa en su conjunto y a largo plazo, en un entorno dinámico y agresivo.

El trabajo encuentra foco en la corrección de la problemática mediante el estudio, la descripción y el ofrecimiento de recomendaciones de herramientas de control de gestión, capacitaciones e implementación de nuevas tecnologías, que apoyen al CMI y permitan encaminar el correcto avance en el manejo diario de la empresa y a su vez facilite la toma de decisiones al respecto y que se cumplan todos los objetivos así obteniendo una mayor rentabilidad en la Unidad de Negocio de azúcar durante el periodo 2022.

Para la realización de este reporte de caso, se usaron como referencia los siguientes trabajos:

Otro antecedente internacional corresponde a un trabajo de la Universidad Centroccidental el cual se basa en la experiencia de diez empresas venezolanas que aplicaron este método, y cuyos resultados destacan factores críticos de éxito como ser: el apoyo de la alta gerencia y el uso de aplicaciones informáticas para la implementación del modelo. Sin embargo, la comprensión limitada del mismo y las dificultades para identificar objetivos estratégicos, constituyen barreras para su exitosa aplicación. Es un aporte valioso porque destaca los beneficios y dificultades a tener en cuenta a la hora de implementar esta herramienta en Unidad de Negocio de azúcar (Torrealba Urdaneta, 2018).

En la relación entre el CMI y el control de la gestión de una organización Anchez-Retiz y Rodríguez-Bello (2019) afirman que, el principal error en la aplicación de esta herramienta radica en que no se tiene determinada de manera correcta los objetivos de cada perspectiva, en especial cuando la organización tiene

presencia en diferentes localidades, ya sea con distribución propia o bien mediante el método de franquicia. En este sentido el mayor aporte que realiza dicha investigación es la esquematización de cada objetivo con un indicador especial por tipo de perspectiva.

Como antecedente del orden local se menciona un trabajo que persigue corregir un sistema de información y control informatizado. El mismo no permite enfocarse en planes de mediano y largo plazo, con el objetivo de revertir esta situación, la labor propone herramientas de control para mejorar los procesos internos y externos, lo que contribuye a mejorar los inconvenientes que presenta Ledesma en su sector contable teniendo en cuenta su principal problema, la falta de un control informatizado lo que provoca ciertas desviaciones en su funcionamiento interno para la toma de decisiones y cumplimiento de sus objetivos (Vega, 2008)

El cuadro de mando integral se adapta a los entornos dinámicos y cambiantes, demostrando la importancia de la implementación de esta herramienta en Unidad de Negocio de azúcar, debido a que actualmente la situación actual es compleja por la pandemia mundial, la empresa se ve obligada a tomar decisiones rápidas para adaptarse a la nueva situación, para actualizarse y proporcionarse periódicamente de información sobre variables financieras y no financieras. Obteniendo una mirada global de la empresa, los directivos se sentirán más confiados al tomar una decisión para obtener el objetivo deseado a corto, mediano y largo plazo, logrando que la empresa pueda continuar con un crecimiento sostenido.

Análisis situacional

Luego de abordar como elaborar la introducción y observando el contexto, historia y evolución a través del tiempo de la firma; se realiza en los distintos sectores de la Unidad de Negocio de azúcar se encuentran situaciones o hechos económicos que generan información valiosa sobre la gestión de la empresa y que requieren un control o seguimiento.

La empresa se desarrolla en su entorno de forma dinámica y constante y se ve afectada por los cambios bruscos y muchas veces sin aviso en el medio ambiente externo. En relación a los precios está dentro del rango medio ya que uno de sus objetivos consta en abarcar el mercado turístico, empresarial y educativo por lo que

cuenta con servicios adaptados a todas las necesidades entre ellos restaurantes adaptados para la atención de delegaciones o centro de convenciones entre otros.

La velocidad de los cambios cumple un rol sumamente importante al momento de la planificación estratégica de la empresa. Años atrás, donde estas variaciones eran menos frecuentes y bastaba mejorar en forma continua, los modelos pre establecidos resultaban eficaces. Pequeñas modificaciones en la manera de hacer las cosas marcaban la diferencia en la carrera por incrementar la participación de mercado y las utilidades.

Teniendo en cuenta las problemáticas nombradas en la introducción es necesario la elaboración de un plan de acción para así obtener una mejora en los sistemas de Control de Gestión Interna 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.

Es por estos motivos que surge la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para tener éxito en la toma de decisiones de la gerencia en el control de gestión interna y externa, 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.

Análisis del Macro Entorno

Factores políticos

Luego de que Alberto Fernández asuma como presidente de la nación en el año 2019, se estableció un acuerdo con los acreedores para reestructurar parte de la deuda exterior del país, lo que significó un paso muy importante para la reconstrucción de la economía. Si bien la imagen de Fernández cayó durante la pandemia de COVID-19, a raíz de serias restricciones que ha impuesto, así como por los efectos de la crisis económica, sus índices de aprobación siguen siendo elevado. (Trade, 2021).

Factores económicos

La presión fiscal argentina sobre el sector formal de la economía, volvió a tomar fuerza a partir del mandato de Alberto Fernández, esto mediante la implementación del impuesto PAIS, que recae compra de divisas extranjeras, así como también a todas las compras con tarjeta que se pagan en dólares. El peso impositivo no solo se hace ver en el aumento del impuesto y en la creación de otros nuevos, sino también en la distorsión que genera un proceso inflacionario sostenido como el que vive Argentina actualmente (Cabot, 2021).

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).

La inflación también realizó su pase importante en las familias tipos ya que estamos frente a una suba de la misma en donde para pertenecer a la clase media cada vez es necesario contar con mayor rentabilidad económica pero los sueltos laborales no cuentan con la misma variabilidad, por lo que los status sociales se intensifican entre los que podemos mencionar indigentes, en situación de pobreza no indigente, no pobres vulnerables, sector medio frágil, sector clase media y sector acomodado. (Cronista, 2022).

Factores Tecnológicos

Las redes sociales e internet son los nuevos canales de comunicación entre la unidad de negocio y el cliente, lo que hace necesario un seguimiento continuo a través de estas herramientas. Es importante tener actualizada la información en internet, porque los clientes buscan información en todo momento, por lo que debe estar atento a las opiniones de sus actuales y potenciales usuarios para brindarles una respuesta adecuada.

Factores Ecológicos

En los últimos años, se observa un fuerte crecimiento de la conciencia 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 (Martínez Quintana, 2017).

