

**Opción de Práctica  
Profesional: Trabajo de  
aplicación de conceptos y  
técnicas de Administración  
en situación laboral o  
ambiente real.**

**Instituto de Administración**

**Facultad de Ciencias  
Económicas**

**Universidad Nacional de  
Tucumán**

***“Proyecto “+Conectados”. Un análisis  
desde la perspectiva de los Procesos  
Internos”***



**Alumna: Cárdenas Carla  
Noelia**

**Tutor: Lic. García Javier  
Antonio**

**Año: 2021**



## INDICE

INDICE .....	1
RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCION .....	4
Acerca de MA S.A.A.I.....	4
Contexto actual .....	4
2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION .....	6
4. OBJETIVOS .....	7
4.1. Objetivo General .....	7
4.2. Objetivos Específicos.....	7
5. MARCO TEORICO .....	7
5.1. Revisión de antecedentes.....	7
5.2. Procesos .....	8
5.3. Palancas de control .....	9
5.4. Indicadores de gestión.....	10
5.5. Tablero de comando .....	12
5.6. Cuadro de Mando Integral .....	12
5.7. Perspectiva de los Procesos Internos.....	13
6. MARCO METODOLOGICO .....	14
6.1. Enfoque y Diseño.....	14
6.2. Instrumentos .....	14
7. DESARROLLO.....	15
7.1. Etapa Cualitativa .....	15
7.1.1. Procesos de Gestión .....	15
7.1.2. Palancas de Control .....	15
7.1.3. Base de conocimiento .....	24
7.2. Etapa cuantitativa.....	25
7.2.1. Factores Claves de Éxito.....	26
7.2.2. Indicadores.....	26
7.2.3. Tablero de comando operativo .....	27
8. CONCLUSIONES .....	29



---

9. BIBLIOGRAFIA .....	32
10. ANEXOS .....	33
Palancas de Control .....	33
Factores Claves de Éxito .....	37
Imágenes.....	39



---

## **“PROYECTO “+CONECTADOS”. UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS”.**

CÁRDENAS CARLA NOELIA  
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán  
*carlita.cardenas7@gmail.com*

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como fin proponer un Plan de Mejora en los Procesos Internos que regula el proyecto “+Conectados”, por ello se procede a formalizar aquellos procesos necesarios para aumentar la cartera de *Ofertas al empleado* disponible en el Portal de servicios, definir Indicadores de Gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho Proyecto, entre otros. Mediante un enfoque metodológico de tipo mixto, con un diseño de investigación correspondiente a un **Diseño exploratorio secuencial** a partir del cual se analiza profundamente el objeto de estudio, se recaban datos cualitativos para obtener categorías y temas, luego se procede a usar los resultados para construir un instrumento cuantitativo que permita analizar la incidencia de las variables en los procesos internos dada la forma de Indicadores de gestión. Para recolectar los datos se ha propuesto hacer uso de la observación, realizar entrevistas con el Personal que interviene directamente en la implementación del Portal de servicios y revisar toda aquella documentación pertinente a la definición adecuada de los procesos de gestión. A partir de la presentación y discusión de los hallazgos se busca contribuir a una mejor definición de los Procesos Internos, que resultan de importancia para lograr el bienestar de los colaboradores internos como así también se procura a través de herramientas de medición de objetivos, como los Indicadores de gestión cuantificar el comportamiento y desempeño de dichos procesos en el marco del Proyecto “+Conectados”. Siguiendo lo dispuesto por el autor (Simons, 1998), se han categorizado los datos de MA S.A.A.I. bajo el modelo de Palancas de Control y se ha elaborado documentación que da soporte a las *Ofertas al empleado* presentes en el Portal de servicios para nutrir una Base de conocimiento, se ha llevado adelante un profundo análisis para poder determinar los Factores Claves de Éxito que hacen a la empresa única y líder en el país; y por último se ha elaborado un Tablero de comando operativo como herramienta de control de gestión para los objetivos estratégicos propuestos.

**Palabras claves:** Procesos internos – Plan de Mejora – Indicadores de gestión



## 1. INTRODUCCION

### *Acerca de MA S.A.A.I.*

Nacida en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, MA es una empresa agroindustrial argentina que emplea a cerca de 7.000 personas y lidera los mercados nacionales del azúcar y del papel, los que produce a partir de la caña de azúcar.

Es el principal productor y exportador nacional de naranjas y tiene una importante participación en los mercados de alcohol, bioetanol, carne y cereales.

Con una visión de largo plazo, la compañía invierte constantemente para innovar e introducir tecnología y así agregar valor a través de la integración de sus actividades; y procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en las comunidades donde opera.

En el año 2018 MA S.A.A.I. ha definido su plan estratégico “Génesis XXI”, con un horizonte temporal de 5 a 10 años para reforzar su competitividad con tecnología. El mismo consiste en un plan agrícola de transformación tecnológica que tiene más de 100 iniciativas estratégicas. Entre ellas se destacan la gestión de la información agronómica a través de Big Data, el riego automatizado con inteligencia artificial para mejorar el uso del agua y contribuir a la sustentabilidad ambiental, el monitoreo remoto de su flota agrícola (más de 300 tractores, 35 cosechadoras, además de camionetas, cuatriciclos y todo el resto de la maquinaria en la que cada año la empresa invierte US\$ 7,5 millones) y el análisis de imágenes obtenidas con satélites y drones, para evaluar humedad y rendimiento en suelos.

“Empresa MA S.A.A.I. - Complejo Agroindustrial situado en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy”.



Fuente: Captura de página web oficial de MA S.A.A.I.

### *Contexto actual*

Debido a la inesperada situación de pandemia, el mundo laboral se transformó. La modalidad home office se impuso en la mayor parte de las



empresas, y en las oficinas y plantas las rutinas se tuvieron que adecuar a estrictos protocolos. Sobre este último punto, es que se ha generado una de las problemáticas con más presencia en todo el ámbito empresarial y la Empresa MA como tal no fue ajena a la misma.

La actual crisis sanitaria develo la necesidad de adaptarse y fortalecer el área tecnológica, con el fin de lograr la continuidad del negocio y mejorar el bienestar en los empleados, quienes se vieron abrumados mental y físicamente.

Dada esta situación es que puso en marcha la implementación del proyecto “+Conectados”, el cual consiste en el uso de una plataforma digital denominada “Portal de Servicios” o una aplicación móvil denominada “Portal Service” desde las cuales se podrán consultar liquidaciones, solicitar préstamos, tramitar un beneficio o requerir el asesoramiento del Departamento Sistemas o Asuntos Laborales, desde cualquier lugar y en cualquier momento del día. El objetivo de dicho proyecto es proporcionar a los colaboradores internos de MA una herramienta que facilite la autogestión y enriquezca la experiencia de uso de medios digitales o tecnológicos.

“Vista previa de ingreso al Portal de Servicios”



Fuente: Captura de ingreso al Portal de Servicios proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Por lo que se ha mencionado anteriormente respecto al contexto actual de crisis sanitaria y las consecuentes medidas de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuestas en nuestro país; el Personal de MA S.A.A.I. vio entorpecida la posibilidad de gestionar de manera presencial sus solicitudes. Surgió entonces, la necesidad de contar con un servicio de atención a través de alguna herramienta digital que permita las gestiones online de trámites referidos a su situación laboral -como solicitudes de anticipos de sueldo, prestamos de dinero, beneficios, entre otros-.

La empresa MA S.A.A.I. tiene en claro que sin capital humano el crecimiento es imposible por ello es que el bienestar de las personas debe ser un objetivo medible, así como lo es, por ejemplo, el financiero.



En la actualidad, una gran mayoría de gestiones relacionadas a los empleados requieren de la presencia de los mismos en las oficinas de la Gerencia Departamental de Administración de Personal. Tal es el caso de las solicitudes de anticipos de sueldo, que inicialmente requiere la presentación de una “nota de pedido” en la Sección Experiencia Empleado, luego una consecución de pasos que responden a un proceso de gestión y finalmente culmina con la autorización de un Jefe o Gerente de Área, según corresponda.

Para satisfacer la necesidad de los colaboradores internos, se procedió a implementar la herramienta del Portal de Servicios, a fin de que los colaboradores internos puedan gestionar sus solicitudes desde un medio digital sin la necesidad de cumplir con pasos presenciales engorrosos.

Para dar implementación al Proyecto se dispusieron dos etapas, la primera consiste en un lanzamiento al público de *usuarios informatizados* de la Compañía, el día 3 de Mayo del corriente año con una limitada cantidad de *Ofertas* (se denominan así a los procesos de solicitud o consulta que pueden gestionar los empleados desde el Portal de Servicios); la segunda etapa consiste en un lanzamiento al público objetivo total, es decir, a toda la plantilla de Personal de la Compañía, el día 3 de Junio del corriente año con una cantidad de 28 *Ofertas* disponibles para la autogestión. Paulatinamente, en la medida que los usuarios asimilen la nueva herramienta se pretende sumar nuevas *Ofertas* con el fin de ampliar la experiencia del empleado respecto a la autogestión.

El desarrollo de la presente Práctica Profesional Supervisada radica en la intervención en la segunda etapa del proyecto, en la que se pretende aumentar la cartera de *Ofertas al empleado*, generar una Base de conocimiento sobre estas *Ofertas* y también se hará necesario medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto “+Conectados”, por lo que se debe contar con Indicadores de Gestión relacionados a la perspectiva de “Procesos internos”.

