



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CORDOBA



Escuela de  
Graduados  
FCE · UNC

Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

**SISTEMA DE GESTION PARA LA TOMA DE DECISIONES EN**  
**EMPRESA AGROPECUARIA**

AUTOR:

Cra. Magalí Rocío Contini

TUTOR:

Mgter. Cesar Torres

- 2017 -



Sistema de gestión para la toma de decisiones en empresa agropecuaria by Contini, Magalí Rocío is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## AGRADECIMIENTOS

A la Escuela de Graduados y a la Facultad de Ciencias Económicas por permitirme formarme como profesional y como persona.

A todo el personal de administración y todos los que forman parte de la facultad, que, por su amabilidad y atención, estando siempre al servicio de los alumnos, nos hicieron sentir "como en casa".

A los docentes, que con gran profesionalismo y vocación nos brindaron sus conocimientos, experiencias y consejos.

En especial a:

- Mgter. Cesar Torres, por ayudarme y guiarme en este trayecto final,
- Dra. Eliana Werbin, por estar siempre presente, atenta a las inquietudes y entusiasmanos a lograr los objetivos propuestos.
- Dr. Juan Argüello, por dedicar su tiempo a guiarnos y estar en cada detalle de cada trabajo, para presentar nuestra mejor versión.

Por último, a todos los compañeros de la especialidad que hicieron ameno el transito este nuevo desafío.

## DEDICATORIAS

A toda mi familia, que siempre está presente y sabe comprender cada estado de ánimo, enseñándome que un tropezón no es caída, seguir siempre para adelante y que al final siempre hay recompensa.

A mi marido, el cual me incentiva y apoya en mi crecimiento profesional y personal.

## RESUMEN

El presente trabajo aborda la Gestión de la Empresa Agropecuaria, en particular a la de base ganadera de cría bovina. Los largos procesos productivos que caracterizan la actividad ganadera bovina, particularmente en la de cría, obligan a monitorear sus avances sin esperar a la finalización del ciclo productivo. Es por ello que el Cuadro de Mando Integral (CMI) resulta una herramienta ideal pues incluye indicadores de causa o inductores de actuación en los diferentes objetivos estratégicos, que resultan especialmente esclarecedores en la perspectiva de los procesos internos. Su aplicación en éste tipo de empresas no está muy difundida, sin embargo, del análisis realizado puede concluirse en que no existen razones determinantes que impidan su uso en este tipo de organizaciones. Por el contrario, su funcionalidad permite un marco de análisis integral en cada una de las perspectivas desde la que se puede abordar a la empresa ganadera, y comprender las interrelaciones existentes entre las mismas.

**Palabras Claves:** Cuadro de Mando Integral – Tablero de Control – Gestión empresa agropecuaria.

## SUMMARY

This work addresses the Agricultural Business Management, particularly in connection with bovine livestock breeding. The lengthy production processes characteristic of the bovine livestock activity, especially in relation to breeding, compel to monitor the progress without waiting for the end of the production cycle. For that reason, the Balanced Scorecard (BSC) is a suitable tool, as it includes cause indicators and performance inductors along the different strategic goals that prove to be particularly revealing for the internal processes perspective. Its application in this type of businesses is not widespread; however, it can be concluded from the analysis conducted that there are no compelling reasons not to use it in these organizations. On the contrary, its functionality provides a comprehensive analysis framework for each of the perspectives in which the livestock business can be addressed and allows to understand the existing interrelations between them.

**Keywords:** Balanced Scorecard - Dashboard - Agricultural Business Management.

## INDICE

I – INTRODUCCIÓN.....	1
II – METODOLOGÍA.....	4
III – RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	6
1) Analizar el sistema de gestión para la toma de decisiones en empresa agraria.....	6
1.1 Matriz FODA .....	8
1.2 Matriz Decisional.....	9
1.3 Tablero de Control.....	10
2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la el Cuadro de Mando Integral en empresas agropecuarias.....	14
2. 1 Cuadro de Mando Integral.....	15
3) Estudio descriptivo y desarrollo práctico del CMI en la empresa agropecuaria PINVAGRO SA .....	25
3.1 Descripción general de PINVAGRO SA.....	25
3.2 Desarrollo de Misión – Visión .....	28
3.3 Estructura organizativa de la empresa y tipo social....	29
3.4 Canales de comercialización y distribución .....	30
3.5 Sistema de Control Interno.....	31
3.6 Análisis FODA.....	31
3.7 Mapa Estratégico.....	33
3.8 Desarrollo CMI.....	34
IV – CONCLUSIONES.....	41
V - APÉNDICE.....	43
VI – BIBLIOGRAFÍA.....	48