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) En Ledesma desarrollamos nuestra actividad productiva en una región de alta valoración ambiental: las yungas del noroeste argentino, selvas subtropicales de montaña. Es por ello que asumimos el compromiso de llevar adelante nuestros negocios de forma sostenible, formalizado en nuestra política ambiental. Esta señala el marco en el cual todo nuestro personal, proveedores y clientes operan y actúan en cumplimiento del marco legislativo ambiental vigente y aplicable y los pilares que definimos como fundamentales.

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 inscrita 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 del Micro entorno

Las empresas actúan influenciadas por los acontecimientos que ocurren a su alrededor denominadas variables externas y, al mismo tiempo, las decisiones que éstas llevan a cabo repercuten en su contexto. Como herramienta de análisis estratégico, para este caso, se aplicó las 5 fuerzas de Porter en el mercado de azúcar.

Figura n° 1- Porter



Fuente: elaboración propia

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

En la actualidad los clientes están bien informados de los productos y servicios, precios, costos, etc., de la gama de productos, lo que se traduce en una alta competencia dentro de la industria. Los clientes son sensibles a los precios y el costo de cambiarse a una marca competidora o a un sustituto es relativamente bajo, además existe poca diferenciación sobre los bienes estandarizados y hay que agregar que los compradores representan una fracción importante del total de ventas que generan hoy en días las empresas de la competencia, es por esto que poseen un alto poder de negociación.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder que poseen los proveedores, es relativamente alto, ya que de ellos Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000, el poder de negociación de los proveedores es alto porque trabajan a nivel regional o internacional. El área de abastecimiento de la empresa tiene como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad altos.

- Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos.

Hoy en día en el mercado existen ciertos servicios y productos que le hacen frente a la industria, cuando hablamos de productos sustitutos en este rubro, hacemos referencia a los servicios que ofrecen las empresas que el cliente puede contratarlo paralelamente por otro medio u organización. Otro impedimento significativo será el acceso de un competidor en esta nueva industria a los canales de distribución. Allí, la empresa inevitablemente tendrá que ofrecer ventajas en costos, bonificaciones, publicidad de este componente canal. Los gobiernos a menudo pueden promulgar leyes, órdenes o reglamentos que hacen que ingresar a una industria en particular sea más difícil de lo habitual, implementar controles o exigir requisitos de cualquier tipo para obtener una licencia.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de los nuevos competidores es baja, y las barreras de entradas a la industria es alta ya que la necesidad de invertir en recursos financieros es elevada para entrar al mercado con una empresa, tanto para la constitución de la empresa como por sus instalaciones. Además, debemos agregar que deben cubrir las inversiones iniciales,

de publicidad, etc. Por lo tanto, los nuevos competidores, deberán persuadir a los canales de distribución para que acepten pactar sus servicios. Los edulcorantes de alta intensidad (no calóricos) y los jarabes de alta fructosa (edulcorantes calóricos) pueden remplazar la azúcar en algunos alimentos y bebidas y en el mercado de edulcorantes ya existen empresas líderes. Sin embargo, Ledesma se expandió hacia nuevas unidades de negocios incorporando azúcar light, azúcar rubia mascado y edulcorantes.

- Rivalidad entre las empresas.

Analizando el mercado actual de competidores y principales oferentes del servicio turístico, existe una alta rivalidad entre compañías, debido a que las empresas del sector ofrecen el mismo servicio hacia sus clientes o posibles clientes, haciendo una rivalidad aguda entre los oferentes, donde la diferencia se ubicará en las estrategias que utilice cada empresa para diferenciarse del resto y así captar mayor cantidad de consumidores.

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.

Análisis de Mercado

La pandemia impactó en todos los aspectos del Negocio Azúcar y Alcohol de Ledesma, desde los procesos productivos, que tuvieron que llevarse a cabo con menos personal y bajo exigentes protocolos sanitarios, hasta la dinámica de los mercados.

A pesar de esto, en el Ejercicio 2020 Ledesma procesó un total de 3.601.000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 3% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña de productores independientes, que pasaron de 660.000 toneladas en la zafra 2019 a 555.000 toneladas en la zafra 2020. Esta reducción es consecuencia de la sequía que el norte argentino sufrió durante la primavera 2019 y los primeros meses del año 2020.

La caña propia de Ledesma logró tener razonables niveles de rendimiento de caña por hectárea (TCH) debido al exitoso plan que la compañía puso en marcha hace unos años con el objetivo de darle al campo las mejores condiciones para su desarrollo. Ese plan hizo foco en tres pilares: reducir la edad promedio del cañaveral, asegurar un buen nivel de riego y maximizar el ciclo de crecimiento para las socas de mayor potencial. (Ledesma, 2022)

Análisis interno - Cadena de valor

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, dispone de una logística interna buena y claramente eficiente ya que opera a través de procesamiento de datos con sistemas sincronizados que custodian el cumplimiento y análisis de requisitos de cada proceso se puede mencionar las actividades de traslado de materia prima extraída de los campos a cada una de las plantas, los procesos de logística internos de recepción de mercaderías por parte de proveedores, control de inventario, y abastecimiento a todas las áreas de las diferentes plantas. Operaciones: actividades agropecuarias de plantación de caña, frutales, y granos, la producción de ganado bovino, las actividades de producción de azúcares,

alcohol, bioetanol, aceites y jugos a partir de las frutas que no se comercializan de manera fresca, resmas y cuadernos a partir de la fibra de la caña, entre otras.

Ledesma produce la caña de azúcar, su producto primario, en el noroeste argentino en la provincia de Jujuy, en 40.000 hectáreas en la provincia de Jujuy, las cuales tienen con un sistema artificial de riego por gravedad, de sus jugos elabora el azúcar y el alcohol en la planta productora ubicada en la misma provincia. El cultivo de la misma se produce entre los meses de mayo y noviembre, es decir en solo seis meses lo que se consume en el año. (Ledesma, 2020)

Logística externa: Ledesma mantiene un contacto directo con sus clientes. El gerente de negocio, el gerente comercial y logístico, los ejecutivos de cuenta, el Departamento de Administración y Control de Gestión y muy especialmente el Departamento de Investigación y Gestión de la Calidad están permanentemente disponibles para consultas, sugerencias y pedidos de información.

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. Se observa que la red social realiza el contenido para cada una de las unidades de negocios para mostrar sus productos y novedades. A las diferentes UEN se las puede encontrar en Facebook, Instagram y YouTube.

Servicio: La empresa brinda un servicio orientado a la satisfacción del cliente ofreciendo una gran variedad de productos a precios competitivos, se han dinamizado otras herramientas de comunicación, como las carteleras, que ya alcanzan a toda la organización, y el portal, que se encuentra en etapa de desarrollo. Posee un sistema de gestión de quejas y reclamos, con esta información, se realizan informes semanales y cuatrimestrales, con estadísticas y análisis de las quejas y soluciones.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: el directorio está formado por el presidente, vicepresidente y gerentes cuya 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. Grupo Ledesma cuenta con actividades productivas en 6 provincias de la

República Argentina, mayormente en la provincia de Jujuy donde cuenta 150.000 Hectáreas propias, donde 40.000.