Por lo que se ha mencionado, la problemática que motiva el presente trabajo se puede definir de la siguiente manera: “Debido a que el desarrollo del proyecto “+Conectados” se ha definido en una implementación gradual de dos etapas y se deben incorporar nuevas *Ofertas al empleado* en la plataforma digital como así también se deben definir Indicadores de gestión como herramienta de medición respecto al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en dicho Proyecto; entonces el mismo requiere una Propuesta de mejora para los procesos internos”.

### **3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

A partir de lo mencionado anteriormente, emergen las siguientes preguntas de investigación que motivan al presente trabajo de campo:

- \* ¿Cuáles son los procesos de gestión con más relevancia dentro de las actividades normales de la Sección Experiencia Empleado, respecto a solicitudes de los empleados de MA S.A.A.I.?



- \* ¿Cómo se podrían formalizar los procesos de gestión más relevantes, de modo que se puedan volcar en la plataforma digital referida al Portal de Servicios?
- \* ¿Qué acción se podría emprender para aumentar la Oferta en el Portal de Servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados de la Empresa MA S.A.A.I.?
- \* ¿De qué forma o con qué herramienta se podría cuantificar el grado de desempeño del Proyecto “+Conectados”, específicamente referido al uso del Portal de Servicios?

#### **4. OBJETIVOS**

##### *4.1. Objetivo General*

Por lo que se ha mencionado con anterioridad, es que el presente trabajo se plantea el siguiente Objetivo General:

Proponer un Plan de Mejora en los Procesos internos que regula el Proyecto “+Conectados”.

##### *4.2. Objetivos Específicos*

Para dar cumplimiento al Objetivo General es que se proponen los siguientes Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los principales procesos que integran la cartera de *Ofertas al empleado* que se pondrá a disposición en el Portal de Servicios.
- ✓ Definir los procedimientos y tareas de los Procesos de gestión correspondientes a aquellos trámites que se realizan en la actualidad de manera presencial, teniendo presente las normativas que define la Empresa MA S.A.A.I.
- ✓ Formalizar aquellos procesos que son necesarios para aumentar la cartera de *Ofertas al empleado* disponible en el Portal de Servicios.
- ✓ Definir Indicadores de Gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto “+Conectados”.

#### **5. MARCO TEORICO**

##### *5.1. Revisión de antecedentes*

- \* Como se señala en (Schuttemberger, 2018) la importancia de contar con un buen sistema de control y poder aplicarlo permite generar resultados valiosos que se verán reflejados en disminuciones de costos y por ende en un aumento de utilidades. Además, es de gran valor para la Organización



diseñar e implementar “controles a priori” como manuales de procedimientos que detallen cada una de las etapas de los procesos y “controles a posteriori” basados en el análisis de indicadores de gestión con el fin conocer el desempeño de los procesos.

- \* Como señala la autora (Lobo Figueroa Suarez, 2020), es importante disponer de la formalización en organizaciones para evitar dificultades que conllevan las propuestas de mejoras de procesos, la identificación de tareas asignadas a cada puesto, la falta de estandarización respecto a criterios para la resolución de actividades, entre otros. Además de que contar con documentación formalizada, es clave para mejorar y aliviar el proceso de inducción ante la incorporación de nuevos integrantes a la organización. Por último, señala que se debe escuchar y dar participación a los puestos operativos que realizan día a día los procesos de gestión, ya que son ellos quienes conocen las problemáticas y debilidades de los mismos.
- \* En (Cuozzo, M., et al. 2020) se hace referencia a que dada la situación de incertidumbre como la crisis sanitaria actual, resulta necesario contar con diferentes alternativas que plantean las herramientas de control de gestión, para una correcta administración e implementación de la estrategia del Negocio. Los autores concluyen que el análisis profundo de los Procesos de avance, el grado de presencia de los Sistemas de Palancas de Control de Robert Simons y el análisis de los Factores Claves de Éxito permiten proporcionar Planes de Mejora respecto a la gestión de la Empresa y a la Planificación a futuro de la misma.
- \* Dada la publicación de (Made Lahitte, 2020) se puede mencionar que incorporar el uso de la herramienta Tablero de comando operativo resulta beneficioso para llevar un seguimiento cercano de aquellos Factores Claves de Éxito, los cuales permitirán a la Compañía mantenerse en el tiempo y prosperar ante contextos desafiantes. Una correcta definición de dichos Factores como así también de los objetivos a alcanzar permitirán marcar la forma en que se cumplirán las metas propuestas, la manera en que se puede aproximar al cliente y las estrategias de crecimiento a futuro.
- \* Como exponen los autores (García, J., et al. 2017) los Indicadores de Gestión representan una herramienta clave de los procesos de avance para monitorear la implementación de la estrategia, además de que su uso colabora con la instauración de la cultura de la medición en las organizaciones. Por último, señalan que la elaboración de los Indicadores requiere una metodología que implique la participación de los diferentes actores que participan en las organizaciones.

## 5.2. *Procesos*

Según la Norma ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada



en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes -en el marco del desarrollo del presente Trabajo serían los colaboradores internos a quienes está dirigido el uso del Portal de Servicios-.

Además, la mencionada Norma indica que los procesos deben ordenarse secuencialmente, lo que implica que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua para poder responder a los interrogantes de “cómo hacerse” y “cuándo hacerse”. Dicho esto, resulta de vital importancia identificar los procedimientos, las rutinas, las operatorias y los circuitos que son necesarios para obtener ciertos resultados.

Por último, se puede conceptualizar que si los procesos suponen una serie de pasos entonces, una clara identificación de los mismos permite examinar el flujo global de la actividad de trabajo, lo que a su vez permitiría dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuánto tiempo toma el proceso? ¿Cuánto desperdicio contiene? ¿Cuántas personas involucran? ¿Cuánto cuesta?; con el fin último de mejorar los procesos, agilizarlos y que supongan un bajo costo.

### *5.3. Palancas de control*

(Simons, 1998) ha definido una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. A continuación, se hace referencia a dichas "Palancas":

1. **Sistemas de creencias:** se considera como un sistema formal de un conjunto de definiciones explícitas (Misión, Visión, Valores, Credos y Propósitos) que habilitan a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa.
2. **Sistemas de límites:** impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad y el comportamiento de búsqueda de oportunidades para los participantes de la organización. Generalmente se reflejan mediante normas, códigos de conductas o directrices de trabajo.
3. **Sistemas de control diagnóstico:** se consideran a los sistemas formales de información que los gerentes usan para motivar, controlar y recompensar el logro de metas específicas. Estos sistemas identifican errores y desvíos para controlar los resultados de la organización y la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de rendimiento.
4. **Sistemas de control interactivo:** se consideran a los sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Como están basados en las



incertidumbres estratégicas que perciben también se usan para estimular el aprendizaje organizacional y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

“Control de la estrategia comercial: análisis de las variables claves”.



Fuente: Figura 1.2 – Capítulo 1, página 12 de la obra “Palancas de control” de Robert Simons.

Dado que el presente Trabajo de campo se desarrolla en base al uso del Portal de Servicios que regula el proyecto “+Conectados”, se busca hacer foco en la Palanca referida a Sistemas de control diagnóstico, ya que la misma se encuentra definida para medir el desempeño de la organización en base a los Factores Claves de Éxito. Una medición adecuada requiere la utilización de diversas herramientas como presupuestos, tableros de control, indicadores KPI y un posterior análisis de variaciones, entre otros.

#### 5.4. Indicadores de gestión

Es necesario definir el concepto de Indicador como así también definir cuál es el propósito de su uso, por ello en primera instancia se toman las siguientes afirmaciones de autores consagrados en la temática:

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Beltrán Jaramillo, 1998, págs. 35-36)

Un indicador es una relación de variables destinada a mostrar aspectos importantes de la gestión de una organización. Es una expresión, generalmente cuantitativa, que relaciona diferentes variables relevantes de acuerdo a criterios previamente definidos. Los indicadores contribuyen a contar con un método sistemático para monitorear el desempeño organizacional. (Pérez Alfaro, 2000, pág. 320)



Resulta importante señalar que los Indicadores en sí mismos solo aportan datos numéricos, es necesario transformarlos en información constante, real y precisa que facilite o dirija la toma de decisiones gerenciales.

Por último, se toma en consideración lo dispuesto por el autor (Beltrán Jaramillo, 1998, págs. 39-40) respecto a la composición de un Indicador:

1. Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
2. Forma de cálculo: generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
3. Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
4. Glosario: es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese Manual o cartilla de Indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los Indicadores que maneja la organización.

“Indicador para un vendedor que distribuye únicamente un artículo”

A manera de ejemplo, veamos el caso de un indicador típico para un vendedor, suponiendo que distribuye únicamente un artículo:

- Nombre: Eficacia mensual en ventas
- Fórmula

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \times 100$$

- Unidad: Porcentaje (%)
- Glosario

Indicador de eficacia mensual en ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado.

Fuente: Capítulo 2, página 40 de la Obra “INDICADORES DE GESTION. Herramientas para lograr la competitividad” del autor Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio.

Luego de establecer los conceptos que darán soporte teórico al desarrollo del presente Trabajo de campo, se toma como referencia la siguiente cita del físico y matemático británico William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), (1824 – 1907):



---

*“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.*

### 5.5. *Tablero de comando*

Para el desarrollo del presente Trabajo de campo, resulta necesario conceptualizar qué es la herramienta de Tablero de Comando y cuál es su uso dentro de la organización, por lo que se consideran las siguientes afirmaciones:

Tablero de comando: El tablero de comando es un conjunto de indicadores claves de desempeño, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la Empresa. Es un modelo de control reactivo con un fuerte énfasis en indicadores financieros y operativos. Existen tres tipos de tableros en función del nivel organizacional donde se aplique: operativo, táctico o estratégico. (Pérez Carballo, 2013)

Tablero de Control: el concepto del mismo parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. (Ballvé, 2008, pág. 55)

### 5.6. *Cuadro de Mando Integral*

Los autores Kaplan, R. y Norton, D. han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación: "El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica". (Kaplan, R. y Norton, D., 2000, pág. 22)

Esta herramienta mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

1. Financiera: los indicadores financieros son usados para medir los resultados económicos de las operaciones de la empresa; permiten la evaluación de la situación financiera, de la rentabilidad y de la liquidez en la búsqueda de determinar la realidad financiera de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos. Dichos objetivos pueden ser la creación de valor, la maximización de la rentabilidad, la minimización del uso de capital corriente, la generación de un plan de inversión, el logro de niveles altos de liquidez, entre otros.

