



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CORDOBA



Graduados
FCE · UNC

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO FINAL

*“Gestión empresarial de Pyme agropecuaria en la provincia de Córdoba.
Información contable para la toma de decisiones y elaboración de un Tablero
de Control”*

Autor: Cra. Florencia Belén Hal Gimeno

Tutor: MBA. Lic. Martín Ludueña

-2018-



Gestión empresarial de Pyme agropecuaria en la provincia de Córdoba. Información contable para la toma de decisiones y elaboración de un Tablero de Control by Florencia Belén Hal Gimeno is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

Al cuerpo docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, que forman parte de la especialidad y compartieron con nosotros sus conocimientos, experiencias y colaboraron con nuestro desarrollo profesional.

Un agradecimiento especial a Martin Ludueña quien me acompañó con sus consejos en el desarrollo de este trabajo y a Juan Arguello por sus aportes constantes para lograr el mejor resultado.

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo incondicional en todos los desafíos que emprendo y por su constante contención y ánimos para lograr mis objetivos.

RESUMEN

El objetivo del presente desarrollo fue analizar la gestión empresarial de una Pyme agropecuaria de la provincia de Córdoba y elaborar una propuesta de Tablero de Control. Del análisis de los resultados surge que, contar con un sistema organizado de información, resulta indispensable para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno que rodea a las Pymes en general y en particular a las del sector lácteo. El desarrollo e implementación de un Tablero de Control mejora la oportunidad en la toma de decisiones.

Palabras Claves: Establecimiento Agropecuario – Sector Lechería – Diseño de Tablero – Análisis Organizacional

ABSTRACT

The goal of the present development was to analyze the business management of an agricultural small and medium enterprise (SME) in the province of Córdoba and develop a proposal for a Dashboard. The analysis of the results shows that having an organized information system is essential to quickly adapt to the changing conditions of the environment that surrounds SMEs in general and in particular those of the milk sector. The development and implementation of a Dashboard improves the opportunity in decision-making.

Key words: Agricultural Establishment – Milk Sector – Dashboard - Organizational Analysis

ÍNDICE.

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	METODOLOGÍA	4
III.	RESULTADO Y DISCUSIÓN	6
	1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable y el proceso de toma de decisiones.	6
	2. Estudio exploratorio bibliográfico del diseño y elaboración de un Tablero de Control, su utilización e importancia para las organizaciones actuales.	8
	2.1 Características del Tablero de Control	11
	2.2 Etapas en el diseño del Tablero de Control	13
	2.2.1 Etapa de diseño	13
	2.2.2 Etapa de desarrollo.....	15
	2.2.3 Etapa de implementación	15
	2.3 Tipos de Tablero de Control.....	16
	2.4 Indicadores.....	16
	3. Estudio exploratorio de la experiencia práctica de la empresa “Establecimiento Don Aladino S.A.”	18
	3.1 Contexto actual del sector primario de lechería.....	18
	3.2 Caracterización de la empresa objeto de estudio	20
	4. Diseño de propuesta de Tablero de Control para la empresa “Establecimiento Don Aladino S.A.” que contribuya a mejorar la toma de decisiones.	24
	4.1 Análisis del proceso de producción de leche y determinación de las áreas clave	24
	4.2 Diseño del Tablero de control: áreas clave e indicadores relevantes.....	26
	4.3 Implementación del Tablero de Control	29
IV.	CONCLUSIONES	29
V.	BIBLIOGRAFÍA	31

I. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las Pymes argentinas no utilizan la información contable para tomar decisiones ya que esta no suele estar disponible oportunamente. Los esfuerzos de los gerentes se centran en los niveles de producción y venta, dejando en un segundo plano otras áreas. La toma de decisiones en estas empresas, en general, se realiza sobre la base de reportes con información parcial o de acuerdo a la experiencia y percepción de los dueños. Bajo este análisis, usualmente se toma a la contabilidad como una herramienta necesaria para cumplir con requerimientos legales de presentación de balances ante fiscos, bancos y proveedores, desaprovechando el potencial que la misma tiene en la gestión de la empresa.

En general, el proceso de toma de decisiones consiste en: reunir información, seleccionar y decidir la información en la que se fundamente, analizar dicha información, entender la situación, decidir el curso de acción o decisión a tomar y ejecutarla (Dapena Fernandez, 2005). En este proceso la información contable adquiere relevancia, ya que contar con la información adecuada y precisa en el momento justo es la mejor manera para que una empresa prospere. No solo permite cumplir con formalidades requeridas por usuarios externos, sino también conocer el actuar diario de esta y sus variables determinantes (unidades vendidas, precio de venta, costos fijos y variables, entre otras). De esta forma, conociendo el entorno, se pueden basar las decisiones en información objetiva y cuantitativa. En consecuencia, la gestión de la información se ha convertido en una de las grandes prioridades de las organizaciones de hoy.

En el contexto actual de negocios, se requiere que las empresas accedan a información eficiente, confiable, comparable, clara, integral y oportuna, de manera sostenida en el tiempo. Esto permite, por ejemplo, el cálculo de índices-ratios de ganancias, costo, rentabilidad,

crecimiento y permanencia en el mercado, entre otros, que puedan ser considerados al decidir el accionar de la empresa. En consecuencia, las organizaciones deberían contar con un Sistema de Información Contable integral, configurado por una contabilidad financiera y de costos. De esta forma, también se fortalecen los sistemas de control de gestión y permiten a sus usuarios internos diagramar estrategias empresariales que se traduzcan en resultados positivos (Chacón, 2007). No obstante, la mala aplicación o no utilización adecuada de Sistemas de Información, puede generar inconvenientes que lleven a la organización un desempeño pobre, tomando vías de acciones desacertadas y produciendo pérdidas cuantiosas (Muzaber, 2003).

Por lo antes enunciado, en la actualidad una de las herramientas más utilizadas para la gestión de la información es el Tablero de Control. Este está formado por un conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor entendimiento de la situación y así mejorar la toma de decisiones. De esta forma, asegura un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos. En síntesis, resuelve diferentes problemas, como la falta de información y el exceso e inoportunidad de datos. Este sistema de control de gestión también puede ayudar a crecer en madurez gerencial.

Existen dos grandes tipos de Tablero de Control, según el propósito de su implementación: Tablero de Control Operativo, que responde más a las necesidades de los gerentes funcionales, y el Tablero de Control Integral, que presenta la información clave para gerentes generales y directores (Ballvé, 2006).

Los Tableros de Control están compuestos por indicadores. Estos se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas. Una de las características más importantes del Tablero de

Control es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Estará basado en los datos que existen en los Sistemas de Información. Resumiendo, podemos decir que alinea la información con los objetivos y controla la transmisión del “*know-how*” (Ballvé, 2006).