- ✓ Por otro lado, la empresa se divide en once áreas de direcciones:
- ✓ Dirección de Negocio de Azúcar y Alcohol
- ✓ Dirección de Negocio de Papel
- ✓ Dirección de Negocio de Frutas y Jugos
- ✓ Dirección de Negocio Agropecuario
- ✓ Dirección de Auditoría Interna
- ✓ Dirección de Finanzas
- ✓ Dirección de Asuntos Institucionales y Legales
- ✓ Dirección de Innovación, Medioambiente y Energía
- ✓ Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional
- ✓ Dirección de Negocios Corporativos
- ✓ Dirección de Logística y Servicios

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. La compañía capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas. A las pymes 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.

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. Otro punto es el proyecto Génesis XXI, que busca marcar el rumbo de los próximos años de la empresa, apoyándose en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente, un plan estratégico a 10 años para la transformación integral de la compañía.

Aprovisionamiento: A la hora de seleccionar a los proveedores la empresa le otorga una serie de requisitos en las cual deben cumplir, ya que estos deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales.

Se puede observar que en las áreas de recursos humanos se ha perdido la ventaja competitiva que la unidad de negocio poseía. Otro punto que se puede observar que la comunicación, el marketing, que realiza tanto en publicidad de sus productos, como en cuestiones sociales y ambientales, suele realizarse de manera demasiado diversificada por abundantes canales, lo que trae como consecuencia que se debiliten los objetivos que se plantean conseguir con dichas comunicaciones.

Teniendo en cuenta la situación actual del negocio y el panorama del sector cuenta con una estrategia confusa y carente de información lo que provoca que se tenga una mala interpretación de los objetivos y del plan de acción. No refleja la realidad, no destaca la ventaja competitiva.

MARCO TEORICO

La capacidad de la empresa para medir y verificar sus resultados es tan importante como formular una excelente estrategia. Una herramienta que apoya a la empresa en este sentido es el Cuadro de Mando Integral. También llamado Balanced Scorecard, fue creado por un trabajo mancomunado entre los profesores Kaplan y Norton, quienes interpretan que medir la estrategia enfocándose solo en los estados financieros no es una solución global a la hora de medir estrategias (Kaplan & Norton, 2016).

Comúnmente las empresas contaban con cuadros de mando apoyados principalmente en indicadores financieros. Esta visión financiera condicionaba la toma de decisión de los gerentes ya que representan a la empresa en el pasado, no en el presente y mucho menos en el futuro (Kaplan & Norton, 2014). El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos ligados entre sí, medibles a través de indicadores y ligados a acciones empresariales orientadas a focalizar a todo el personal en la estrategia, de manera que todo integrante de la empresa incorpore los mismos conceptos a la hora del desarrollo de la estrategia.

Traducir la estrategia a términos operativos, alinear a la organización con la estrategia, hacer de la estrategia el trabajo diario, hacer de la estrategia un proceso

continuo y movilizar el cambio a través del liderazgo de sus directivos son algunos de los objetivos de un Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral proporciona el marco en el cual se desarrolla la estrategia. Se determina una serie de objetivos del presente que involucren a toda empresa y se desarrolla a partir de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos de la empresa y perspectiva del aprendizaje y desarrollo.

La perspectiva financiera

Es el objetivo fundamental para las empresas que buscan maximizar sus utilidades. Los indicadores financieros brindan información que permite saber si la estrategia está cumpliendo con ese fin. El desarrollo financiero de una empresa puede maximizarse a partir del incremento de sus ingresos y la productividad. Los ingresos pueden incrementarse a través del aumento de las ventas o diversificando. Por otra parte, el incremento en la productividad se puede lograr bajando los costos directos y utilizando con mayor eficiencia los activos financieros y los activos físicos de la empresa.

El objetivo financiero básico es sostener un aumento de los activos para los dueños de la empresa.

La perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente, este crecimiento sostenido de valor para los accionistas se logra a partir del cliente. Por este motivo debe ofrecerse un valor agregado que le permita adquirir más productos. Algunos indicadores utilizados a estos fines son: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes y rentabilidad del cliente.

Así como la perspectiva del cliente indica que tipo de valor agregado se debe entregar al cliente, la perspectiva de los procesos internos indica cómo hacerlo.

La perspectiva de los procesos internos

Entrega una propuesta de valor diferenciadora del producto indicando como lograrla. Los procesos internos se presentan en 4 grupos:

1. Proceso de gestión de operaciones. Aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas producen sus productos y los entregan al cliente
2. Procesos de gestión del cliente, a través de los cuales se amplían y profundizan las relaciones con los clientes.
3. Procesos de innovación. Hace referencia al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios.
4. Procesos reguladores y sociales. Ayudan a la organización a ganarse continuamente el derecho de operar en las comunidades y países donde vende.

La perspectiva del aprendizaje y desarrollo

Describe los activos intangibles de la empresa y su papel en el desarrollo de la estrategia. Se agrupan en 3 categorías:

1. El Capital Humano hace referencia a la disponibilidad de habilidades competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia.
2. El Capital de la Información trata sobre la disponibilidad de sistemas de información redes e infraestructuras requerido para respaldar la estrategia propuesta.
3. Finalmente, el Capital Organizacional refiere a la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia propuesta.

Las cuatro perspectivas están vinculadas entre sí por *relaciones de causa-efecto*: Los objetivos financieros solo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos. Los clientes esperan una propuesta de valor que los fidelice y los satisfaga. La propuesta de valor se crea a partir de los procesos internos que optimicen los bienes o servicios que ofrece la empresa. Finalmente, estos procesos internos se mejoran a partir del aprendizaje y crecimiento teniendo personal capacitado en competencias y conocimientos teniendo la disponibilidad de información y aplicando el capital intangible de la empresa a la propuesta.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. (norton, 2021)"

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos. Cuando se utiliza una metodología de cuadro de mando integral, junto con el análisis avanzado de negocios, es posible impulsar la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa.

El uso y aplicación de un **Cuadro de Mando Integral** combinado con capacidades de planificación analítica de última generación es, no sólo posible, sino también aconsejable, para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, por lo que, tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.

Medir el desempeño de la compañía hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos resulta imprescindible para impulsar la toma de decisiones. Ya no hace falta

esperar, porque cada minuto cuenta, hoy no es preciso limitar el acceso al conocimiento a unos pocos, porque la organización es una maquinaria que se mueve al unísono. Planning analytics hace posible empoderar al usuario con información de calidad, la que necesita para tomar acción.