## I- INTRODUCCIÓN

En Argentina, la empresa agropecuaria, es un motor importante de la economía; desde hace varios años es el reactivador de la misma, por eso es interesante abordarla desde el punto de vista de la toma de decisiones estratégicas de largo plazo, aplicándolo en un caso práctico.

Según el INDEC<sup>1</sup>, se entiende por empresa o explotación agropecuaria “la unidad de organización de la producción, con una superficie no menor a 500 metros cuadrados (0.05 hectáreas), independientemente del número de parcelas (terrenos no contiguos) que la componen, estas se destacan por:

- Producir bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado.
- Tener una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva.

El objetivo es despertar el interés de los empresarios por descubrir alternativas de productividad y competitividad, y apoyarlos en el desafío de mejorar, transformar o revolucionar su organización, en la conquista de las oportunidades presentes en el mercado y el entorno económico.

Dapena (2004), hace referencia a la importancia de los sistemas de información en la gestión estratégica de la empresa. Para ello, se debe presentar información que permita evaluar el desempeño de la misma y poder tomar decisiones concordantes con los planes a largo plazo.

Se debe realizar un análisis completo de la empresa; en su proyección hacia el futuro. La planeación estratégica, enfatiza en el diagnóstico del entorno sin dejar de atender como corresponde, la evaluación hacia dentro de la organización. Ello, lleva a la reflexión sobre

---

<sup>1</sup> INDEC: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS – GOBIERNO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

el rol que desempeña el sector agrario en el desarrollo socioeconómico del país, y donde se invoca al análisis del escenario actual.

Es importante realizar un análisis de la gestión de las empresas, plasmando el análisis de distintas etapas y poder aprovechar al máximo los recursos financieros, humanos y productivos. Con ello, podemos efectuar un seguimiento, para que progresen en forma ordenada, sistemática, poder evaluar los avances y corregir las fallas durante la ejecución.

Castaño, y otros (2006) manifestaron que es común pensar en las empresas, que mientras hagan las cosas bien, teniendo en cuenta la calidad y la mejora continua es innecesaria una medición o control de índices; pero tarde o temprano se necesita medir lo que se quiere mejorar y para ello se mide la gestión; a través de indicadores de gestión.

Naranjo-Gil, y otros (2016), expresaron que muchas veces, los directivos realizan evaluaciones y toman decisiones que pueden estar sesgadas, lo que puede llegar a provocar efectos opuestos a los deseados o contrarios a su estrategia de largo plazo, por lo cual no serían eficientes. Por ello, surge la necesidad de analizar y tener controladas las variables e indicadores críticos en la empresa y mantenerlos actualizados.

Existen varios modelos de gestión, cada empresa los va adaptando a su actividad con los indicadores más representativos a la misma; para poder realizar una proyección y planificación del futuro, teniendo en cuenta sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Uno de los modelos que se desarrollara y se aplicara a un caso práctico, es el modelo de Cuadro de Mando Integral; sobre el cual Kaplan y Norton (1999); comentaron que el modelo se integra con indicadores financieros, que son obtenidos de la actuación del pasado. Los no financieros, son los proyectados a futuro y los que integran un esquema que permite entender las relaciones entre sus elementos, la estrategia y la visión de la empresa.

Para Kaplan y Norton (1999), el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico y operativo, por ello, las empresas innovadoras, lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica para el largo plazo.

Según lo exponen, Ponssa y otros (2015), esta herramienta, ha demostrado ser muy útil para el control de gestión de las empresas y de gran ayuda para fijar sus metas y objetivos. En empresas Agropecuarias, su aplicación no está muy arraigada, pero no existe motivos que impidan su aplicación.

Por todo lo expuesto, se va a realizar un análisis detallado de la empresa, estudiando los indicadores presentes y ver la necesidad de incorporar índices nuevos relacionados con la actividad para poder plasmarlo en el CMI.