Este trabajo pretende exponer la utilidad de la información contable para generar reportes que se adapten a la necesidad de información para mejorar la toma de decisiones en una Pyme. Como resultado final, se buscó aplicar el desarrollo teórico de un Tablero de Control Operativo en una empresa cuya actividad principal es la producción de leche en la provincia de Córdoba. Esta empresa denominada “Establecimiento Don Aladino S.A.” fue creada en 2004. Es una empresa familiar, gestionada por sus dueños, que se dedica principalmente producción de leche de ganado bovino en la localidad de Marull, Córdoba. En los últimos años ha crecido a un ritmo acelerado a pesar de que el sector se ha visto afectado por condiciones climáticas adversas y un precio de venta estancado. Además, la empresa ha realizado una creciente inversión en tecnología y en cabezas de ganado, persiguiendo el objetivo de convertirse en líder de la producción lechera. Mejorar el control y el gerenciamiento de esta es un paso necesario para consolidar su crecimiento y aprovechar nuevas oportunidades del mercado.

El objetivo del presente desarrollo fue analizar la gestión empresarial de una Pyme agropecuaria de la provincia de Córdoba y elaborar una propuesta de Tablero de Control.

II. METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo en base a estudios exploratorios de carácter bibliográficos y tuvo en cuenta los siguientes ejes temáticos:

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable y el proceso de toma de decisiones.

Se define el concepto de Sistema de Información Contable y la importancia del mismo en la información utilizada en el proceso toma de decisiones. El estudio se llevó a cabo con la siguiente bibliografía:

- Cubillo (1997)
- Dapena Fernandez (2005)
- Evia Puerto (2006)
- Chacón (2007)

2. Estudio exploratorio bibliográfico del diseño y elaboración de un Tablero de Control, y su utilización e importancia para las organizaciones actuales.

Se analizaron los aspectos claves a tener en cuenta en el armado de la herramienta para crear un sistema de información útil que mejore la toma de decisiones. El estudio se llevó a cabo con la siguiente bibliografía:

- Ballvé (2000)
- Dapena Fernandez (2004)
- Ballvé (2006)
- Serrano (2015)

3. Estudio exploratorio de la experiencia práctica de la empresa “Establecimiento Don Aladino S.A.”

Se caracterizó a la empresa sobre la cual se elaborará el Tablero de Control. Para lo que se analizó:

- Historia de la empresa
- Descripción de actividades comerciales
- Definición de misión y visión
- Estructura Organizativa
- Otra información relevante: superficie, ubicación, evolución de ventas por rubro, evolución de cantidad de litros vendidos, entre otras.

Esta información fue obtenida a través de entrevistas, carta de presentación, visitas a la empresa, reuniones con el personal jerárquico y operativo, y relevamiento de reportes de utilizados en la gestión, entre otras actividades.

4. Diseño de propuesta de Tablero de Control para la empresa “Establecimiento Don Aladino S.A.” que contribuya a mejorar la toma de decisiones.

Se trabajó en conjunto con la empresa objeto de estudio para elaborar una propuesta útil de Tablero de Control, que permita mejorar la gestión de información para la toma de decisiones. La metodología utilizada en el presente trabajo fue la sugerida por Ballvé (2006), que consiste en la realización de 3 etapas:

- a) **Diseño:** identificar las necesidades de la alta dirección estudiando las posibles áreas e indicadores clave del negocio y conseguir consenso directivo respecto del contenido de lo que se va a construir, evaluar su factibilidad y costos.

Para el análisis y cálculo de todos los indicadores se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Informes y reportes internos
 - Reportes y consultas del sistema contable de la empresa
 - Reportes de gestión de la empresa
 - Entrevista gerente general y gerentes de áreas
- b) **Desarrollo:** de la herramienta informática y de las interfaces con los sistemas operativos y/o transaccionales.
- c) **Implementación:** a través de un adecuado plan de utilización, capacitación y acompañamiento.

III. RESULTADO Y DISCUSIÓN

1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Sistema de Información Contable y el proceso de toma de decisiones.

En el contexto actual, las nuevas formas de competencia, el cambio constante y la disponibilidad de información, exigen a las Pymes el dominio y el ejercicio de una capacidad continua de monitoreo o vigilancia del entorno. El manejo del conocimiento y la información como eje central, debe ser visto en las Pymes como una salida al escaso margen de maniobra que estas organizaciones tienen para sobrevivir en un mundo globalizado (Cubillo, 1997).

Seguendo a Evia Puerto (2006), la contabilidad se ha conceptualizado en forma casi exclusiva como un sistema de registro en donde se conserva con detalle todas las operaciones que ha llevado a cabo el negocio. Pero el registro por si solo produce datos, procesando y organizando los mismos se convierten en información, a partir de la cual se pueden obtener reportes precisos y detallados acerca de la situación y los resultados de la empresa. Por lo tanto, la contabilidad es una herramienta para apoyar la toma de decisiones empresariales ya que es

un mecanismo creado básicamente para proveer información que contribuye a despejar el nivel de incertidumbre asociado con el proceso de elección de cursos de acción.

A través del tiempo se han ido desarrollando distintas ramas de la contabilidad, cada una haciendo hincapié en distintos aspectos de medición. Chacón (2007) expresa que un Sistema de Información Contable Integral debería estar compuesto por una contabilidad financiera y una de costos, para que juntas nutran los sistemas de control de gestión y permitan a sus usuarios internos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable a fin de que éstos pudieran traducir las estrategias en resultados empresariales. Siguiendo a este autor podemos concluir que, independientemente del tipo de organización que se trate, los directivos se benefician si la contabilidad de costos y financiera les proporciona información que les ayude a planificar y controlar las operaciones de la organización.

Por otro lado, es importante resaltar que la meta de un sistema de información es mantener la atención y no inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera tener algún uso potencial en ellos. A través de ellos, se busca dirigir la atención a los asuntos importantes y prioritarios. La capacidad de generar información por estos sistemas, hoy en día, es enorme gracias a la evolución de la tecnología de la información. Según Dapena Fernandez (2005), esto favorece y complica el proceso de toma de decisiones, ya que la gran disponibilidad de la misma, requiere de la habilidad del decisor para definir el momento donde cortar con la recopilación para comenzar con el procesamiento para la toma de decisiones.

Este autor define el proceso de toma de decisiones en seis pasos:

- i. Reunir información
- ii. Seleccionar y decidir en qué información va a ser fundamentada la decisión
- iii. Analizar la información

- iv. Entender la situación
- v. Decidir el curso de acción o decisión a tomar
- vi. Ejecutar el paso anterior bajo el lineamiento de entendimiento de la situación

Las decisiones se toman en contextos inciertos, complejos, dinámicos, y quien debe decidir cuenta con información escasa, incompleta y no siempre confiable. En todas las etapas de este proceso intervienen diferentes factores, si bien se dice que la realidad es una y objetiva, existen tantas interpretaciones de ella como personas ya que depende en gran medida de la formación, experiencia, planes, situaciones coyunturales, objetivos, etc.

Por consiguiente, hoy en día las organizaciones para alcanzar ventajas competitivas, necesitan una visión sistémica y actualizada disponible en todo momento. Como consecuencia, deberían contar con un sistema de información contable integral, que alimente los sistemas de control de gestión y permita a sus diferentes usuarios internos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable a fin de que éstos puedan traducir las estrategias diseñadas para hacer frente al nuevo contexto de los negocios en resultados empresariales (Chacón, 2007).

En síntesis, el contexto actual de negocios, requiere que las empresas accedan a información eficiente, confiable, comparable, clara, integral y oportuna, de manera sostenida en el tiempo. En este sentido, contar con un sistema organizado de información resulta indispensable para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno que rodea a las Pymes.