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un **Cuadro de Mando Integral** y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio. Esas perspectivas: son del cliente, financiera, de procesos internos y desarrollo y aprendizaje, mencionadas y detalladas anteriormente.

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

1. Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
2. Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.
3. Con la plataforma de **Planning Analytics** logra llegar al nivel deseado en materia de escalabilidad, gobierno de datos y seguridad informática. Y si ya con Cognos Analytics se lograba un excelente rendimiento para reducir costes de migración de información y tiempos, hoy, con la computación cognitiva que la plataforma Watson pone a disposición de la compañía, los datos se convierten en rentabilidad.

Finalmente, después de haber realizado un exhaustivo análisis de la empresa, abordando las falencias que presenta en el control de gestión interno, se implementa el cuadro de mando integral como herramienta para medir la evolución de la empresa, sus objetivos estratégicos y sus resultados, y con una perspectiva general, generando grandes beneficios alineados con la estrategia y los objetivos planteados.

Diagnóstico y Conclusión

Declaración del problema:

Analizando la información obtenida de la empresa y lo expuesto hasta este apartado, se detectaron algunas problemáticas relacionadas a diversas áreas, las cuales se descuidaron y no se dieron la importancia necesaria como herramientas de control de gestión que permita encaminar el correcto avance en el manejo diario de la empresa y a su vez facilite la toma de decisiones al respecto y que se cumplan todos los objetivos así obteniendo una mayor rentabilidad.

El crecimiento y expansión acelerado de la empresa, hizo que los directivos pusieran foco en la razón de ser de la misma, poniendo énfasis en la venta de productos, descuidando otros aspectos esenciales para el buen funcionamiento de la misma

Continuando con lo antes mencionado, las áreas que presentan problemáticas se detallan a continuación:

- No se tiene formalizado un procedimiento de selección de personal, comprobando las capacidades de la persona para ocupar el puesto necesario.
- Fallas en el sistema de comunicación entre los diferentes sectores
No buscan captar gran cantidad de clientes ya que la política que manejan es que sean pocos, pero importantes.
- Deficiencias con las herramientas de FODA en la entidad
 - El sector cuenta con una estrategia confusa y carente de información lo que provoca que se tenga una mala interpretación de los objetivos

Justificación del problema:

El continuo crecimiento de la empresa, ha llevado a los directivos a no poner énfasis en la creación e implementación de herramientas y tener en cuenta ciertos factores importantes que colaboren con la evaluación del desempeño de cada área, logrando así la meta deseada. Aunque la empresa cuenta con una muy buena posición en el mercado, se detectan errores en diversas áreas que deben ser determinados y corregidos para subsistir en el mercado y en un entorno cambiante mediados por la era de la tecnología e informática.

Conclusión diagnóstica:

Haciendo una conclusión de lo antes mencionado, detectando los errores y riesgos mencionados, producto de la falta de información de gestión, es necesario que se elaboren indicadores, recursos humanos, satisfacción interna, satisfacción y retención de clientes, tiempo de pedidos de compras, etcétera, haciéndoles un seguimiento de manera detallada y periódica, para así, obtener información en tiempo real, detectando los desvíos y realizando las correcciones correspondientes alineadas a la meta de la organización. Siendo una empresa de tantos años de trayectoria y posicionada en la región, con la visión de ser una empresa líder en el mercado, implementando una herramienta de gestión como lo es el CMI, acompañado de la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de capacitación, permitirá acelerar y mejorar los procesos, así como también la comunicación, en busca de mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa, teniendo resultados más claros para los directivos, lo cual ayudará a tomar decisiones que conlleven a la implementación correcta de los recursos y así agregar valor a la estrategia de la misma.

PLAN DE IMPLEMENTACION:

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS ACTUALES

Misión actual: Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, gracias a la preferencia los clientes y al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Visión actual: Conectar con experiencias únicas y crecer a través de negocios basados en nuevas tecnologías

Valores: Eficiencia, calidad, servicio al cliente, trabajo en equipo, innovación, desarrollo personal y profesional, creatividad.

Tanto la misión como visión de la empresa, concuerdan con los propósitos del plan, por lo que no fue necesario agregar otras actuales.

OBJETIVO GENERAL: Incrementar las utilidades de Ledesma en un 25% a mediados del 2025 mediante la implementación de la herramienta CMI, incluyendo técnicas de capacitación, motivación, seguimiento y control, garantizando la sostenibilidad de la organización, junto a su eficiente gestión diaria.

Justificación: Durante periodos azotados por la sequía, una situación político económica inestable, y una situación de Pandemia por COVID 19, las utilidades de la empresa Ledesma se vieron afectadas en el sector azucarero. En el año 2019 la empresa

Ledesma mostro un incremento de la rentabilidad de un 5.5%, con respecto a las del año anterior 2018, y en el 2020, un crecimiento del 6% comparado con el 2019.

Con la implementación del CMI, apoyado con técnicas de innovación tecnológicas y capacitaciones basadas en el desarrollo constante de motivación y participación activa, se desarrollarán equipos eficientes, productivos y comprometidos con la empresa, maximizando su desempeño, de manera tal que se cumplan los objetivos financieros establecidos en el plan, apoyando a la empresa al crecimiento sostenido y sustentable, enfocados en la misión de ser la empresa más elegida por los argentinos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Perspectiva Financiera:

Incrementar las ventas del consumo masivo en el mercado interno un 10% para el 2025

Incrementar las ventas en un 15% en el mercado industrial para el 2025

Reducir costos de servicios y financiación en un 10% mediados del 2023

Perspectiva del cliente:

Aumentar la satisfacción del cliente en un 90% para mediados del 2025

Incrementar la fidelización del cliente en un 90% para el 2025

Captar nuevos clientes del sector industrial en un 50 % para 2025

Perspectiva de procesos internos:

Digitalizar los procesos en el área de ventas y atención al cliente en un 100% hasta el 2023

Optimizar la gestión de los procesos internos con la implementación de tecnología en un 100 % para el 2023

Desarrollar procesos ágiles y eficientes de gestión para alcanzar la excelencia establecida en un 100% hasta el 2024.