2. Clientes: se pretende dar respuesta a la forma en que el cliente percibe la empresa, para ello es necesario identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, identificar sus hábitos de



compra, sus gustos y necesidades. Entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención y fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos: pretende identificar los procesos internos diferenciadores y críticos que permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas. Entre los indicadores se destacan el presupuesto destinado a innovación, el tiempo de desarrollo del servicio, el coste total final unitario de todo el proceso, tiempos de entrega de servicio al cliente, número de reclamos de clientes, entre otros.

4. Aprendizaje y crecimiento: pretende identificar la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Algunas de las medidas de esta perspectiva son la inversión promedio en formación por empleado, nivel de rotación, inversión en sistemas de información y mantenimiento de estos, nivel de formación de los empleados, entre otros.

“Cuadro de Mando Integral”



Fuente: Elaboración propia.

### 5.7. Perspectiva de los Procesos Internos

Como señalan los autores (Kaplan, R. y Norton, D., 2000) en su obra “Cuadro de Mando Integral” los objetivos e indicadores se definen en la Perspectiva de Procesos Internos, en base a aquellos procesos que resultan más relevantes para lograr la satisfacción de accionistas y clientes. Para lograrlo es necesario invertir en la capacitación y perfeccionamiento de los empleados, en tecnología y sistemas de información como así también definir la formalización de los procesos.

En el caso que se aborda en el presente Trabajo de campo, el uso del Portal de Servicios tiene como fin la autogestión por parte de los empleados de la



Empresa MA S.A.A.I. Por ello, el área de Experiencia Empleado ha rediseñado todos sus procesos de gestión operativos con visión cliente, es decir, el colaborador en el centro de la gestión, con el objetivo de ser más eficientes en las respuestas, acortar plazos de resolución e informar sobre los mismos.

## **6. MARCO METODOLOGICO**

### *6.1. Enfoque y Diseño*

El presente trabajo se aborda desde un enfoque metodológico de tipo **Mixto**, es decir, desde un enfoque **Cualitativo** debido a la naturaleza del fenómeno construido por realidades subjetivas, pero a su vez también con un enfoque **Cuantitativo** a fin de lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno a partir de la realidad objetiva.

El diseño de investigación corresponde a un **Diseño exploratorio secuencial** a partir del cual se analiza profundamente el objeto de estudio, se recaban datos cualitativos para obtener categorías y temas, luego se procede a usar los resultados para construir un instrumento cuantitativo que permita analizar la incidencia de las variables en los procesos internos dada la forma de Indicadores de gestión.

### *6.2. Instrumentos*

El presente trabajo de investigación consta de la utilización de los siguientes instrumentos con el fin de triangular la información recabada:

- \* Análisis Documental, respecto a tesis, trabajos de investigación y textos sobre formalización de Procesos internos y uso de Herramientas de Control de Gestión; como así también documentos propios de la organización con el fin de poder comprender su naturaleza y poder adentrarse en su realidad.
- \* Análisis sobre Manual de procedimientos existentes y las respectivas normativas definidas por la Empresa MA S.A.A.I.
- \* Observación directa al personal de la Empresa MA S.A.A.I.
- \* Entrevistas con personal de la Empresa MA S.A.A.I., lo que incluye a Empleados y Jefes de Sección; para determinar problemáticas actuales y necesidades del personal que pudieran ser cubiertas con la herramienta proporcionada por el Proyecto "+Conectados".
- \* Análisis de Tablero de gestión establecidos por Sección en cada Departamento, con el fin de analizar y relevar los Indicadores de Gestión necesarios para cuantificar el grado de desempeño respecto al uso del Portal de Servicios y a los objetivos propuestos en el Proyecto "+Conectados".
- \* Análisis de datos alojados en Planillas Excel, respecto a los tiempos que conlleva cada una de las consultas en el Portal de Servicios.



## 7. DESARROLLO

Dado el curso de la investigación y el correspondiente relevamiento de los datos necesarios, se procedió a transcribir todas las anotaciones, grabaciones de audio, video y todos los datos recolectados por medio de los instrumentos y las técnicas designadas en la metodología de la investigación, a saber: observación pasiva directa, revisión y análisis de documentación propia de la Compañía como así también de fuentes externas secundarias, entrevistas con el Personal, entre otros.

A continuación, se procede a exponer la información de importancia y que proporciona un marco respecto al desarrollo del presente Trabajo de Campo:

### 7.1. Etapa Cualitativa

#### 7.1.1. *Procesos de Gestión*

En el área de la Gerencia Departamental de Administración del Personal, con sus correspondientes Secciones de Experiencia Empleado, Liquidaciones, Administración del Personal, Contratistas y el Departamento de Asuntos Laborales se ejecutan distintos procesos de gestión que buscan satisfacer las necesidades de los empleados a fin de dirigir a la organización al cumplimiento de metas que le permitan gradualmente cumplir con los objetivos englobados en su visión y misión.

MA S.A.A.I. se propuso emprender un camino hacia la transformación digital, pensando en el futuro y en el cambio positivo que representa para todas las locaciones donde opera, por ello es que la implementación del Portal de Servicios, regulado dentro del Proyecto “+Conectados”. El mismo tiene como fin poder facilitar los procesos de gestión, asegurar la trazabilidad y mejorar la agilidad de la atención.

#### 7.1.2. *Palancas de Control*

A partir de la recolección de los datos y tomando como referencia lo definido por (Simons, 1998) respecto a las “Palancas de Control”, se puede exponer lo siguiente:

**Sistemas de creencias:** dado que este sistema hace referencia al conjunto de definiciones explícitas, se exponen las siguientes declaraciones formales que rigen a un nivel Corporativo, es decir, se comunican a lo largo y ancho de las líneas de mando y se espera que las mismas sean compartidas por todos los integrantes de la Empresa MA S.A.A.I.

Asimismo, las declaraciones formales de Misión y Visión estratégicas de la empresa se encuentran definidas de manera formal para cada Unidad de Negocio.



A continuación, se expondrán las declaraciones para el Negocios de Azúcar, pudiendo consultar las demás declaraciones para las restantes unidades de Negocio en la sección **ANEXOS**, del presente trabajo.

## AZUCAR, JARABES Y ALCOHOL



- \* **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”.
- \* **Visión:** “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”.
- \* **Valores y Principios:** a continuación, se mencionan los valores y principios declarados que caracterizan a MA S.A.A.I.:
  - ✓ ÉTICA
  - ✓ LAS PERSONAS
  - ✓ DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
  - ✓ TRABAJO EN EQUIPO
  - ✓ INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
  - ✓ SERIEDAD
  - ✓ EFICIENCIA, CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE
  - ✓ CLIENTE INTERNO
  - ✓ DISCIPLINA Y COHERENCIA

En la sección **ANEXOS** del presente trabajo se detallan conceptualmente cada uno de estos Valores y Principios.

- \* **Orientaciones Estratégicas del Negocio:** a continuación se mencionan aquellas orientaciones estratégicas que rigen las actividades de MA S.A.A.I.:
  - ✓ INTEGRACIÓN
  - ✓ AUTONOMÍA FINANCIERA
  - ✓ FOCO: “*machacar con inteligencia sobre el mismo clavo*”
  - ✓ CONDUCTA
  - ✓ CRECIMIENTO
  - ✓ LIDERAZGO



- ✓ ANTICIPACIÓN Y PROACTIVIDAD
- ✓ INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
- ✓ LIDERAZGO EN COSTOS
- ✓ PRODUCTIVIDAD
- ✓ ESTÁNDARES DE EXCELENCIA
- ✓ INVERSIONES

En la sección **ANEXOS** del presente trabajo se detallan conceptualmente cada uno de las Orientaciones estratégicas.

- \* **Responsabilidad Social Empresaria:** MA S.A.A.I. en el marco de los Valores y Principios aprobados por su Directorio procura alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente; lo que será cada vez más valorado por sus clientes, consumidores, proveedores, empleados, accionistas y por las comunidades donde opera.

MA sostiene que en el campo de la Responsabilidad Social es muy importante compartir experiencias y actuar coordinadamente con otros actores sociales. Por lo que la Compañía establece alianzas para conseguir objetivos de desarrollo sostenible, especialmente de las comunidades donde desarrolla sus principales actividades.

En ese marco, la Inversión Social de MA se focaliza en acciones concretas, apoyando integralmente a sus unidades de negocio, que tiendan al desarrollo de la provincia de Jujuy, particularmente en el área de impacto directo (AID) y que contribuyan a consolidar su reputación con el compromiso local.

Uno de los objetivos centrales de la responsabilidad social de MA es colaborar con la mejora educativa de Jujuy, comunidad en la que se encuentra inmersa. Por ello, se enfoca en brindar una oferta de capacitación técnica y tecnológica de calidad, apoya con programas de mejora a la Escuela Técnica Herminio Arrieta, alberga en sus fábricas y fincas a más de 300 alumnos por año de escuelas técnicas y agrotécnicas de Jujuy en el programa Escuela-Empresa y mantiene un diálogo fluido con las escuelas de las localidades donde desarrollan actividades, para acompañar sus necesidades y propuestas.