2. Estudio exploratorio bibliográfico del diseño y elaboración de un Tablero de Control, su utilización e importancia para las organizaciones actuales.

El entorno en la era de la información exige nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. Siguiendo a Ballvé (2000), los problemas gerenciales se están convirtiendo en reales limitantes para el desarrollo. En determinado momento de este crecimiento la

organización debe pasar de ser un negocio a convertirse en una empresa. En esta situación, quienes están al frente de la organización tendrán que desarrollar capacidades ejecutivas para dirigirla y en la medida que la empresa o las capacidades directivas lo requieran o permitan, los hombres de negocio podrán dedicarse más a gobernar que a dirigir la organización. El uso de herramientas formales de gestión ha sido fundamental para que muchas empresas pudieran crecer, desarrollarse y globalizarse.

Dentro de la contabilidad gerencial existen numerosas técnicas y herramientas que posibilitan realizar o confeccionar un adecuado sistema de información para la correcta toma de decisiones dentro de la empresa (Dapena, 2004). Hay dos herramientas que actualmente son muy utilizadas en la contabilidad gerencial: una de ellas es el Tablero de Control, cuyo objetivo básico es diagnosticar de una situación y efectuar su monitoreo permanente, es una metodología para organizar la información y crear valor a través de la misma (Ballvé, 2006); y la otra es el Cuadro de Mando Integral.

Comparando estas dos herramientas, podemos decir que el Tablero de Control se puede considerar más útil para una etapa preliminar de desarrollo, ya que parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. A este 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. Por el otro lado, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta pensada para gerencias maduras que operan en entornos estables y con un nivel más sofisticado de manejo de la información, que además cuenta Gerentes Generales y profesionales que están acostumbrados a gerenciar sus compañías con estrategias y sistemas de planeamiento y control formales. Por lo tanto, como muestra la figura 1, el estilo gerencial, la

madurez corporativa y las condiciones del entorno constituyen algunos de los factores que deben analizarse antes de elegir uno de los sistemas de medición (Ballvé, 2006).

<i>Requerimientos de diseño o uso</i>	<i>Tablero de Control</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Madurez de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento del negocio	Bajo	Alto
Capacidades de Recursos Humanos	Bajo	Alto
Inversión en sistemas	Bajo	Alto
Tiempo para pensar	Poco	Mucho
Utilización de sistemas formales	Informal	Formal
Entorno	Cambiante	Predecible
Necesidad	Información	Alineación

Figura 1. Requerimientos de diseño o uso.
(Fuente. Ballvé, 2006)

La figura 2 muestra como los datos pueden transformarse en información al responder las preguntas gerenciales clave. A su vez, la información puede utilizarse para seleccionar los indicadores de desempeño una vez que la estrategia esté definida. Y, por último, a partir de esta, establecer a qué indicadores se quiere alinear con un buen sistema de incentivos (Figura 2).

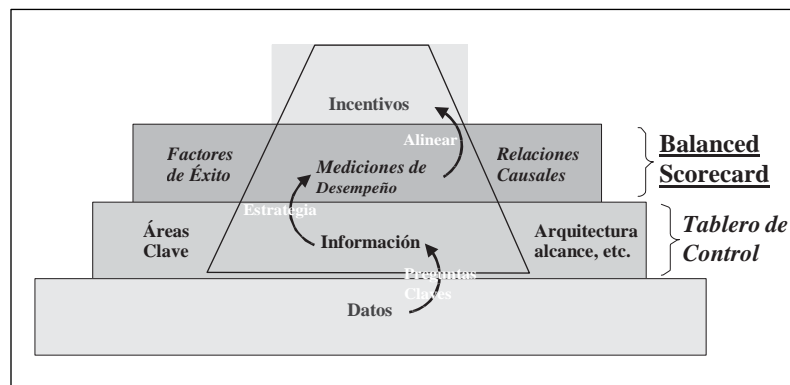


Figura 2. Valor agregado de la información en los sistemas de medición de desempeño.
(Fuente. Ballvé, 2006)

Cabe destacar que el Tablero de Control representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Esto es lo que se llama arquitectura de información. Los indicadores de un Tablero de Control se seleccionan para

enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas.

En consecuencia, en Pymes que están desarrollando el manejo y sistematización de la información, comenzar con el desarrollo e implementación de un Tablero de Control puede permitir evidenciar resultados rápidos y motivaciones para mejorar y evolucionar hacia un sistema más sofisticado. Constituye una herramienta ideal para el desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para enfrentar los desafíos del entorno, ya que sirve para reducir la brecha entre la abstracción y el realismo, entre el análisis y la síntesis, la intuición y la lógica, lo intangible y lo tangible, lo cualitativo y lo cuantitativo (Ballvé, 2000).

En resumen, podemos decir que un Tablero de Control es un eslabón en la cadena de valor de la información, en el que los datos se convierten en información y, luego, a través de indicadores seleccionados, se produce la transformación de la información en conocimiento. Esto constituye el último eslabón de la cadena, y se da cuando el Tablero de Control se utiliza como un sistema interactivo que tiene como propósito generar aprendizaje.

2.1 Características del Tablero de Control

Un Tablero de Control preciso mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones, asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos, resolviendo de esta manera diferentes problemas, como la falta de información y el exceso e inoportunidad de datos.

Siguiendo a Serrano (2015), dentro de las principales características que debe reunir esta herramienta, para lograr una mayor eficacia en su conformación y utilización, podemos nombrar:

- Agilidad: la utilización del Tablero de Control debe ser ágil y no deben existir retrasos entre la carga de la información y la presentación de los resultados.
- Apoyo de los mandos superiores: el Tablero de Control debe ser constantemente apoyado por los mandos medios y superiores. Una forma de realizar esto es utilizando los datos provenientes del tablero de control en las reuniones de trabajo.
- Seguridad: los administradores del sistema deben proveer las claves de acceso al Tablero de control para reducir el acceso a usuarios no autorizados.
- Intuitivo: el usuario no debe necesitar una larga capacitación para poder usar el Tablero de Control.
- Escalable: el Tablero de Control debe contemplar la posibilidad de ser escalable y permitir modificaciones según requiera su uso.
- Volumen de Información: la cantidad de información presentada en pantalla por el Tablero de Control no debe ser excesiva. Se debe presentar sólo la información detallada y en caso que el usuario lo requiera se le debe permitir el acceso a la totalidad de la información en forma desglosada. El Tablero será el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente con indicadores.
- Debate de resultados e ideas: debe ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción. Debe estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares.

2.2 Etapas en el diseño del Tablero de Control

Dapena (2004) sugiere que el desarrollo del Tablero de Control debería partir de determinar la misión y la visión de la unidad de la empresa. Una vez que éstos se han determinado se identifican los objetivos a alcanzar para cumplir con la misión y la visión de la unidad. El paso a seguir implica determinar los factores claves del éxito de la unidad, que van a permitir alcanzar los objetivos, y finalmente, trasladar o traducir estos factores claves del éxito en indicadores claves de desempeño.