Perspectivas de aprendizaje y desarrollo:

Capacitar a Directivos y al personal, construyendo equipos de trabajo eficientes en un 100% para el 2024

Generar el desarrollo motivacional de los empleados en un 100% para el 2023

Incrementar el desempeño de los empleados en el área de ventas un 100% para el 2024

Justificación de objetivos: Aprovechando el uso de nuevas tecnologías, como parte de la estrategia organizativa, se toman decisiones orientadas a mejorar la

productividad de los recursos, incrementando la rentabilidad y competitividad de la empresa, a partir de la implementación de programas orientados a mejorar la cultura de la innovación y mejora continua con la participación de los empleados, estableciendo sistemas de gestión óptimos y eficientes. Con la implementación de nuevas tecnologías la empresa logra agilizar procesos, permite el despliegue de servicios flexibles adaptados a tiempos modernos, logrando mayor satisfacción y fidelización de los clientes, minimizando los tiempos de espera y creando una nueva experiencia. Realizando una transformación digital convoca a la empresa a trabajar desde un cambio cultural, hábitos de interacción, impulsando una cultura de cambio, inclusión y crecimiento para estos desafíos, logrando obtener mayor rentabilidad y eficiencia en los procesos de gestión, a través de las capacitaciones con la participación de los Directivos y empleados, desarrollando equipos motivados con altos niveles de eficiencia en su labor, apoyando y maximizando los estándares de calidad y excelencia que la empresa posee.

ALCANCE

De contenido:

Se tomará como base de contenido la implementación del CMI, acompañado de la aplicación de nuevas tecnologías, para incrementar la rentabilidad de la empresa, a partir del desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Temporal: La propuesta tiene un alcance temporal de 3 años, comenzando en julio del 2022 y finalizando en julio del 2025.

Geográfico: Ledesma es una empresa agroindustrial, con más de 111 años de historia, con más de 7000 empleados que en su mayoría trabajan en Jujuy, lugar donde se encuentra nació la empresa. El plan de acción propuesto se desarrollará dentro del territorio de la República Argentina.

PLAN DE ACCION:

Un plan de acción es un mapa que establece el camino para conseguir las metas que tiene un negocio. Refleja la ruta que debe seguir una organización con base en una planificación exhaustiva. (david zarate, 2022)

ACCIONES A DESARROLLAR

A continuación, se detalla el plan de acción y las acciones concretas a desarrollar:

1. Recabar información relevante y realizar un diagnóstico exhaustivo, revisando la estructura de la empresa, rediseño de puestos y formulación de objetivos.
2. Implementar un software para CMI, creando una cultura innovadora, agilizando y mejorando procesos, para que sean más eficientes.
3. Capacitar en forma grupal a Directivos y al personal con respecto al uso del sistema y a las tareas pertinentes para nutrir de información necesaria al Cuadro
4. Programar reuniones grupales mediante un coaching de empresas para generando mayor motivación y satisfacción en los empleados, lo que minimizara la resistencia a los cambios.
5. Programar y mantener reuniones grupales para revisar la herramienta y los objetivos fijados, buscando la participación e internalización de todo el personal de la empresa
6. Establecer reuniones periódicas entre la dirección y el responsable de cada indicador a fin de medir el desempeño, identificar las posibles causas de los desvíos y proponer acciones correctivas en caso de ser necesario.
7. Realizar un permanente monitoreo y seguimiento midiendo y controlando el desempeño de los empleados y objetivos establecidos.

RECURSOS

Como recurso base, se debe contar con un equipo de profesionales a cargo del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Así mismo, éste se encargará de capacitar al personal acerca del funcionamiento del mismo y de las comunicaciones

necesarias. Este recurso se considera clave para el éxito de la propuesta, así como la participación del personal, desde la Alta Dirección, para que en conjunto sea transmitido a todos los colaboradores de Ledesma. Por lo tanto, que los mismos dispongan del tiempo necesario para comprender, aprender e internalizar la herramienta es vital. Por otra parte, como herramienta soporte, cada integrante de la organización debe contar con computadoras y acceso al software, el cual será configurado y puesto en marcha por un analista de sistemas. También se contará la colaboración de un coaching de empresas que desarrollará técnicas de motivación fundamentales para el éxito de este plan. El plan se desarrollará en forma grupal en el área de ventas y atención al cliente con un total de 100 empleados.

Inversión: \$ 15.000.000

Honorarios de Analista de Sistemas- instalación y puesta a punto de las maquinas: \$ 550.000 (100 máquinas) x 3 meses

Honorarios de Analista de Sistemas- capacitación para el uso de la herramienta: \$ 6.000x persona x 6 meses. (100 personas) \$ 3.600.000

Honorarios Profesional de RRHH. - capacitación: \$ 3.900.000- \$ 6.500 x persona x 6 meses- Revisión x 5 meses \$ 60.000- Monitoreo y seguimiento x 6 meses: \$ 48.000

Honorarios de Profesional de RRHH: Investigación en la primera etapa 4 meses. \$ 60.000.

Honorarios coaching de empresas: \$ 3.000.000 - \$ 10.000 x persona x 6 meses

Costo del plan: \$ 11.218.000

Responsables: Profesional de RRHH

Analista de sistemas

Coaching de empresas

Honorarios establecidos por: (CPCE, 2022)

ANEXO 1 INDICADORES FINANCIEROS PARA EVALUAR EL PROYECTO

INVERSION A REALIZAR	\$ 8.000.000
FLUJO 2020	\$ 17.223,47
FLUJO 2021	\$ 17.223,47
FLUJO 2022	\$ 22.036,54
FLUJO 2023	\$ 24.365,14
FLUJO 2024	\$ 28.965,36

VAN	2.169.643.75
TIR	32%

COSTOS	\$ 11.218.000
BENEFICIOS	\$ 126.916.023
ROI	746.106%

Fuente: Elaboración propia

TACTICA

En esta etapa del Reporte de Caso se mostrarán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir para concebirlos, el detalle de los recursos necesarios (económico, físicos y humanos), y la medición de la propuesta. Dichos datos serán la guía para la organización hacia al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

Inicialmente el profesional hará un estudio exhaustivo de los problemas de gestión que presenta la empresa, recolectando información para ligarla a los planes de acción que integran a la implementación del CMI, revisando la estructura de la empresa, redefiniendo puestos y formulando objetivos. Dicha etapa se llevará a cabo en 4 meses, luego el Analista de sistemas instalará los nuevos softwares para cuadro de mando integral, digitalizando y actualizando los sistemas, de manera de hacer más eficiente y ágil el desarrollo de las tareas diarias. Este proceso de instalación se llevará a cabo en 3 meses. Digitalizados los procesos, el Analista de Sistemas capacitara en forma grupal a Directivos y empleados durante tres meses sobre el manejo correcto del software, de manera que comprendan las ventajas de su uso, generando una cultura tecnológica de

innovación y cambio, de manera de desarrollar servicios eficientes y optimizar los procesos. Dicha capacitación se llevará a cabo en 6 meses. A continuación, un Coaching de empresas llevara a cabo reuniones mensuales, también de forma grupal para generar motivación y mayor participación en todos los miembros que forman parte del plan, minimizando la resistencia al cambio y desarrollando una cultura flexible, acorde a la velocidad de los cambios que vivimos. Dichas reuniones se realizarán durante 6 meses.