- \* **Cultura y Ambiente Laboral:** respecto a la cultura de esta Gerencia Departamental se puede mencionar la profesionalidad con la que se disponen las relaciones y las gestiones de las tareas, dado que cada integrante de las distintas secciones posee la experiencia adecuada sobre temas específicos que corresponden a las gestiones que desean o necesitan los colaboradores internos de MA S.A.A.I.

Entre compañeros y superiores prevalece el respeto, la proactividad, el espíritu colaborador, la amabilidad y el compañerismo; de la misma forma se puede mencionar que el trato hacia los empleados que requieren



gestiones -ya sea en forma presencial, vía telefónica o a través del Portal de Servicios- es de mucho respeto, con diligencia y se busca siempre dar respuesta a sus inquietudes. Puesto que actualmente existe una crisis sanitaria, se cumple estrictamente el Protocolo Interno de Covid-19 por lo que se trata de minimizar el contacto en espacios comunes y se exige a todos los colaboradores el cumplimiento de las medidas sanitarias dispuestas.

Por último, resulta valioso mencionar que MA S.A.A.I. opera bajo el “Método de las 6S”, que consiste en una técnica de gestión basada en cinco principios simples con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y limpios, para así obtener una mayor productividad en un mejor entorno laboral. Producto de su aplicación se han creado diversas áreas con más de cien grupos de trabajo que responden a un liderazgo y se organizan para cumplir con determinados objetivos, que una vez obtenidos se constituyen en una nueva base para partir hacia un objetivo mayor.

La importancia de este Sistema de Creencias es comunicar estos valores, principios y propósitos a los miembros de la organización para poder inspirar la búsqueda de creación de valor.

**Sistemas de límites:** dado que este sistema impone limitaciones o restricciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización, se exponen las siguientes Normativas que se espera sean aceptadas y compartidas por todos los integrantes de la Empresa con las siguientes aclaraciones:

#### *Límites a la conducta comercial*

\* **Ética, Políticas y Normas:**

✓ **Programa de Ética**

- i. Código de ética: establece las pautas de conducta y los estándares de integridad y transparencia a los que deben adherir todos los empleados de MA S.A.A.I. cualquiera sea su nivel jerárquico. También aplica a contratistas, consultores, profesionales independientes y otras personas que trabajen con Es responsabilidad del/los empleados de MA que supervisen a estos contratistas/consultores, el hacer conocer el mencionado código.
- ii. Comité de Ética: a los fines de la revisión, interpretación e implementación del Código de Ética, se conforma un Comité de Ética, que estará integrado por dos miembros del Directorio, un representante de la Dirección de Talento y Desarrollo



Organizacional y un representante de la Dirección de Auditoría Interna. Ningún Director que integre el Comité de Ética podrá tener funciones gerenciales o de línea en MA S.A.A.I.

- iii. Declaración de Principios Rectores: esta declaración complementa el Código de Ética detallando aquellos Principios fundamentales que guían la gestión de MA S.A.A.I.

En la sección **ANEXOS** del presente trabajo se detallan conceptualmente cada uno de estos principios rectores.

### **Políticas**

- i. Política de Sostenibilidad
- ii. Política de Anticorrupción
- iii. Política de Producción
- iv. Política de Recursos Humanos
- v. Política de Seguridad y Salud Ocupacional
- vi. Política de Medio Ambiente
- vii. Política de Responsabilidad Social

### ✓ **Normas**

- i. Norma 1: Criterios Generales para el Desarrollo y Mantenimiento de Normas y procedimientos.
- ii. Norma para Compras y contrataciones
- iii. Norma para Contratación y Administración de Fletes
- iv. Norma para Pago a Proveedores
- v. Norma para la Comercialización de Productos y Otros Ingresos
- vi. Norma para Depósitos de Materiales e Insumos
- vii. Norma para Depósitos de Productos Terminados
- viii. Norma para Administración del Personal
- ix. Norma para el Desarrollo del Personal
- x. Normas Corporativas
- xi. Normas referidas a Temas de Administración
- xii. Normas referidas a Temas Legales e Institucionales
- xiii. Normas de Higiene y Seguridad
- xiv. Normas para Otros Procesos de Ingenio
- xv. Normas para la Protección de la Información
- xvi. Normas para Sector Campo

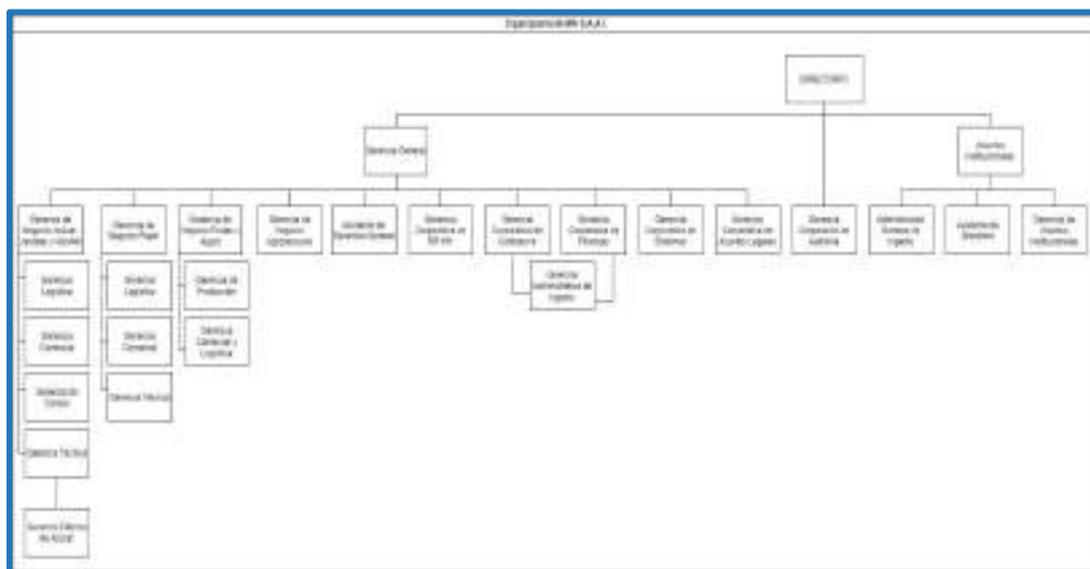
- \* **Protocolo interno Covid-19** sujeto a Norma IRAM EDP 3820:2020: consiste en un Protocolo de actuación frente al Covid-19 en lugares de trabajo y está dirigido a personal propio, proveedores, contratistas y visitas que se encuentren dentro de alguna de las localizaciones geográficas donde desarrolla sus actividades normales la Empresa MA S.A.A.I.



Además, MA S.A.A.I. cuenta con una serie de herramientas que delimitan la conducta de su Personal, entre las que se identifican las siguientes:

- \* **Organigrama:** Desde 1990 MA organiza sus actividades por unidades de negocio, en el que cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocios hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. De esta manera el organigrama de la empresa es el siguiente:

“Organigrama de MA S.A.A.I.”



Fuente: Elaboración propia.

- \* **Manual de Procedimientos:** refleja las actividades que realizan las personas en sus distintos puestos. Este manual es compartido con los nuevos empleados en el proceso de inducción a la empresa, el cual se acompaña de una capacitación inicial a fin de que conozcan sus actividades y lo que se espera de ellos en cuanto a su desempeño.

#### *Límites a la conducta estratégica*

MA S.A.A.I. define como una orientación estratégica el siguiente dicho “*machacar con inteligencia sobre el mismo clavo*”, lo cual se refiere a mantener lo que se hace actualmente evitando dispersar los esfuerzos y atención en oportunidades que no merecen la pena, teniendo siempre presente que generar utilidades es esencial para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Por ello, es que



se insiste en la competitividad de los costos y en la calidad de sus productos y servicios.

Además, MA S.A.A.I. define a su mercado objetivo focalizándose en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios, basándose principalmente en:

- La valoración de la calidad y el servicio.
- La historia de buen desempeño comercial y situación económico-financiera.
- La composición de su paquete accionario.
- Los volúmenes y modalidades de compras.
- El posicionamiento en su segmento.
- Las características del segmento en el que participan.
- El tipo de relaciones que mantiene con competidores de MA.

Adicionalmente, Personal de la empresa visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

**Sistemas de Control y Diagnóstico:** dado que se refieren a aquellos sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. La idea principal es identificar aquellos errores y desvíos para encaminar la corrección de las rutinas y los procesos operativos con el fin de asegurar el logro de las metas.

Un detalle de los sistemas de información más relevantes que se utilizan, es el siguiente:

- SAP: como sistema integrado de gestión utilizado para administrar correctamente las diferentes acciones de la empresa como la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. Al ser un sistema modular que combina muchísimas áreas entre sí da lugar a un todo integrado que posibilita la comunicación e interacción de los datos, procesando así grandes cantidades de los mismos y obteniendo información útil para la toma de decisiones.
- Norte: como sistema para el proceso de gestión y evaluación de desempeño; tanto Jefes como colaboradores deben definir, en conjunto, objetivos para el próximo ejercicio. Se pueden agregar entre 4 y 10 objetivos y asignarle a cada uno una ponderación con un mínimo de 5% y un máximo del 30% por cada objetivo. La totalidad de las ponderaciones debe alcanzar el 100%.
- Sigma - Tableros de gestión: como sistema de gestión que proporciona una base de datos estándar con información que permite gestionar y armar tableros de comando en los que se pueden organizar los indicadores,



financieros y no financieros, para tener información clave del negocio en un momento determinado.