Luego, el mismo autor sostiene que se debe identificar como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno. Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyado en nuevas tecnologías informáticas, se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

La metodología propuesta para llevar adelante el diseño, desarrollo y posterior implementación de un Tablero de Control (TdeC) consta de 3 etapas (Ballvé, 2006):

2.2.1 Etapa de diseño

Siguiendo a Serrano (2015), esta primera etapa tiene como objetivo identificar y conseguir consenso directivo respecto del contenido de lo que se va a construir, evaluar su factibilidad y sus costos. Para ello es importante entender las necesidades de la alta dirección estudiando las posibles áreas e indicadores clave del negocio. Esto se logra a través de la realización de sucesivas reuniones, personales o de grupos de trabajo, con los distintos involucrados, hasta

lograr hacer un primer diseño global en papel de las áreas e indicadores, aperturas, frecuencias, alcances, historia, alarmas, responsables, entre otros.

Una vez aprobado este primer esbozo, se continúa con el relevamiento en detalle de la información que están utilizando las gerencias del siguiente nivel. En estas reuniones se va validando también el diseño global, acercándose a la realidad. Todo eso puede plasmarse fijando las pantallas que debería contener el tablero, si se lleva a cabo informáticamente, detallando inclusive con qué nivel de detalle y en qué forma se pretende mostrar la información en cada caso (cuadros, gráficos, colores, entre otros).

Algunas consideraciones a tener en cuenta en esta etapa, son que el diseñador no debe abarcar más que aquello que la empresa puede atender, comenzando preferiblemente por un sistema menos ambicioso, de más rápida implementación y menor costo, dejando para etapas posteriores las sofisticaciones. Así también, el sistema debe estar totalmente documentado y las instrucciones tienen que ser claras y fácilmente entendibles por todos, ya que, a partir del diseño conceptual, deviene un diseño en detalle de la base de datos y del link de éstas con los sistemas transaccionales.

La mayor dificultad radicará en la definición de lo que llamaremos “la arquitectura de la información”, su informatización y modo de obtención. La metodología utilizada, por lo general, consiste en que el diseñador pase tiempo con los responsables operativos para obtener de ellos las necesidades de información. Esto lleva a un ejercicio por parte del diseñador para averiguar de un modo indirecto y definir qué es lo que necesita el responsable.

Segmentar a la empresa en áreas o temas clave y seleccionar indicadores por área son los dos primeros y más importantes pasos a dar para diseñar un Tablero de Control. Las áreas clave son las cuestiones estratégicas para la empresa, por eso el Tablero de Control apunta a dividir

el negocio en procesos o temas clave de la alta dirección, intentando evitar la división funcional para que el Tablero sea de la empresa y no pertenezca sólo a un sector o gerencia.

Estos temas deben ser abarcativos de toda la realidad y destinados hacia el interior de la organización. Es un enfoque más directivo que estratégico, de gerente más que de líder, con un punto de vista práctico y de información como herramienta de diagnóstico.

Una vez definidas las áreas y los factores críticos claves, debemos pasar a tratar de identificar los indicadores clave para la organización. Para ello hay que focalizarse en establecer las características que debe tener la información incluida en el tablero.

2.2.2 Etapa de desarrollo

En esta etapa, el desarrollo de la aplicación de la herramienta trae aparejada la dificultad en lo que respecta a la instalación informática a través del soporte tecnológico y la necesidad de desarrollar interfaces con los sistemas operativos o transaccionales.

El sistema propuesto debe ser implementado con soporte externo y en forma gradual con la participación de alguna parte de la organización, siendo muy probable que durante la primera fase se trabaje en paralelo con los sistemas ya existentes. De este modo se garantiza el éxito en el resto de la organización, ya que una implementación generalizada implica arriesgarse al fracaso.

2.2.3 Etapa de implementación

Una vez desarrollada la herramienta, al momento de su implementación es importante contar con usuarios finales capacitados y acompañarlos durante el uso de la misma, a través de un adecuado plan de utilización, capacitación y acompañamiento.

2.3 Tipos de Tablero de Control

Ballvé (2006) define cuatro tipos de Tableros de Control según el propósito de implementación:

- *Operativo*: permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.
- *Directivo*: busca monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.
- *Estratégico*: brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- *Integral*: sintetiza información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores.

2.4 Indicadores

Dapena (2004) expresa que hoy en día es posible confeccionar un número realmente importante de indicadores para realizar una adecuada gestión de la empresa. Pero lo importante no es la cantidad de indicadores a presentar (exceso de información) sino contar con un número relativamente pequeño de los mismos y que, mediante la gestión de estos indicadores, se pueda monitorear y gestionar a la empresa en función de la estrategia establecida. Dichos indicadores nos tienen que poder presentar una adecuada visión de la gestión de la empresa tanto en aspectos

financieros como no financieros (teniendo un mismo nivel de importancia los últimos que los primeros) a la vez que tanto en el corto como en el largo plazo.

Ballvé (2000) establece que para cada indicador identificado como clave se deberán definir los siguientes puntos en todos los tableros de control:

- Período: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal o para los próximos meses, etcétera.
- Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidimensionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etcétera.
- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: on-line, diaria, semanal, mensual.
- Referencia: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista que el presupuesto), etcétera.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo, más o menos 5% sobre una base de referencia.
- Gráfico: la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Por ejemplo, tortas, barras, líneas, etcétera.
- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador algún desvío alarmante.

Para terminar, es importante destacar que implementar un Tablero de Control es una forma de articular la información gerencial y operativa en un sistema de información que se estructura

a partir de los objetivos de la empresa. La principal ventaja es que posibilita conocer cuáles son sus objetivos y mediante qué actividades clave los va a lograr.

3. Estudio exploratorio de la experiencia práctica de la empresa “Establecimiento Don Aladino S.A.”

En este apartado se caracterizará el contexto actual de la lechería en Argentina y la Empresa Establecimiento Don Aladino S.A.

3.1 Contexto actual del sector primario de lechería

El productor primario de leche atraviesa un momento difícil, datos del INTA Rafaela muestran que, comparando doce meses, tomando como referencia marzo 2018 y 2017, el valor promedio nominal de la leche recibido por el productor se ajustó en un 15,8%, mientras que insumos básicos para la actividad como son el maíz y el balanceado subieron un 48,8%, el expeller de soja un 38,3% y la pastura de alfalfa (sin fertilizar) un 29,5%, entre otros costos (Rural Net, 2018).

La situación en Córdoba acompaña la tendencia nacional. De un reporte del Ministerio de Agroindustria, que es publicado mensualmente en su página, podemos ver que el precio por litro pagado al productor (ver Tabla 1) durante el 2017, sufrió un incremento del 15,3%, mientras que la inflación del mismo periodo, según datos del INDEC, fue del 24,8%.