La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario

“Dirigir empresas no es nada más que motivar personas” (lee lalocca, 2015)

Finalizando este proceso, se realizarán capacitaciones para incrementar el desarrollo del desempeño de los empleados, logrando que el desarrollo de sus tareas sea ágil y eficiente, logrando la excelencia en satisfacción al cliente. Este plan de acción de llevará a cabo por el profesional de RRHH, en un periodo de 6 meses, luego se llevarán a cabo reuniones con directivos y personal de la empresa para revisar el cumplimiento de objetivos, y manejo de herramientas, alineados con la estrategia establecida, usando los indicadores de medición establecidos por cada responsable, además del grado de motivación, compromiso y aceptación del personal con respecto a los cambios implementados. Dichas reuniones se llevarán a cabo en un periodo de 3 meses. Y, por último, se realiza el monitoreo y seguimiento de todas las actividades, controlando que cada etapa del plan haya cumplido con los objetivos establecidos, logrando la meta inicial.

PLAN DE ACCION TACTICAS						
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Económicos - Financiero
	Desde	Hasta	Área	Responsable		
Recolección de datos, revisión de estructura, rediseño de puestos, formulación de objetivos	7/2022	10/2022	RRHH	Profesional de RRHH	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, CELULAR	\$ 60.000
Instalación de software para CMI	12/2022	02/2023	Ventas, atención al cliente	Analista de sistemas	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, CELULAR	\$ 550.000
Capacitación para el uso de la herramienta	04/2023	09/2023	Gerencia general, atención al cliente, ventas	Analista de sistemas	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, CELULAR, PROYECTOR VISUAL	\$ 3.600.000
Reuniones acerca de motivación y desempeño	10/2023	04/2024	RRHH	Coaching de empresas	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, CELULAR, PROYECTOR VISUAL	\$ 3.000.000
Capacitaciones por profesional de RRHH	04/2024	09/2024	RRHH Gerencia General, Administración	Profesional de RRHH	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, CELULAR, PROYECTOR VISUAL, SERVICIO DE CAFETERIA	\$ 3.900.000
Revisión	10/2024	02/2025	RRHH	Profesional de RRHH	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, INDICADORES DE MEDICION	\$ 60.000
Seguimiento y Monitoreo	02/2025	07/2025	RRHH	Profesional de RRHH	ACCESO A INTERNET, COMPUTADORAS, SOFTWARE	\$ 48.000
TOTAL						11.218.000

Fuente: Elaboración propia

CONTROL

Finalmente, se expone el Cuadro de Mando Integral con los distintos objetivos a alcanzar por perspectiva y los indicadores del desempeño que permitirán evaluar si se están logrando los objetivos. En el mismo tablero se indica la frecuencia de medición, la unidad de medida, el responsable por esos resultados y los parámetros para determinar si los mismos son óptimos o están dentro de un rango tolerable, o si, por el contrario, son deficientes, se deberán comparar los indicadores obtenidos con los esperados desde el punto de vista de cada perspectiva del CMI. Para ello se recomienda el uso de un software de gestión que permita mantener los datos actualizados y obtener los resultados de manera automatizada. También deberán analizarse los recursos utilizados para tal fin como así también el flujo de fondos proyectados y el recupero de la inversión esperado, que se anexan al presente trabajo, ya que estos factores también influyen directamente sobre la rentabilidad del negocio.

Finalmente se llevarán a cabo revisiones para hacer las correcciones pertinentes, como así también un monitoreo y seguimiento evaluando desempeño de los empleados y cumplimiento de objetivos establecidos en el plan.

Indicadores de Medición:

Una vez establecidos los factores claves y la relación causa-efecto se procede a medir el grado de avance del cumplimiento de los mismos a través de indicadores por cada una de las perspectivas, de manera que se determine el grado de cumplimiento de dichos objetivos estratégicos. Los indicadores que se describirán a continuación tienen un enfoque cuantitativo y cualitativo según correspondan que permite medir el grado de avance.

1. Indicadores de Aprendizaje y Desarrollo: La Empresa, con visión a futuro y en base a sus principios de crecimiento constante, apuesta a una mayor profesionalización en los procesos productivos y en un avance tecnológico. Por lo cual, se deberá medir en el área de crecimiento y formación. Para ello, se establecieron los siguientes indicadores que puede observarse en el próximo cuadro, que serán controlados a través de los factores de medición: Óptimo, Tolerante y Deficiente. Estos nos permitirán supervisar las actividades que se desarrollen a lo largo del proceso de implementación, la capacitación con el

coaching de empresas, es fundamental en este plan, ya que le permite conocer el ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades, la motivación de los empleados y el grado de satisfacción de los mismos, desarrollando equipos de trabajo eficientes y comprometidos con el objetivo.

2 - Indicadores de Procesos Internos: Para obtener excelencia en los procesos se debe tener en cuenta varios aspectos a profesionalizar. Uno de ellos es la necesaria inversión en nuevas tecnologías, implementando un nuevo software para CMI, que permita mejorar la gestión de los procesos internos y hacerlos más eficientes, minimizando los tiempos de espera. Para ello contaremos con profesionales para la capacitación del personal, construyendo una estructura tecnológica innovadora y generando una cultura de evolución y cambio.

Dichas actividades se controlarán con monitoreo y seguimiento permanente, controlando el cumplimiento de objetivos establecidos.

3 - Indicadores de clientes: Estos indicadores se utilizan con la finalidad de medir, mediante las técnicas de seguimiento mencionadas, la satisfacción del cliente, retención y fidelización del cliente. Con este fin fundamentalmente la empresa realiza una inversión, capacitando y motivando al personal a través de profesionales, para desarrollar equipos de trabajo eficientes y productivos, alineados con la estrategia, de ese modo no solo se puede aumentar la rentabilidad de la empresa, sino que los clientes la sigan escogiendo por su calidad y excelencia de sus servicios.

4- Indicadores Financieros: En cuanto a los indicadores para medir la utilidad alcanzada, se realizará un plan de monitoreo y seguimiento, evaluando desempeño y cumplimiento de objetivos. Para lograr la productividad deseada por la empresa, es de suma importancia potenciar el incremento de los ingresos por ventas. Los mismos están esclarecidos por indicadores cuantitativos. Dicho incremento de rentabilidad se verá reflejado a través del plan con el aumento de la eficiencia en los procesos digitalizados y la eficiencia y el desempeño de los empleados.