- PPM – Gestión de Proyectos
- SICOP – Sistema para gestión de contratistas
- SAT web – Sistema de transporte web
- SAME – Sistema de Administración y Mantenimiento de Equipos
- Mis aplicaciones – Portal de aplicaciones corporativas
- MUF web – Sistema Unificado de Frutas web
- MAT – Mercado a Término
- Gestión de pasajes aéreos
- Entre otros

En este punto se puede entrar de lleno a las implicancias del proyecto “+Conectados”, específicamente respecto al uso del Portal de Servicios.

Esta herramienta brinda la posibilidad de autogestión para los colaboradores, es decir, que cada uno puede llevar adelante sus solicitudes y consultas, desde cualquier lugar y en cualquier momento del día. De esta forma, se pretende acortar las distancias, lo que resulta clave en el contexto actual de crisis sanitaria; se reduce la presencialidad para determinadas gestiones y va en línea con los cuidados necesarios.

Otro de los beneficios más importantes es que permite la trazabilidad de las acciones. Con el número de trámite, se pueden seguir los pasos que van sucediendo, esto aporta transparencia. Una vez realizadas todas las consultas, quedan almacenadas, por lo que el usuario podrá volver a revisarlas si le surge la misma duda.

A continuación, se incluyen imágenes que permiten visualizar mejor la herramienta que se ha mencionado, a lo largo del presente trabajo:

“Portal de servicios”



Fuente: Captura de visualización de ingreso al “Portal de Servicios”, proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.



Fuente: Capturas del instructivo del “Portal de Servicios” proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

A su vez cada Sección de la Empresa MA S.A.A.I. cuenta con otras herramientas como Tableros de Gestión, Controles de presupuestos, Evaluaciones de desempeño, que permiten definir el grado de cumplimiento de los objetivos, como así también definir errores o desvíos para su posterior corrección. Además de que cuenta con un Departamento de Control de Calidad que verifica que los Productos cumplan con los distintos estándares que implican las certificaciones que han adquirido a lo largo de los años; son estas certificaciones las que aseguran que los productos comercializados son de máxima calidad y confianza tanto para clientes internos del país como clientes del exterior.

**Sistemas de Control Interactivo:** como bien lo define (Simons, 1998) esta palanca de control hace referencia a aquellos sistemas formales de información que los gerentes usan para estimular la búsqueda y el aprendizaje de los subordinados dado el ejercicio habitual de sus actividades que involucran la toma de decisiones en medio de la incertidumbre.

Respecto a este sistema, se puede exponer que MA S.A.A.I. cuenta con distintas medidas formales que nutren la evaluación y discusión de temas estratégicos, a saber:

- \* **Reuniones todos los días Lunes del mes entre los Jefes de Sección y el Gerente Departamental de Administración de personal**, a través del uso de la plataforma de Microsoft Teams. En estas reuniones se hace hincapié sobre los temas de mayor importancia, se analiza la planificación y se proponen metas a corto plazo para poder dar cumplimiento a los objetivos.
- \* **Reuniones los días Viernes entre Jefes de Sección y sus correspondientes subordinados -llamados Analistas-**, dado que es el último día hábil laboral de la Gerencia. En estas reuniones se revisan los



puntos fuertes de la semana que pasó y de la que se aproxima, se establecen las tareas a las cuales darle prioridad en la semana siguiente y se analiza el volumen de actividades o procesos de gestión que se ha demandado durante la semana. Durante estas reuniones los Analistas pueden exponer su visión sobre las actividades que más han demandado su tiempo durante la semana, pueden proponer mejoras sobre las mismas y asimismo se obtiene un feed-back completo entre superiores y subordinados.

- \* Adicionalmente se puede mencionar que para dar cumplimiento al plan estratégico “Génesis XXI” se ha creado la **Oficina de Transformación**. La misma, tiene como función guiar la transformación, coordinar temas entre direcciones, facilitar la interacción entre iniciativas, asistir a los líderes en la aplicación de metodología y herramientas de seguimiento, y realizar las presentaciones de avances al CEO y Directorio de manera regular.
- \* **Comités en MA S.A.A.I.**
  - i. Comité de Recursos Humanos: integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del Gerente General sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne a pedido, aproximadamente cada dos meses.
  - ii. Comité de Medio Ambiente: integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Dirige la estrategia de Medio Ambiente de la compañía.
  - iii. Comité de Responsabilidad Social Empresaria: integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Dirige la estrategia de RSE de la compañía, supervisando la gestión del área de Responsabilidad Social Empresaria, sus objetivos y proyectos. Este comité se reúne cuatro veces al año.

La importancia del Sistema de Control Interactivo es participar regular y personalmente en las actividades de decisión con el fin de debatir y desafiar supuestos, datos y planes de acción.

### *7.1.3. Base de conocimiento*

Adicionalmente para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos propuestos, se han elaborado un total de 28 documentos que se han de indexar en el Portal de Servicios. Estos documentos responden a la necesidad de contar con una *Base de Conocimiento* que permita a los usuarios, en este caso los empleados de MA S.A.A.I., conocer a detalle el proceso que pueden autogestionar desde la herramienta mencionada anteriormente.



La estructura de la documentación responde a la siguiente forma:

#### **Nombre del Proceso**

- Se establece como Título del documento el nombre del proceso de gestión al que hace referencia la *Oferta* del Portal de Servicios.

#### **¿Désde dónde se gestiona?**

- Se propone una consecucion de pasos detallada con el fin de direccionar la correcta seleccion del proceso de gestión.

#### **¿Qué puedo gestionar?**

- Se proporciona informacion acerca de la gestión -solicitud o consulta- de la *Oferta* seleccionada.

#### **¿Qué requisitos debo cumplir?**

- Se detalla cuales son los requisitos o condiciones necesarias para poder acceder al proceso de gestión de solicitud.

#### **Limitaciones**

- Se proporciona informacion sobre aquellas causales basadas en Normativas de la Empresa, que restringen las solicitudes de determinados procesos de gestión.

Resulta importante señalar que la elaboración y posterior corrección ha estado bajo la supervisión de los Tutores externos de la Compañía MA S.A.A.I. designados para dar seguimiento a la Práctica Profesional Supervisada, en la que se sustenta el presente Trabajo de campo. Además de que los documentos elaborados, posteriormente se han validado con una de las líderes de la consultora externa “M3trica” que la Compañía MA ha contratado para poder emprender este proceso de gestión del cambio.

Luego de la posterior validación de la consultora externa, se ha determinado que los documentos elaborados en el marco de la presente Práctica Profesional tienen una concordancia del 95% con respecto a los documentos elaborados por la consultora, los cuales responden al mismo fin de nutrir la Base de conocimiento y que pidieron ser elaborados por la Compañía. Pese a este resultado, se destaca que ambas partes no habían tenido contacto alguno sobre la redacción, estructura y contenido de dichos documentos; sino que los mismos han sido elaborados de forma individual y luego han sido validados por la consultora externa, obteniendo el grado de concordancia establecido.

## **7.2. Etapa cuantitativa**

Uno de los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación del Portal de Servicios, es que tanto los colaboradores y líderes desarrollen nuevas competencias digitales, tanto en su rol de clientes como de proveedores internos.

Dado este objetivo, resulta beneficioso apoyarse en la medición de la gestión, los tableros de métricas de servicio y su seguimiento para lograr la



implementación de acciones de mejora que permitan ser más eficientes, brindar mayor calidad y procurar la satisfacción de los colaboradores.

### *7.2.1. Factores Claves de Éxito*

Resulta necesario determinar los Factores Claves de Éxito de la Compañía MA S.A.A.I. a fin de determinar con claridad cuáles son los elementos que le permiten alcanzar sus objetivos propuestos y la distinguen haciéndola única y exitosa. El análisis está dado sobre ciertos aspectos necesarios, que surgen después de haber realizado un estudio sobre lo que la empresa quiere lograr, las metas planteadas y la manera en que esos factores se relacionan con su misión. De este modo, resultan los siguientes:

- INTEGRACIÓN
- INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO
- DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

En la sección **ANEXOS** del presente trabajo se detallan conceptualmente cada uno de los Factores Claves de Éxito.

### *7.2.2. Indicadores*

Definir un conjunto de indicadores tiene por objetivo orientar la selección, la elaboración y el uso continuo de las medidas de ejecución. Su propósito es ayudar a los líderes del proyecto “+Conectados” y a los jefes adjuntos que encabezan los equipos de trabajo que dan soporte al Portal de Servicios. Al mismo tiempo permitirían el seguimiento y evaluación continua de los resultados del proyecto, definiendo la eficiencia de su gestión; y permitirían también, que la toma de decisiones sea oportuna y apropiada a través de la información presente en informes producto de la recopilación de datos de desempeño creíbles y confiables. Por último, se espera lograr que los equipos de trabajo se encuentren motivados para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento y mejora continua.

Puesto que el presente trabajo hace foco en la perspectiva de los Procesos Internos, los indicadores más adecuados serían aquellos que analizan el rendimiento de los procesos internos relacionados con la organización y la satisfacción de los colaboradores internos a través de la percepción que tienen del servicio recibido; además de determinar posibles cuellos de botella o problemas que producen ineficiencia.