Tabla 1: Precio por litro pagado al productor en la provincia de Córdoba

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 3,89	\$ 4,64
2017	\$ 4,89	\$ 4,95	\$ 5,09	\$ 5,17	\$ 5,35	\$ 5,43	\$ 5,47	\$ 5,54	\$ 5,57	\$ 5,61	\$ 5,66	\$ 5,64
2018	\$ 5,66	\$ 5,68	\$ 5,84									

(Fuente. Ministerio de Agroindustria)

Tras el cambio político que se abrió en la Argentina en diciembre de 2015, fueron muchas las expectativas puestas en materia de lechería, uno de los sectores productivos más golpeados

por diversos motivos como el climático, los precios bajos y los altos costos. Para referentes de las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA): “El Gobierno no hizo nada por los productores lácteos; su política macroeconómica dejó al sector en la ruina. Costos mayoritariamente en dólares y leche en pesos fueron un combo imposible de sobrellevar. Ya con más de dos años de gestión aún no se vislumbran cambios en la política macroeconómica que contradigan este errado rumbo. Son muchos los tamberos que quedaron en el camino y con ellos se perdieron puestos de trabajo en el campo, arraigo rural y escuelas que quedan desiertas” (Revista Chacra, 2018).

Como consecuencia, las expectativas tras el cambio de gobierno no se vieron cumplidas. Por un lado, la alta devaluación afecta directamente los costos de producción, que según el último “Informe Macroeconómico” del CREA, en la lechería, para un modelo productivo de intensidad intermedia, el 69% de los costos totales son costos fijados en dólares; por otro lado, se evidencia un precio de venta fijado por los compradores que se ha visto estancado (La Nación, 2018).

Entre los factores macroeconómicos desfavorables, se incluyen la inflación de costos, sobreapreciación cambiaria, tasas de interés excesivas, alta presión tributaria y cargas burocráticas sobredimensionadas. También forman parte del problema los déficits logísticos, fundamentalmente caminos rurales intransitables cuando se producen lluvias en exceso (CREA, 2018).

Todo esto evidencia que, dado el contexto que atraviesa la lechería, es necesario controlar los costos y estar atentos a los factores internos sobre los que se puede trabajar, para no llegar a la situación de muchos tambos que deciden cerrar por las sucesivas pérdidas económicas sufridas.

3.2 Caracterización de la empresa objeto de estudio

Establecimiento Don Aladino S.A. inició su actividad en septiembre de 2004, formalizando el negocio familiar que hacía tiempo se llevaba a cabo. Luego de que la tercera generación se hiciera cargo de la explotación, compartiendo hasta hoy el manejo conjuntamente ya con la cuarta generación, se decidió conformar una Sociedad Anónima, compuesta por cinco accionistas, todos familiares directos.

En sus inicios, solo producía leche fluida y luego, con el objetivo de complementar y expandir actividades, en 2007 agrega la unidad de agricultura, comenzando a producir para abastecerse para alimentación animal y comercializar granos de soja, maíz y trigo. Posteriormente, en el año 2009, agrega la unidad de feed lot, o engorde a corral, de producción de carne vacuna para darle un destino a los terneros machos producidos por la actividad tampera. En 2012, se realiza una gran inversión para convertirse en uno de los primeros tambos del país de contar con un sistema de calesita (figura 3) para la extracción de leche. La expansión más reciente se produjo en el año 2017, cuando se decidió adquirir cabezas de ganado de otros tambos, que por la situación de la actividad decidieron reducir o cerrar sus puertas, lo que permitió incrementar notablemente la cantidad de litros producidos.



Figura 3. Tambo Rotativo - Establecimiento Don Aladino S.A
(Fuente. Fotografía de la empresa)

La actividad se desarrolla en la localidad de Marull, al norte de la provincia de Córdoba. Actualmente, se encuentran afectadas a la actividad 610 hectáreas, como lo muestra la figura 4, de las cuales 160ha son de propiedad de la empresa, 290ha de los accionistas y 240ha corresponden a campos alquilados.



Figura 4. Ubicación de la explotación
(Fuente. Elaboración de la empresa)

La empresa define su *visión* como: “Ser referentes en el mercado nacional de la leche, con tecnología de punta y técnicas de producción internacionales” y su *misión*: “Producir leche de calidad, continuando con una tradición familiar. Preservando los valores de nuestros ancestros. Trabajando el tambo con un enfoque empresarial e industrial, en manos de profesionales.”

La estructura organizativa (figura 5) se desprende de los cinco accionistas que conforman la empresa, tres de ellos se desempeñan en áreas de gerencia general, administración y producción. Además, cuentan con asesores externos que brindan apoyo a áreas productivas, como veterinarios y nutricionistas, y un estudio contable que brinda servicios de liquidación de sueldos e impuestos y asesoría contable.

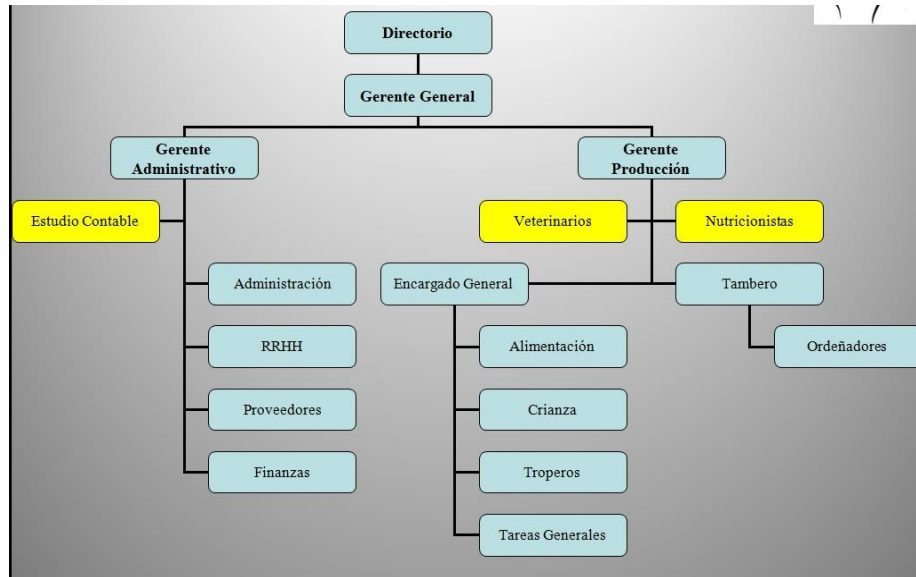


Figura 5. Organigrama funcional
(Fuente. Elaboración de la empresa)

Los directivos ven la eficiencia productiva como clave para cumplir su visión y misión, principalmente a través de la cantidad de litros producidos para aprovechar la capacidad ociosa en el tambo calesita. El crecimiento ha sido, salvo por el año 2014 y 2015, constante y progresivo en la historia de la empresa. Los litros producidos a través del tiempo, considerando año calendario, se puede observar en la figura 6. Se destaca el salto en la producción en 2017 y el crecimiento proyectado para el año 2018 principalmente por las nuevas adquisiciones.