Objetivos	Meta	Indicador	Medida	Frecuencia	Opt.	Tol.	Def.	Responsable
Incrementar las ventas del consumo masivo en el mercado interno para el 2025	10%	rentabilidad	Porcentaje	Mensual	10%	5%	2%	Profesional de RRHH
Incrementar las ventas en el sector industrial para el 2025	15%	rentabilidad	Porcentaje	Mensual	10%	5%	3%	Profesional de RRHH
Reducir costos por servicios y financiación para mediados del 2023	10%	rentabilidad	Porcentaje	Mensual	9%	5%	3%	Profesional de RRHH
Aumentar la satisfacción del cliente para mediados del 2025	90%	clientes	Porcentaje	Mensual	90%	50%	30%	Profesional de RRHH
Aumentar la fidelización del cliente para el 2025	90%	clientes	Porcentaje	Mensual	80%	50%	25%	Profesional de RRHH
Captar nuevos clientes del sector industrial para el 2025	50%	clientes	Porcentaje	Mensual	40%	30%	20%	Profesional de RRHH
Digitalizar los procesos en el área de ventas y atención al cliente en un 100% hasta el 2023	100%	Gestión	Porcentaje	Semanal	90%	80%	20%	Analista de sistemas
Optimizar la gestión de los procesos internos con la implementación de tecnología en un 100 % para el 2023	100%	Gestión	Porcentaje	Semanal	100%	80%	30%	Analista de sistemas
Desarrollar procesos ágiles y eficientes de gestión para alcanzar la excelencia establecida en un 100% hasta el 2024	100%	Gestión	Porcentaje	Semanal	80%	80%	30%	Analista de sistemas
Desarrollar equipos de trabajo eficientes y productivos para el 2024	100%	Desempeño	Porcentaje	Mensual	100%	50%	20%	Profesional de RRHH y Coaching de empresas
Generar mayor motivación en los empleados, generando eficiencia y compromiso en su trabajo.2023	100%	Desempeño	Porcentaje	Mensual	100%	50%	30%	Coaching de empresas
Incrementar el desempeño del área de ventas y atención al cliente 2024	100%	Desempeño	Porcentaje	Mensual	80%	50%	35%	Profesional de RRHH y coaching de empresas

Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCION

FECHA: 01/ 07/ 2022

LEDESMA S.A.A.I

NRO DE PRESUPUESTO: 2022- 00004

PRESUPUESTO Y ROI

JULIO 2022 - AGOSTO DEL 2025

OPERATIVO	PRESUPUESTO
HONORARIOS PROFESIONAL RRHH	\$ 2.710.000
HONORARIOS ANALISRTA DE SISTEMAS	\$ 2.550.000
HONORARIOS COACHING DE EMPRESAS	\$ 1.500.000
COSTO DEL PLAN	\$ 11.218.000
INVERSION	\$ 15.000.000
INGRESO ANUAL X LA RENTAB DEL 25%	\$ 172.667.528
BENEFICIOS	\$ 126.916.023

Fuente: Elaboración propia

GANTT: El plan de implementación se llevará a cabo en las fases y plazos establecidos, que se muestran en el siguiente Diagrama de Gantt.

TACTICA 1	JULIO 2022								NOVIEMBRE 2022			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
Recolección de datos												
TACTICA 2	DICIEMBRE 2022								FEBRERO 2023			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
DIGITALIZACION DE PROCESOS												
2023												
TACTICA 3	ABRIL								SETIEMBRE			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
CAPACITACION PARA MANEJO DE HERRAMIENTA												
2023												
2024												
TACTICA 4	NOVIEMBRE								ABRIL			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
CAPACITACIONES POR COACHING												
2024												
TACTICA 5	MAYO								OCTUBRE			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
CAPACITACION PARA AUMENTAR DESEMPEÑO												
2024												
2025												
TACTICA 6	OCTUBRE								FEBRERO			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
REVISIONES DEL PLAN												
TACTICA 7	FEBRERO				2025				JULIO			
	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM	1er SEM	2do SEM	3er SEM	4to SEM
MONITOREO Y SEGUIMIENTO												

ESTADO DE RESULTADOS*Monto expresado en millones*

	<u>al 31/05/2024</u>	<u>al 31/05/2023</u>	<u>al 31/05/2022</u>	<u>al 31/05/2021</u>	<u>al 31/05/2020</u>
Ventas Netas					
Total, Ventas del Ejercicio	138.134,23	93.460,23	63.234,26	42.783,67	28.947,00
Costos					
Costos de Venta	-87.024,51	-58.879,92	-39.837,56	-26.953,69	-18.236,60
Otros costos de venta	-9.669,44	-6.542,25	-4.426,42	-2.994,87	-2.026,30
Total, Costos de Ventas	-96.693,96	-65.422,16	-44.263,98	-29.948,57	-20.262,90
Resultado Bruto	41.440,27	28.038,07	18.970,28	12.835,10	8.684,10
Gastos					
Administración	-8.318,50	-5.628,21	-3.807,99	-2.576,45	-1.743,20
Comercialización	-12.478,23	-8.442,64	-5.712,21	-3.864,82	-2.614,90
Resultado Actividad Principal	20.643,54	13.967,21	9.450,08	6.393,83	4.326,00
Resultado Financiero	-8.670,67	-5.866,49	-3.969,21	-2.685,53	-1.817,00
Resultado NETO	11.972,87	8.100,73	5.480,87	3.708,30	2.509,00
Otros Ingresos y Egresos	6.470,79	4.378,07	2.962,16	2.004,17	1.356,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	5.502,08	3.722,65	2.518,71	1.704,13	1.153,00
Impuesto a las Ganancias	-1.927,88	-1.304,38	-882,53	-597,11	-404,00
Resultado Final	3.574,21	2.418,27	1.636,18	1.107,02	749,00
Utilidad Bruta	234.828,18	158.882,40	107.498,24	72.732,23	49.209,90
Imp a las Ganancias	82.189,86	55.608,84	37.624,38	25.456,28	17.223,47
Utilidad Neta con Planes de Acción	28,965,36	24,365,14	22,036,54	17,223,47	17,223,47

Fuente. Elaboración propia

Inflación anual proyectada para los próximos periodos	4,8 %
Nueva utilidad al 2025 del 25%	\$ 172.667.528

Roí	746.106%	
INGRESOS	\$ 138.134.023	
BENEFICIOS	\$ 126.916.023	
COSTO DEL PLAN	\$ 11.218.000	
Tasa de Referencia Leliq	4.7%	Según Banco Nación a junio del 2022

Estado de resultados

Para realizar el estado de resultado de la empresa en estudio se utilizaron datos de los informes de cierre mayo 2020 – mayo 2024 teniendo en cuenta el resultado financiero total de la empresa.