A continuación, se presenta un listado de indicadores que podrían tomarse en consideración según lo que se ha mencionado anteriormente:

“Tabla de indicadores para medir el desempeño del Proyecto +Conectados”



#	Responsable	Nombre de indicador	Tendencia deseada	Numerador o dato	Denominador	%
1	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Puntualidad de respuesta	Creciente	Número de pedidos procesados en el plazo establecido	Número total de pedidos recibidos	x 100
2	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Capacidad de respuesta	Informativo	Número total de pedidos procesados en el plazo establecido	-	-
3	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Oportunidad en la respuesta	Creciente	Número de pedidos procesados en 2 horas o menos	Número total de pedidos atendidos	x 100
4	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Porcentaje de tiempo improductivo	Creciente	Horas presupuestadas para atención de los usuarios	Horas reales consumidas para atención de los usuarios	x 100
5	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de satisfacción del usuario	Creciente	Número de usuarios satisfechos	Número total de usuarios atendidos	x 100
6	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de satisfacción del usuario	Informativo	Promedio de calificaciones otorgadas por los usuarios*	-	-
7	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Nivel de quejas	Decreciente	Número total de quejas recibidas	Número total de pedidos de los usuarios	x 100
8	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Eficiencia en el tratamiento de quejas	Creciente	Número total de quejas respondidas a tiempo	Número total de quejas recibidas	x 100
9	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Tiempo medio de atención	Decreciente	Número de minutos empleados para atender un pedido	Total de minutos empleados para atender un pedido	-
10	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de retiro de llamada	Decreciente	Número de llamadas por retiro (el mismo usuario llama por el mismo tema)	Total de llamadas registradas para solicitudes	x 100
11	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Eficacia del sistema de gestión	Creciente	Número de indicadores que cumplen los metas establecidas	Número total de indicadores del sistema de gestión	x 100
12	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de procesos dependientes en Portal de servicios	Creciente	Cantidad de procesos de auto gestión	Total de procesos de gestión	x 100
13	Jefe de Sección Experiencia Empleado	Índice de inversión en tecnología del Portal de servicios	Informativo	Inversión total en tecnología del Portal de servicios	Total de costos operativos	x 100

Fuente: Elaboración propia.

Aclaraciones:

La notación de *usuarios* se refiere a los colaboradores internos que requieren una gestión dentro del Portal de servicios.

Indicador #6 Índice de satisfacción del cliente: \*el promedio de calificaciones otorgadas por los empleados usuarios del Portal de servicios se obtendría de los resultados de encuesta de satisfacción de 3 preguntas con escala de Likert con valores de 1 (Muy insatisfecho) a 5 (Muy satisfecho). Dicha encuesta se proporciona a los empleados post resolución de la solicitud en el Portal de servicios.

### 7.2.3. Tablero de comando operativo

Posteriormente se procedió a elaborar la herramienta denominada Tablero de comando operativo, la cual permite hacer un seguimiento a través de las mediciones de los diferentes indicadores que se han detallado con anterioridad. Con la información recopilada, se espera obtener un diagnóstico que ayude a evaluar la estrategia planteada en el plan estratégico “Génesis XXI”, optimizar los recursos y tomar mejores decisiones.



Para elaborar dicha herramienta, se han seguido una serie de pasos que se describen a continuación:

1. Se han llevado adelante reuniones con los líderes del proyecto y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolectó la información más relevante y se procedió a formular los objetivos estratégicos de la empresa MA S.A.A.I., enfocándose en el área Experiencia Empleado y en las actividades que dan soporte al Portal de servicios.
2. Se han definido los objetivos claves sobre la base de una acción, en el marco del Plan estratégico “Génesis XXI” y considerando, a su vez, uno de sus pilares fundamentales que es la *optimización de los procesos internos*.
3. Fue necesario depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. De este modo se han definido tres objetivos estratégicos claves sobre los cuales hacer foco y seguimiento.
4. Por último, se han considerado los indicadores propuestos anteriormente resultando en variables asociadas con los objetivos definidos, de tal forma que se utilicen para medir su logro y para expresar las metas. A la vez que se han considerado iniciativas estratégicas que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

“Tablero de comando operativo para Sección Experiencia Empleado de la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la empresa MA S.A.A.I.”



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Frecuencia	Alarma			Iniciativa estratégica
				Verde	Amarillo	Rojo	
Lograr la excelencia operacional en la prestación del servicio	Puntualidad de respuesta	Obtener un 90% de puntualidad en la respuesta	Semanal	Mayor a 90%	Entre 80% y 90%	Menor a 80%	Programa de capacitación e incentivos
	Capacidad de respuesta	Incrementar la capacidad de respuesta en un 10% en comparación con el año anterior, basándose en un nivel mínimo del 90%, en la oportunidad de respuesta	Semanal	Mayor a 200 pedidos procesados	Entre 100 y 150 pedidos procesados	Menor de 100 pedidos procesados	Programa de capacitación e incentivos - Implementación del nuevo sistema de información
	Oportunidad en la respuesta	Reducir en un 5% el tiempo de atención en producción por día	Semanal	Mayor a 90%	Entre 75% y 90%	Menor a 75%	Programa de capacitación e incentivos
	Porcentaje de tiempo improductivo	Reducir en un 5% el tiempo de atención en producción por día	Diario	Mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Menor a 70%	Programa de capacitación e incentivos
Lograr la satisfacción de los colaboradores mediante la autogestión	Índice de satisfacción del usuario	Mantener un nivel mínimo del 80% de satisfacción del usuario	Mensual	Mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Menor a 70%	Programa de capacitación e incentivos
	Nivel de quejas	Reducir en un 10% el nivel de quejas	Semanal	Menor a 30%	Entre 30% y 40%	Mayor a 40%	Programa de capacitación e incentivos - Práctica de atención a los reclamos
	Eficiencia en el tratamiento de quejas	Obtener un nivel de eficiencia del 90% en el tratamiento de las quejas	Mensual	Mayor a 90%	Entre 80% y 75%	Menor a 75%	Programa de capacitación e incentivos
	Tiempo medio de atención	Obtener un tiempo promedio de llamada de 8 minutos	Diario	Menor a 8 minutos	Entre 8 y 12 minutos	Mayor a 12 minutos	Programa de capacitación e incentivos
	Índice de retiro de llamada	Obtener un promedio del 20% de retiro de llamada	Mensual	Hasta un 20%	Entre el 20% y el 35%	Mayor a 35%	Programa de capacitación e incentivos - Plan de optimización de los procesos
Lograr la obtención de la mejor calidad de los procesos delegados en el sistema de gestión	Eficacia del sistema de gestión Portal de servicios	Obtener un 80% de eficacia del sistema de gestión	Semestral	Mayor a 80%	Entre 60% y 80%	Menor a 60%	Plan de seguimiento, evaluación y mejora de procesos
	Índice de procesos disponibles en Portal de servicios	Incrementar el número de procesos documentados respecto al periodo anterior	Semestral	Mayor a 10% de aumento de procesos	Entre un 5% y 10%	Menor a 5%	Formulación de documentos relativos a los procesos de gestión - Implementación del nuevo sistema de información
	Índice de inversión en tecnología del Portal de servicios	Verificar que el % de inversión en tecnología cubra el mantenimiento, resguardo y actualización del sistema	Semestral	Cubierta entre 90% y 100%	Cubierta entre 60% y 70%	Cubierta menor a 70%	Plan de mantenimiento de los sistemas de información - Plan de inversión

Fuente: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

Dado el análisis llevado adelante en el presente trabajo, con sus correspondientes actividades necesarias para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y desde un perfil de próxima egresada; se puede concluir lo siguiente:

- Siguiendo los pilares fundamentales de su plan estratégico “Génesis XXI”, los cuales hacen foco en la optimización de los procesos, el incremento de la competitividad y el potenciamiento del crecimiento e innovación de la empresa; se puede destacar que MA S.A.I. lleva adelante un gran esfuerzo y compromiso para dar cumplimiento a los mismos. Se han efectuado importantes inversiones en post de reforzar la eficiencia de los procesos productivos como así también de aquellos procesos de gestión que son necesarios para satisfacer las necesidades de sus colaboradores internos.
- El proyecto “+Conectados” es una de las iniciativas más llamativas dentro del entorno empresarial, dado que permitir la autogestión de los colaboradores internos y ampliar su experiencia mediante el uso de herramientas digitales es algo innovador y que cumple con su lineamiento



de hacer foco en las personas que son necesarias para hacer exitosa a esta Compañía. El Portal de Servicios se definió desde una visión cliente en donde se procura mejorar la calidad, los servicios y lograr la máxima satisfacción de los colaboradores internos ante requerimientos de gestiones que en el pasado se hacían estrictamente en forma presencial. Pese a que la crisis sanitaria por el virus Covid-19 ha impulsado apresuradamente su implementación, el resultado es beneficioso ya que acompaña la transformación y evolución digital que se propone MA S.A.A.I.