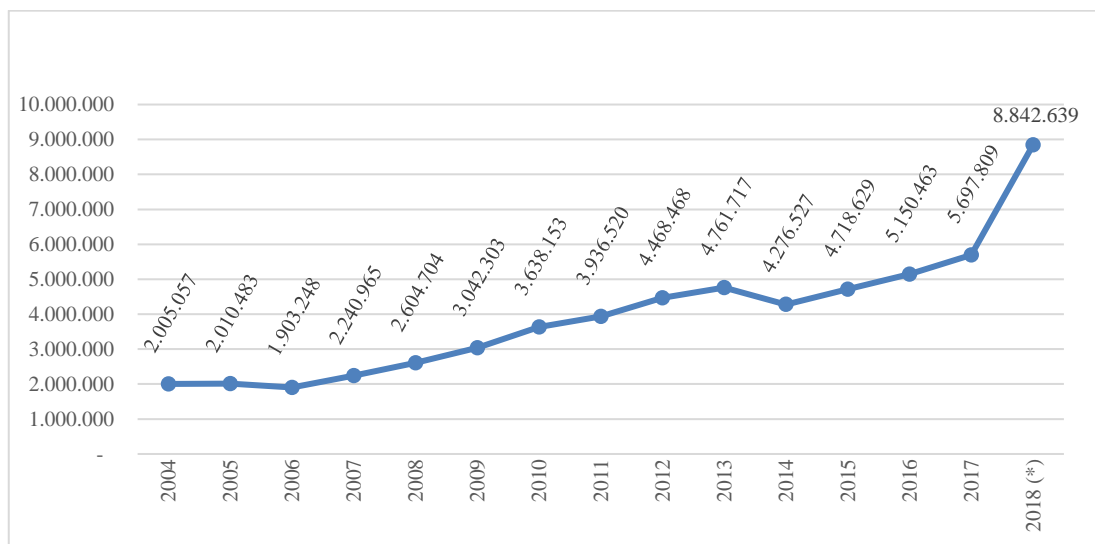


Figura 6. Evolución de litros producidos

De la información provista por los Estados Contables de publicación de la empresa, se destaca la complementariedad de los ingresos por venta de ganado y granos, siendo el mayor ingreso el producido por venta de leche fluida. El ejercicio económico comprende los meses de julio a junio de cada año. En la figura 7 se observa el crecimiento nominal en ventas de últimos 5 años y el gran crecimiento esperado en ventas producto de las inversiones en el 2018, ya que este periodo solo acumula ventas a marzo y ya es superior al año anterior.

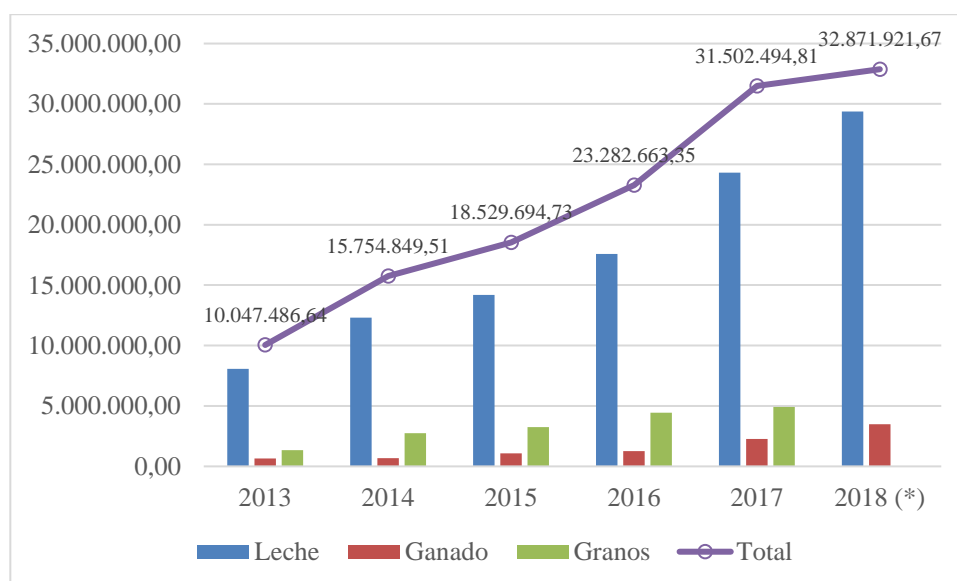


Figura 7. Ventas por rubro según Estados Contables

En el año 2017 se adquirieron un total 435 cabezas, lo que implicó un aumento de las vacas en ordeño. De enero a junio 2017, las vacas en ordeño fueron en promedio 525, y en la última semana de diciembre de ese periodo fueron ordeñadas 845 vacas. En el mes de mayo 2018 se incorporaron 100 cabezas más y se espera hacia fin de año adquirir aún más. Este crecimiento fue posible por la toma de deuda, tanto con entidades financieras como con inversionistas.

En resumen, Establecimiento Don Aladino S.A para lograr sus objetivos decidió realizar una gran inversión para mejorar el uso de su capacidad instalada y acompañar esto con acciones tendientes a mejorar su rentabilidad. Ante esta situación, con el incremento del volumen de producción y los costos relacionados, sumado a la situación que atraviesa la lechería, sale a la

luz la necesidad de la dirección de la empresa de contar con un mecanismo de control periódico que le permita tomar decisiones a tiempo. Por lo antes expuesto, mejorar el control y gerenciamiento se ha convertido en un objetivo estratégico para consolidar su crecimiento y estar atentos a nuevas oportunidades.

4. Diseño de propuesta de Tablero de Control para la empresa “Establecimiento Don Aladino S.A.” que contribuya a mejorar la toma de decisiones.

En el apartado 2, que se desarrolló con anterioridad, se explicaron los aspectos centrales de un tablero de control y las consideraciones para su elaboración. En este apartado se seguirán los pasos descritos anteriormente en la metodología.

4.1 Análisis del proceso de producción de leche y determinación de las áreas clave

El objetivo de este apartado es determinar las áreas clave, es decir, aquellos procesos internos de los cuales depende el éxito de la empresa, por lo que su monitoreo permanente es necesario.

Las principales áreas que intervienen en el proceso de elaboración de leche fluida son:

- Reproducción animal: su principal función es la detección de celo e inseminación para garantizar la continuidad y aumento en la producción.
- Sanidad Animal: encargada de prevención, detección y manejo de enfermedades.
- Alimentación animal: su función es diseñar una dieta balanceada que favorezca la máxima producción por animal.
- Actividad en Tambo: es el último paso antes de la venta. El buen manejo del equipo de trabajo condiciona la rapidez y calidad de extracción.

Por otro lado, como complementaria de la actividad productiva y necesaria, se encuentra lo relativo a la administración general. El Gerente administrativo se encuentra abocado al manejo de compras, gestión de proveedores y cobranza de clientes. El principal desafío en esta área es el manejo del capital de trabajo, ya que a menudo se debe recurrir a liquidaciones anticipadas de cheques, prestamos financieros y descubiertos bancarios como consecuencia del desfase entre plazos de cobro y pagos.

La contabilidad es llevada por el estudio contable ya que la empresa no cuenta con personal abocado a esta área. Actualmente la misma no es llevada de manera simultánea con los eventos económicos, por lo que, a la hora de tomar decisiones, la misma es una fuente de información.

La empresa considera que para el cumplimiento de su visión y misión debe hacer énfasis en la eficiencia en la producción desde tres perspectivas: el incremento de producción, la cantidad de animales y la calidad de la leche.