La propuesta trabajada en el presente reporte de caso es para la unidad de negocio de azúcar, específicamente con el propósito de aumentar las utilidades en un 25% por lo que se opta por realizar un estado de resultado teniendo en cuenta solo la participación de esta unidad en el total de la empresa.

Luego de esta introducción se procederá al análisis de dicho estado de resultado. Los valores de VAN, TIR, son positivos, y un ROI que indica que por cada peso invertido la empresa recibirá \$ 746.106 pesos de retorno. Por lo que se considera conveniente para la empresa realizar la inversión con el plan de acción sugerido, incluso muy beneficiosa.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Ledesma procedimientos que deriven en la profesionalización interna con el fin desarrollar una arquitectura tecnológica sustentable, a través de equipos eficientes, motivados y comprometidos con sus tareas y el logro de los objetivos establecidos.

Este plan favorecerá a la empresa internamente ya que aumentara su rentabilidad, mejorarán los tiempos de espera, la comunicación interna, los procesos serán más ágiles y eficientes, logrando mayor satisfacción y fidelización del cliente.

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; se pueden generar mayores bases de datos respecto de clientes de consumo masivo y de industrias, captando y generando nuevos negocios generando mayor utilidad para la empresa.

Sumado a lo anterior; desde la disciplina de la administración; dicho plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización la oportunidad de poner el foco de atención en la satisfacción de los empleados, con técnicas de motivación fundamentales para el desarrollo de procesos eficientes.

La motivación de empleados se define como el entusiasmo, el nivel de energía, el compromiso y la cantidad de creatividad que un empleado aporta diariamente a la organización.

La motivación se deriva de la palabra latina “movere”, que significa literalmente movimiento.

La **motivación laboral** está relacionada con que tan comprometido se siente un empleado con los objetivos de la organización y cuán empoderado se siente. (Question Pro, 2022)

A través de la digitalización de procesos y las capacitaciones necesarias, se desarrollarán empleados satisfechos, minimizando renuncias y rotación de los mismos. Es importante que los empleados se sientan valorados, se respete su individualidad, se escuchen sus opiniones con seriedad, tomando medidas cuando sea necesario, de esa

manera se generan equipos de trabajos comprometidos con la empresa, satisfechos y productivos, generando un gran beneficio para la empresa.

Esta propuesta de aplicación profesional responde a las formas de encarar el crecimiento actual, a través de una correcta implementación del CMI. Esto logra dirigir, coordinar, controlar los recursos, organizarlos de manera consecuente con la visión, misión y objetivos de la organización. estableciendo objetivos comunes con fines de ser reales y alcanzables, implicando un crecimiento en todas las áreas, que involucran a toda la organización., esto puede concretarse intensificando la estrategia actuando en el largo plazo. Para resolver las deficiencias que muestra la empresa. Se realizó un análisis interno y externo, mostrando los diferentes factores que afectan el desempeño de la misma. Por lo anterior mencionado es que se proponen lineamientos que gestionen un adecuado plan de acción , logrando incrementar las ventas para los próximos 3 años, disminuir los tiempos de espera, incrementando la satisfacción al cliente, intensificando el mercado corporativo y posicionando a la empresa en los estándares de excelencia que contempla, generar una cultura de cambio y sobre todo desarrollar empleados motivados , satisfechos , siendo partícipes del desarrollo del plan, comprometidos con el logro de objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Analizar clima laboral

Aplicar sistemas de recompensa en el sector ventas

Participación constante de Directivos durante y después todo el desarrollo del plan

Continuidad en el entrenamiento con el Coaching, tanto para Directivos como para empleados, después de finalizado el plan.

Un interesante tema a tratar sería analizar el clima laboral en el cual se desenvuelven los empleados, para detectar los factores positivos y negativos que influyen en el personal y así proponer las herramientas necesarias para posibles mejoras. También se recomienda mantener capacitado constantemente al personal,

permitiendo adaptarse a los cambios futuros, logrando mantener el nivel de calidad brindado por la organización que permita afianzar la estrategia aplicada.

Es fundamental la participación de los Directivos y la continuidad de los mismos, en todo el proceso de implementación del plan, y al finalizar el mismo, ya que de esa manera pueden estar atentos a la evolución en el desempeño de los empleados, el logro de los objetivos, y, sobre todo, tener una comunicación más fluida y flexible con ellos, haciéndolos sentir más valorados, generando un mayor compromiso con la empresa y como consecuencia de todo ello, logrando mejores resultados. , también se recomienda tener en cuenta sistemas de recompensa que acompañen con el proceso de motivación de los empleados.

La motivación se encuentra relacionada con la actividad del circuito de recompensa cerebral y con poder imaginar los beneficios a futuro que obtendremos ante el logro de un objetivo: esto produce el impulso necesario para ponernos en acción y enfrentar los desafíos que puedan presentarse. (Asociacion Educar, 2014)

Finalmente es imprescindible la continuidad tanto de los Directivos como los empleados del entrenamiento con el Coaching, para obtener una fuerza laboral altamente efectiva y productiva.

La herramienta del coaching tiene un valor incalculable cuando se pone al servicio del logro de metas en una organización. La implementación de un **método de coaching** en las conversaciones entre un líder y un colaborador, es un ejemplo de cómo los gerentes pueden hacerlo parte de la gestión continua del desempeño de los colaboradores con el fin de maximizar el potencial de las personas. (Coaching Institute, 2022)

BIBLIOGRAFIA

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.

- Cronista, E. (14 de 3 de 2022). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/cuanto-hay-que-ganar-para-ser-de-clase-media-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro De Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Gestion2000.
- Ledesma. (2020).
- Ledesma. (2022). Recuperado el 20 de 04 de 2022, de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/resultados-de-los-negocios/>
- Ledesma. (04 de 09 de 2022). Recuperado el 04 de 07 de 2022, de https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Ledesma
- Martin, & Reyes. (2008). El cuadro de mando integral. una herramienta de gestión al servicio de las empresas. Fundación Madrid por la excelencia.
- Martinez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turistico sostenible. *Arbor*, 193(785).
- quiroya, m. (23 de 05 de 2022). *google*. Obtenido de economipedia: La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.
- Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral* . Plays consultores.
- Torrealba Urdaneta, G. y. (2018). Un acercamiento a la realidad: Iniciativas de adopción de un cuadro de mando integral en Venezuela. *Revista Cientific*, 155-176.
- 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=memoriser

Vega, S. (Diciembre de 2008). *Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la Ciudad de Córdoba.*

Obtenido de

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