- Los beneficios más relevantes del Portal de Servicios son los siguientes:
  - ✓ Reúne todos los servicios internos en un único portal, con atención ágil y digital desde cualquier punto del país, en cualquier momento del día.
  - ✓ Permite la autogestión para realizar de manera autónoma trámites desde dispositivos digitales con conexión a internet, hacer seguimiento de las solicitudes y de los tiempos de respuesta.
  - ✓ Cuenta con información trazable sobre todas las gestiones que las áreas de servicios reciben de colaboradores, líderes y representantes gremiales, desde todos los puntos del país.
- Mediante la propuesta del Tablero de comando operativo se espera que el responsable de la Sección Experiencia Empleado pueda obtener información valiosa para la toma de decisiones oportuna. Asimismo, se espera lograr el desarrollo de nuevas competencias digitales en los equipos de trabajo mediante la construcción de una cultura colaborativa, como resultado del trabajo conjunto de las áreas de servicio interno.
- Por último, estas iniciativas relacionadas a la innovación y la tecnología requieren de una gestión del cambio que consiste en un Plan de comunicación y un Plan de capacitación para todos los usuarios como así también de los colaboradores que dan soporte al servicio. Estos planes tienen como fin transitar el aprendizaje del uso de una nueva herramienta digital, acompañar en el proceso a los colaboradores internos, amortiguar el cambio y mitigar el impacto en los grupos de interés de la Compañía MA S.A.A.I.
- La oportunidad de haber transitado este proceso efectuando diagnósticos, analizando problemas que afectan a las decisiones estratégicas y detectando oportunidades de mejora ha sido muy satisfactoria dado los resultados de la validación de la consultora externa “M3trica”, quien fue contratada por MA S.A.A.I. para llevar adelante la gestión del cambio. Asimismo, ha abierto el horizonte de conocimientos adquiridos gracias a la colaboración de los líderes del proyecto “+Conectados” como así también de todo el equipo en conjunto de la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la Compañía MA S.A.A.I.
- El perfil del Licenciado en Administración en una empresa de gran dimensión como MA S.A.A.I. resulta en crear, gestionar y colaborar en el desarrollo de la organización aplicando conocimientos y técnicas aprendidas durante la formación universitaria, que son necesarias para



---

hacer frente al ágil y siempre cambiante contexto nacional e internacional. Por ello, es que contar con tutores externos dentro de la compañía graduados del área de las Ciencias Económicas y con las tutorías del Lic. García Javier, miembro del Instituto de Administración y graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, ha sido ampliamente gratificante y ha colaborado para que el proceso de aprendizaje personal sea concreto, a tal punto, que se han modificado y adquirido habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores.



## 9. BIBLIOGRAFIA

- Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de control. Información para crear valor*. Editorial Emecé.
- Beltrán Jaramillo, J. (1998). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. (Segunda ed.). Editorial 3R.
- Cuozzo, M., et al. (2020). *Aplicación de herramientas de Control de Gestión en: Jugueterías Guindi*.
- García, J., et al. (2017). *Indicadores de gestión para el Instituto de Administración de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT)*.
- Hernández Sampieri, R., et al. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (Segunda. ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Lobo Figueroa Suarez, A. (2020). *Reorganización de Procesos del Departamento Fiscalización en Dirección de Rentas Yerba Buena*.
- Made Lahitte, M. (2020). *Tableros de comando operativos*. Grupo San Agustín.
- Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando*. Ediciones Depalma.
- Pérez Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial. Textos y Casos*. (Octava ed.). ESIC Editorial.
- Schuttemberger, I. (2018). *Diseño e implementación de mecanismos de Control de combustible*.
- Simons, R. (1998). *Palancas de control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Temas Grupo Editorial.



## 10. ANEXOS

En esta sección se dispondrán aquellos datos e información pertinente del presente trabajo, que no pudieron ser incluidos en el cuerpo del mismo; dada la limitación de hojas de contenido.

Se considera muy pertinente consultar esta sección para poder tener una visión global de todo lo analizado y poder ampliar la comprensión del objeto de estudio.

### *Palancas de Control*

**Sistemas de creencias:** se exponen las declaraciones formales de Misión y Visión para las restantes unidades de Negocio, además de los detalles conceptuales de los Valores, Principios y Orientaciones estratégicas declaradas formalmente por MA S.A.A.I.:

#### PAPEL



- \* **Misión:** “Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer, y satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores”.
- \* **Visión:** “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 de Ledesma en los mercados en los que participa”.

#### FRUTAS Y JUGOS



- \* **Misión:** “Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas”.
- \* **Visión:** “Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales”.



## NEGOCIO AGROPECUARIO



- \* **Misión:** “Producir bajo sistemas sostenibles, la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio”.
- \* **Visión:** “Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos”.
- \* **Valores, Principios y Estrategia de Negocios:**
  - ✓ **ÉTICA:** Pretendemos que trabajar en MA imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente integro, lo que no implica ser ingenuo.
  - ✓ **LAS PERSONAS:** El respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones de los integrantes de la empresa, entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.
  - ✓ **DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:** Debemos promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.
  - ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** La época de los hombres providenciales e imprescindibles ha quedado atrás. Debemos trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.
  - ✓ **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** Tenemos que alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No tenemos que descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.
  - ✓ **SERIEDAD:** La seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a MA en sus relaciones tanto internas como externas.
  - ✓ **EFICIENCIA, CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE:** En todos los aspectos de la gestión debemos tener en cuenta permanentemente estos tres aspectos, que hacen no sólo al desarrollo de nuestro grupo empresario sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.
  - ✓ **CLIENTE INTERNO:** Tenemos que tomar conciencia de que las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras



dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación debemos poner el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo.

- ✓ **DISCIPLINA Y COHERENCIA:** Debemos exigirnos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser.
  
- \* **Orientaciones Estratégicas del Negocio:** a continuación, se mencionan aquellas orientaciones estratégicas que rigen las actividades de MA S.A.A.I.:
  - ✓ Integración: lineamiento sustancial para permitir el control de nuestros costos y la calidad de nuestros productos y servicios.
  - ✓ Autonomía financiera: autofinanciamiento de nuestras operaciones y minimización del riesgo crediticio.
  - ✓ Foco: “machacar con inteligencia sobre el mismo clavo”, mantener este principio, evitando dispersar nuestros esfuerzos y atención.
  - ✓ Conducta: respeto a la comunidad, el medio ambiente, nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.
  - ✓ Crecimiento: crecimiento del volumen del negocio de la organización a lo largo de su historia.
  - ✓ Liderazgo: búsqueda del liderazgo en el desarrollo de nuestras actividades comerciales, fabriles y de gestión empresarial.
  - ✓ Anticipación y proactividad: consistentemente con nuestra vocación de liderazgo.
  - ✓ Investigación y desarrollo: tanto en los trabajos desarrollados en distintas áreas de la empresa como en la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa.
  - ✓ Liderazgo en costos: ser el productor de más bajo costo del mercado y comparable a los más eficientes a nivel internacional.
  - ✓ Productividad: optimización del aprovechamiento de los recursos.
  - ✓ Estándares de excelencia: alcanzar estándares de excelencia comparables a los mejores del mundo, haciendo foco en el cliente, la calidad y el servicio.
  - ✓ Inversiones: alcanzar y sostener a largo plazo las nuevas estrategias para incrementar el ritmo de inversiones.

**Sistemas de límites:** respecto a la Declaración de Principios Rectores, los mismos se describen a continuación:

- **Leyes y reglamentaciones:** Respetamos todas las leyes, las normas administrativas, las reglamentaciones y los requisitos vigentes locales, provinciales y nacionales aplicables.

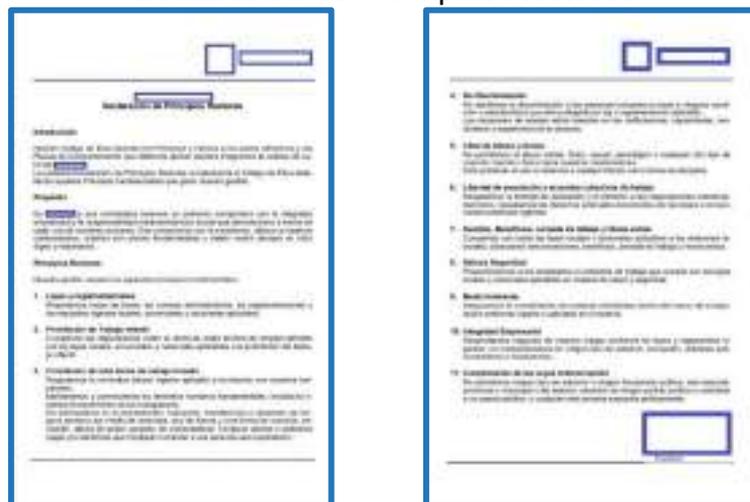


- **Prohibición de Trabajo infantil:** Cumplimos las disposiciones sobre el límite de edad mínima de empleo definido por las leyes locales, provinciales y nacionales aplicables a la prohibición del trabajo infantil.
- **Prohibición de toda forma de trabajo forzado:** Respetamos la normativa laboral vigente aplicable a la relación con nuestros empleados. Mantenemos y promovemos los derechos humanos fundamentales, incluida la libertad de movimiento de los trabajadores. No participamos en el reclutamiento, transporte, transferencia o recepción de ninguna persona por medio de amenaza, uso de fuerza u otra forma de coerción, secuestro, abuso de poder, posición de vulnerabilidad. Tampoco damos o recibimos pagos y/o beneficios que impliquen controlar a una persona para explotación.
- **No Discriminación:** No admitimos la discriminación a las personas humanas en base a ninguna condición o característica que esté protegida por ley o reglamentación aplicable. Las decisiones de empleo están basadas en las calificaciones, capacidades, rendimiento y experiencia de la persona.
- **Libre de Abuso y Acoso:** No permitimos el abuso verbal, físico, sexual, psicológico o cualquier otro tipo de coerción mental o física hacia nuestros colaboradores. Está prohibido el uso la violencia o castigos físicos como forma de disciplina.
- **Libertad de asociación y acuerdos colectivos de trabajo:** Respetamos la libertad de asociación y el derecho a las negociaciones colectivas. Asimismo, respetamos los derechos sindicales reconocidos por las leyes y convenciones colectivas vigentes.
- **Sueldos, Beneficios, Jornada de trabajo y Horas extras:** Cumplimos con todas las leyes locales y nacionales aplicables a las relaciones laborales, abarcando remuneraciones, beneficios, jornada de trabajo y horas extras.
- **Salud y Seguridad:** Proporcionamos a los empleados un ambiente de trabajo que cumple con las leyes locales y nacionales aplicables en materia de salud y seguridad.
- **Medio Ambiente:** Aseguramos el cumplimiento de nuestras actividades dentro del marco de la legislación ambiental vigente y aplicable en la materia.
- **Integridad Empresarial:** Desarrollamos negocios de manera íntegra conforme las leyes y reglamentos vigentes, no involucrándonos en ningún tipo de soborno, corrupción, prácticas anticompetitivas o fraudulentas.
- **Cumplimiento de las Leyes Anticorrupción:** No permitimos ningún tipo de soborno a ningún funcionario público, sea nacional,



provincial o municipal o del exterior, miembro de ningún partido político o candidato a un puesto político, o cualquier otra persona expuesta políticamente.