De lo anterior y de las entrevistas y reuniones realizadas con la gerencia de la empresa, se consensuó que las áreas cuyo desempeño afecta directamente el éxito de la compañía son:

- Alimentación: la dieta animal representa aproximadamente entre un 45-50% de la venta de leche e incide directamente en los litros producidos por vaca en ordeño. Así mismo, la composición de la alimentación influye en el precio de venta, a través de mediciones de calidad como son grasa y proteína en leche.
- Tambo: las retribuciones por la prestación del servicio a las personas que conforman el equipo de extracción se encuentran directamente vinculadas al precio de venta, representando un 4,5-6% del este. Por otro lado, la calidad de la leche incide directamente en el precio de venta y esta se mide por las células somáticas y la presencia de bacterias.

- Reproducción animal: la detección de celo y preñez de la vaca es importante para mantener el nivel productivo y tener la oportunidad de crecer.
- Finanzas: dada la importante participación de intereses en relación a la venta, se define como un punto relevante a mejorar.

4.2 Diseño del Tablero de control: áreas clave e indicadores relevantes

De lo anterior se desprende el análisis de vinculación de las áreas clave y los indicadores más representativos de las mismas. Como resultado, se decidió que los indicadores críticos para una primera etapa de desarrollo del tablero sean los que se encuentran en la tabla 2.

Se considera importante resaltar que, de la experiencia práctica de los directores en la actividad, surge la necesidad de que los parámetros de alarmas para los indicadores productivos sean distintos según la temporada que se encuentre en el año. Por este motivo, la periodicidad del indicador será cuatrimestral, mientras que la medición mensual. En esta actividad, hay factores externos, principalmente climáticos, que influyen en la cantidad de litros potenciales por vaca en ordeño. Los meses más productivos en el año son los meses más fríos (julio, agosto, septiembre y octubre); luego, con el calor, siguen los meses menos productivos (noviembre, diciembre, enero y febrero); y por último con una productividad intermedia, por las no tan altas temperaturas, los restantes: marzo, abril, mayo y junio. En esta primera etapa solo se aplica el tablero para los meses de noviembre 2017 a febrero 2018 de baja productividad.

En la tabla 3 se muestran los resultados de las mediciones para cada indicador y las alarmas y objetivos establecidos para los meses antes mencionados.

Tablero de Control ESTABLECIMIENTO DON ALADINO S.A.			Elementos del Indicador												
Nº	Objetivo general	Meta Especifica	Nº	Nombre Indicador	Fórmula	Qué mide	Alarma	Unidad de medida	Origen de Datos	Periodicidad del Indicador	Periodicidad de la Medición	Responsable Obtención de Medición	Responsable del Indicador	Obtención Medición	Minimizar / Maximizar
1	Maximizar productividad vinculada alimentación	Superar los 28 litros de producción por vaca ordeñada	1.1	Producción promedio de vacas en ordeño	$(\text{Cantidad de litros producidos} / \text{cantidad de vacas ordeñadas})$	Este indicador mide la cantidad de litros producidos por vaca ordeñada	23	Puntos	Sistema Delpro	Cuatrimestral	Mensual	Tambero	Gerente de producción	Semiautomático	Maximizar
		Superar el 85% de hembras en ordeño del total de hembras posibles	1.2	% Vacas productivas	$(\text{Cantidad de vacas en ordeño} / \text{cantidad de hembras activas}) \times 100$	Este indicador mide la cantidad de vacas productivas en comparación a población activa (vacas secas y ordeño)	70%	%	Sistema Delpro	Cuatrimestral	Mensual	Tambero	Gerente de producción	Semiautomático	Maximizar
		Superar el 70% de hembras productivas	1.3	% Vacas activas	$(\text{Cantidad de vacas en ordeño} / \text{cantidad de hembras totales}) \times 100$	Este indicador mide la cantidad de vacas productivas en comparación a población total (vacas secas, preñadas, pre servicio y ordeño)	50%	%	Sistema Delpro	Cuatrimestral	Mensual	Tambero	Gerente de producción	Semiautomático	Maximizar
		Alimentación de los animales sea sustentado con las vacas ordeñadas, Objetivo: 40%	1.4	% Litros en alimentación	$(\text{Gasto alimentación} / \text{Precio promedio venta}) / \text{Litros producidos} \times 100$	Este indicador mide participación de la alimentación en la producción	60%	%	Planilla excel	Cuatrimestral	Mensual	Administrativo/Producción	Administrativo/Producción	Manual	Minimizar
2	Incrementar rentabilidad del tambo	Maximizar el precio de venta de la leche minimizando las bacterias por mililitros de leche: inferior 25mil unidades	2.1	UFC	Cantidad de unidades de formadores de colonia	Calidad de leche: Bacterias en producción	50	Puntos	Informe Funesil/Industria	Cuatrimestral	Mensual	Tambero	Gerente de producción	Externo	Minimizar
		Maximizar el precio de venta de la leche minimizando la presencia de células somáticas por debajo a 300mil por ml leche	2.2	Somática	Cantidad de células somáticas	Calidad de leche - Bacterias	400	Puntos	Informe Funesil/Industria	Cuatrimestral	Mensual	Tambero	Gerente de producción	Externo	Minimizar
3	Maximizar productividad vinculada a reproducción animal	Maximizar el rendimiento vacuno: Días promedio de lactancia no superen 220	3.1	Días de rodeo productivo	Cantidad días en promedio de lactancia	Mide la cantidad de días desde el parto que la vaca esta en ordeño	250	Puntos	Sistema Delpro	Cuatrimestral	Mensual	Gerente de producción	Gerente de producción	Semiautomático	Minimizar
4	Incrementar utilidad	Intereses generados por todo concepto no supere el 6% de la venta	4.1	% Intereses Total	$(\text{Intereses pagados} / \text{Ventas}) \times 100$	Mide la participación de los intereses en la venta considerando los generados por inversiones	10%	%	Sistema Tango	Anual	Mensual	Gerente Administración	Gerente Administración	Semiautomático	Minimizar
		Intereses generados por capital de trabajo no supere el 2% de la venta	4.2	% Intereses Capital de Trabajo	$(\text{Intereses pagados CT} / \text{Ventas}) \times 100$	Mide la participación de los intereses del capital del trabajo en la venta	5%	%	Sistema Tango	Anual	Mensual	Gerente Administración	Gerente Administración	Semiautomático	Minimizar