### “Declaración de Principios Rectores”



Fuente: Captura de proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

### *Factores Claves de Éxito*

A continuación, se detalla conceptualmente cada uno de los Factores Claves de Éxito de la Compañía MA S.A.A.I.:

- **INTEGRACIÓN:** implica producir de manera integrada para maximizar la eficiencia de las actividades y dar valor agregado a la materia prima gestionando, además, los residuos que produce. En las operaciones se procura la integración y sinergia de los procesos e iniciativas, con un modelo de economía circular que impulsa la innovación y contribuye a crear nuevas oportunidades de crecimiento para la Compañía.
- **INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO:** implica que las inversiones se orienten a al desarrollo de diferentes iniciativas para el uso eficiente de los recursos y a disminuir el impacto en el medio ambiente. Dichas inversiones se ven reflejadas en la actual plantación mecanizada en las fincas de cañas de azúcar, el lanzamiento de la línea de productos NAT y en la transformación digital y robotización de los procesos. En el marco de su plan “Génesis XXI”, MA S.A.A.I., continúa reforzando su competitividad con tecnología para seguir dotando de mayor competitividad a su producción agrícola.
- **DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS:** implica mejoras productivas en sus negocios core: Azúcar, Alcohol, Papel y Librería; y la potenciación de otras



### gestión de residuos

**¿Qué es un residuo?**  
Es todo material que producimos en nuestras actividades diarias y del que declinamos desprendernos porque dejamos de considerarlo útil para nosotros.

**La separación en origen**  
Hace que todo residuo tenga valor y pueda ser gestionado correctamente.

**¿Cómo gestionar los residuos?**

Reducir	Reutilizar	Reciclar	Disposición final
Si reducimos disminuimos el impacto en el medio ambiente.	Si reutilizamos seguimos vida útil a nuestros residuos.	Podemos tener mayor productividad a través de los productos.	El objetivo de este tipo de gestión es producir el menor grado de energía.

**Proceso de gestión de residuos**

- 1- Separación en origen
- 2- Transporte a planta de residuos
- 3- Reciclaje y vertido de residuos

**10 toneladas diarias**

5,8 toneladas se utilizan como materia prima para la generación de nuevos productos.

1,2 toneladas se utilizan como fuente de energía.

**Para MA S.A.A.I. el residuo es valor**

Fuente: Página web oficial de la Compañía MA S.A.A.I.

Imágenes

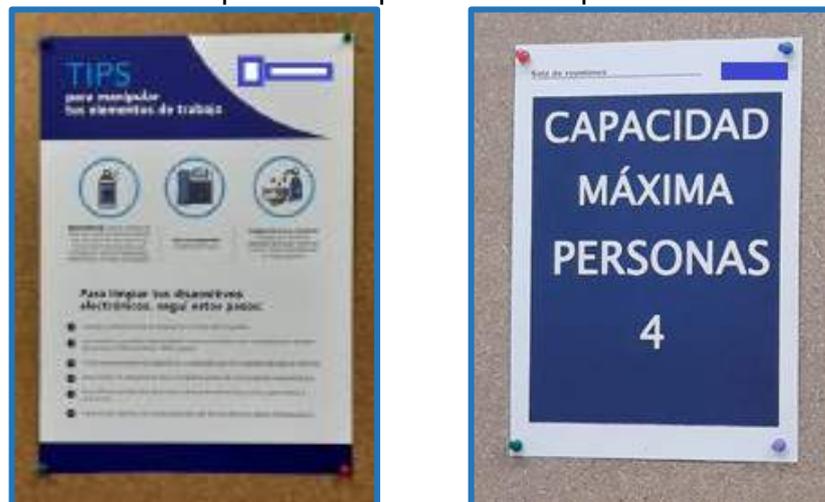
A continuación, se presentan imágenes que corresponden al relevamiento de los datos e información de la Empresa MA S.A.A.I., las mismas sirven para poder comprender mejor el objeto de estudio.

Respecto a la temática de *Palancas de Control*:

**Sistema de Creencias:**

\* **Cultura y Ambiente Laboral:**

“Cartelería disponible en pizarras de espacios comunes”



Fuente: Fotografías de carteles en pizarras de áreas comunes, proporcionadas por la Compañía MA S.A.A.I.

“Método 6S – Centro de Innovación y Tecnología”



Fuente: Publicación del año 2019 en Facebook de la página “Programa de Innovación y Tecnología – MA”.

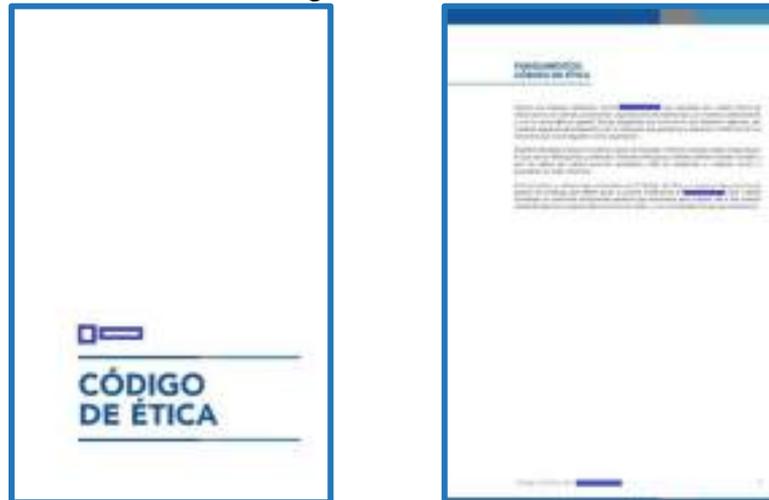
**Sistemas de límites:**

*Límites a la conducta comercial*

\* **Ética, Políticas y Normas:**

✓ **Programa de Ética**

“Código de Ética”



Fuente: Captura de “Codigo de Ética” proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

✓ **Políticas**

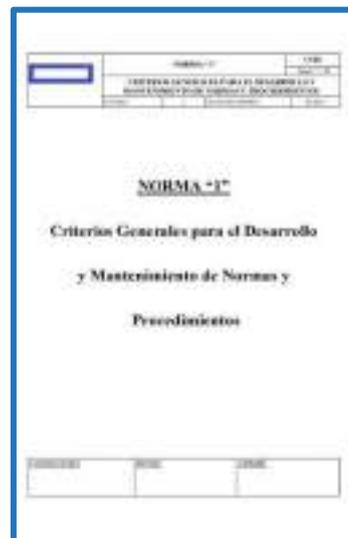
“Declaraciones de Políticas”



Fuente: Capturas de “Política de anticorrupción” y “Política Ambiental” proporcionadas por la Compañía MA S.A.A.I.

✓ **Normas**

“Normas y Reglas”



Fuente: Capturas de “Norma 1: Criterios Generales” y “Reglas generales de seguridad” proporcionadas por la Compañía MA S.A.A.I.

- \* **Protocolo interno Covid-19** sujeto a Norma IRAM EDP 3820:2020: consiste en un Protocolo de actuación frente al Covid-19 en lugares de trabajo y está dirigido a personal propio, proveedores, contratistas y visitas que se encuentren dentro de alguna de las localizaciones geográficas donde desarrolla sus actividades normales la Empresa MA S.A.A.I.

“Protocolo interno Covid-19”



Fuente: Captura de “Protocolo Interno Covid-19” y Fotografía dispuesta en área común proporcionada por la Compañía MA S.A.A.I.

**Sistemas de Control y Diagnóstico**

“Tablero de Gestion de Sección Administración de Personal”



Fuente: Fotografía proporcionada por la Gerencia Departamental de Administración de Personal de la Compañía MA S.A.A.I.

### “Desarrollo profesional de los empleados”

Continuamos mejorando la evaluación de desempeño y la capacitación de nuestros colaboradores, con el objetivo de fortalecer y acompañar su desarrollo profesional.

El sistema de evaluación de desempeño opera al 100% de los colaboradores formó de consensos que están involucrados en procesos administrativos y productivos. El sistema incluye feedback para evaluar a los jefes y también ofrece programas, como un año para recibir retroalimentación sobre sus colaboradores a proveedores de servicios y eventos. A partir del siguiente periodo, todas las evaluaciones serán validadas por los comités de calificación. Así como se viene realizando con algunos grupos, en 2020 se dio continuidad y trascendencia al proceso. Por último, los resultados de la evaluación fueron de insumo para otros procesos de gestión de recursos humanos: compensaciones, capacitación, planes individualizados de desarrollo y planes de sucesión, entre otros.

Colaboradores evaluados en su desempeño	2019-19	2019-20
Porcentaje de desistidos fuera de consenso evaluado	0%	0%
Porcentaje de la desistidos total evaluado	1%	3%

Fuente: Informe de sostenibilidad de la empresa MA S.A.A.I. disponible en la página web oficial de MA S.A.A.I.