Tabla 2. Indicadores de Tablero de Control

Tablero de Control ESTABLECIMIENTO DON ALADINO S.A.			Elementos del Indicador				Cronograma de Medición del indicador, Valores Alarmas y Objetivos											
Nº	Objetivo general	Meta Especifica	Nº	Nombre Indicador	Formula	Qué mide	NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO		
							Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo
1	Maximizar productividad vinculada alimentación	Superar los 28 litros de producción por vaca ordeñada	1.1	Producción promedio de vacas en ordeño	(Cantidad de litros producidos/cantidad de vacas ordeñadas)	Este indicador mide la cantidad de litros producidos por vaca ordeñada	28	23	27	25	23	27	25	23	27	23	23	27
		Superar el 85% de hembras en ordeño del total de hembras posibles	1.2	% Vacas productivas	(Cantidad de vacas en ordeño / cantidad de hembras activas) x100	Este indicador mide la cantidad de vacas productivas en comparación a población activa (vacas secas y ordeño)	90%	70%	85%	88%	70%	85%	84%	70%	85%	84%	70%	85%
		Superar el 70% de hembras productivas	1.3	% Vacas activas	(Cantidad de vacas en ordeño / cantidad de hembras totales) x100	Este indicador mide la cantidad de vacas productivas en comparación a población total (vacas secas, preñadas, pre servicio y ordeño)	62%	50%	70%	62%	50%	70%	61%	50%	70%	62%	50%	70%
		Alimentación de los animales sea sustentado con las vacas ordeñadas. Objetivo: 40%	1.4	% Litros en alimentación	(Gasto alimentación /Precio promedio venta)Litros producidos x100	Este indicador mide participación de la alimentación en la producción	49%	60%	40%	55%	60%	40%	44%	60%	40%	66%	60%	40%
2	Incrementar rentabilidad del tambo	Maximizar el precio de venta de la leche minimizando las bacterias por mililitros de leche: inferior 25mil unidades	2.1	UFC	Cantidad de unidades de formadores de colonia	Calidad de leche: Bacterias en producción	39	50	28	25	50	28	60	50	28	61	50	28
		Maximizar el precio de venta de la leche minimizando la presencia de células somáticas por debajo a 300mil por ml leche	2.2	Somática	Cantidad de celulas somáticas	Calidad de leche - Bacterias	306	400	299	276	400	299	453	400	299	341	400	299
3	Maximizar productividad vinculada a reproducción animal	Maximizar el rendimiento vacuno: Días promedio de lactancia no superen 220	3.1	Días de rodeo productivo	Cantidad días en promedio de lactancia	Mide la cantidad de días desde el parto que la vaca esta en ordeño	206	250	220	219	250	220	229	250	220	226	250	220
4	Incrementar utilidad	Intereses generados por todo concepto no supere el 6% de la venta	4.1	% Intereses Total	(Intereses pagados/Ventas) x 100	Mide la participación de los intereses en la venta considerando los generados por inversiones	12%	10%	6%	12%	10%	6%	11%	10%	6%	15%	10%	6%
		Intereses generados por capital de trabajo no supere el 2% de la venta	4.2	% Intereses Capital de Trabajo	(Intereses pagados CT/Ventas) x 100	Mide la participación de los intereses del capital del trabajo en la venta	5%	5%	2%	4%	5%	2%	4%	5%	2%	5%	5%	2%

Tabla 3. Tablero de Control de Establecimiento Don Aladino S.A.

4.3 Implementación del Tablero de Control

Para lograr la correcta implementación, se necesita involucrar a las personas afectadas, en su puesta en práctica, y validar la utilidad de los indicadores a la hora de tomar decisiones para garantizar su utilización.

El desarrollo de la herramienta se realizó en conjunto y teniendo en cuenta las necesidades de información de los directivos de la empresa a la hora de tomar decisiones. Por este motivo, el nivel de aceptación es amplio y la utilidad que encuentran en los indicadores es alta. En esta primera etapa, los responsables de los indicadores son los gerentes de producción y finanzas, por lo que su compromiso con la herramienta garantiza su utilización. La empresa manifestó que el Tablero de Control se presentará en las reuniones mensuales que se llevan a cabo con todas las áreas involucradas. Se proyecta agregar nuevos indicadores al mismo, principalmente financieros, ya que actualmente el atraso de la Contabilidad no permite el cálculo oportuno de los mismos.

IV. CONCLUSIONES

El contexto actual de negocios, requiere que las empresas para tomar decisiones, en particular las Pymes, accedan a información eficiente, confiable, comparable, clara, integral y oportuna, de manera sostenida en el tiempo. En este sentido, contar con un sistema organizado de información resulta indispensable a la hora de gestionar una Pyme, ya que permite adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Un buen sistema de información, permite alcanzar ventajas competitivas si la información que genera permite mantener la atención en los temas importantes.

El Tablero de Control es una herramienta muy útil en Pymes que están desarrollando el manejo y sistematización de la información, ya que permite evidenciar resultados rápidos y

motivaciones para mejorar y evolucionar hacia un sistema más eficiente. El uso adecuado de esta herramienta permite contar con un mayor conocimiento de la situación y mejorar la toma de decisiones. Al momento del diseño, es importante definir las áreas claves de las cuales depende el éxito de la Pyme y vincular estas con los indicadores más representativos de los resultados que se pretenden.

Este trabajo aplicó el desarrollo teórico a una Pyme del sector agropecuario, cuya actividad principal es la lechería. Este sector atraviesa actualmente un momento difícil, por lo que para las empresas es importante controlar los costos y estar atentos a los factores internos sobre los que se puede trabajar para no llegar a la situación de muchos tambos que deciden cerrar por las sucesivas pérdidas económicas sufridas.

Para Establecimiento Don Aladino S.A, mejorar el control y gerenciamiento se ha convertido en un objetivo estratégico para consolidar su crecimiento y estar atentos a nuevas oportunidades. A través de la implementación del Tablero de Control, reconocen una herramienta que les permite consolidar información y tener una visión general de la gestión de la empresa, para detectar los aspectos a mejorar y consolidar la estrategia de crecimiento.

V. BIBLIOGRAFÍA

Ballvé, A. M. (2006) Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de control. *Revista de contabilidad y dirección*. 3 (2006), pp 13-38.

Ballvé, A. M. (2000) *Tablero de control: Información para crear valor*. Buenos Aires, Argentina. Macchi.

Chacón, G. (2007) La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad Contable Faces*. 10 (15), pp 29-45.

CREA (2018) Los problemas estructurales de la lechería argentina. <https://www.crea.org.ar/los-problemas-estructurales-de-la-lecheria-argentina/> [03/04/2018]

Cubillo, J. (1997) La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência da Informação*, 26(3), pp 1-13.

Dapena Fernandez, J. L. (2004) *La Contabilidad como herramienta competitiva en las Pyme de la ciudad de Córdoba*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.

Dapena Fernandez, J.L. (2005) *Finanzas de la empresa. Toma de decisiones y Subjetividad*. Córdoba, Argentina. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.

Evia Puerto, M. (2006) ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? *Contaduría y Administración*. 06 (219), pp 1-20.

La Nación (2018) Dólar y costos: la agricultura, el tambo y la ganadería ante la devaluación. <https://www.lanacion.com.ar/2143502-dolar-y-costos-la-agricultura-el-tambo-y-la-ganaderia-ante-la-devaluacion> [13/06/2018]

Muzaber, R. (2013) *Dificultades en la implementación de un sistema de información contable en PyMes del gran Mendoza*. Trabajo de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo.

Revista Chacra (2018) Lechería: Decepción por los malos resultados. <http://www.revistachacra.com.ar/nota/18485/> [12/03/2018]

Rural Net, (2018) El 2018 arrancó mal para la lechería: por segundo mes consecutivo el tambo promedio argentino pierde dinero. <http://ruralnet.com.ar/el-2018-arranco-mal-para-la-lecheria-por-segundo-mes-consecutivo-el-tambo-promedio-argentino-pierde-dinero/> [24/04/2018]

Serrano, F., (2015) *Diseño y desarrollo de un Tablero de Control Operativo para la instancia extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un Estudio Jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos*. Trabajo final de aplicación de la Maestría en dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.