## II – METODOLOGÍA

### 1 **Analizar el sistema de gestión para la toma de decisiones en empresa agraria**

Este estudio se llevará a cabo en base a los siguientes autores:

- Naranjo-Gil, Lopez-Valeiras y Gomez-Conde (2016)
- Ferranda y Badía (2013)
- Rodriguez; Ponssa y Sanchez Abrego (2008)
- Schulman (2012)
- PonceTalancón (2006)
- David (1997)
- Ballvé (2000)
- Fleitman (2000)
- Fiordelmondo (2015)

### 2 **Estudio exploratorio bibliográfico sobre la el Cuadro de Mando Integral en empresas agropecuarias.**

Este estudio se llevará a cabo en base a los siguientes autores:

- Castaño, Montoya y Lanzas Duque (2006)
- Nardi (2012)
- Dapena (2004)
- Rodriguez; Ponssa y Sanchez Abrego (2008)-(2015)
- Robert Kaplan y David Norton. (1999) –(2005)
- Olve (2004)
- Duran (2003)
- Fiordelmondo (2015)

### 3 **Estudio descriptivo y desarrollo práctico del CMI en la empresa agropecuaria PINVAGRO SA**

a) Variables

- Descripción General- PINVAGRO S.A
- Establecer Misión y Visión
- Estructura organizativa de la empresa y tipo societario

- Canales de comercialización y distribución
  - Sistema de control interno
  - Análisis FODA
  - Mapa Estratégico
  - Propuesta de Cuadro de Mando Integral
- b) Período de análisis: 2016/2017
  - c) Técnica: relevamientos de información de la empresa en base a planillas y Balance suministrados por la empresa.
  - d) Entrevista en profundidad con el gerente.

### III – RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### **1) Sistemas de Gestión en Empresas Agropecuarias**

Según el Censo Agropecuario del año 2002, realizado por el INDEC, las Pequeñas y medianas empresas del sector; no poseen sistemas de gestión, sino que toman datos de la producción sin analizarlos, y siguen sus costumbres en cuanto a la toma de decisiones.

Según Naranjo-Gil y otros, (2016), sostienen que los sistemas de control de gestión, se encargan de suministrar la información de gestión y los incentivos para: (1) asegurar un comportamiento apropiado de los empleados de una organización (2) crear y supervisar las condiciones que incentiven a los empleados a trabajar por el beneficio de la empresa, y (3) facilitar la coordinación de las tareas productivas.

Se debe destacar que los tiempos de aprendizaje de las actividades agropecuarias, son más extensas que los de las industrias tradicionales, debido a su dependencia de los procesos biológicos. Esto implica que generalmente no existe la posibilidad de corregir errores sino hasta la campaña o el ciclo siguiente, lo cual, al insumir lapsos considerables de tiempo se genera un factor extra que debe ser considerado dentro del proceso de planeamiento (Ferranda y Badía, 2013).

Las empresas pecuarias, se caracterizan por desarrollar una actividad en la que la producción adquiere un carácter central; lo importante es “producir carne”, pues no habrá mayores dificultades en su venta, claro que en condiciones de mercado normales y cumpliendo con estándares mínimos de calidad; aunque por supuesto a los precios que la demanda está dispuesta a pagar, (Ponssa, 2008)

Es esta característica de la propia actividad, la que la orienta definitivamente hacia la producción como centro de atención en la gestión, al extremo que es habitual referirse a los ganaderos como “productores” y no como empresarios que es lo que realmente son, (Ponssa,2008).

El énfasis en lo productivo se refleja en el uso de indicadores típicos de la actividad, como la tasa de preñez, o la producción de carne por hectárea, que procuran ayudar a planificar y medir la evolución, los avances o los resultados de la producción.

La larga duración de los procesos productivos, especialmente en la cría bovina, obligan a monitorear los avances del proceso, pues esperar al final del mismo podría deparar sorpresas ya no modificables en cuanto a los resultados productivos y económicos obtenidos.

Por otra parte, la actividad pecuaria está inmersa en un contexto de agriculturización verificado en nuestro país en los últimos 20 años, que ha desplazado a la ganadería hacia suelos con mayores limitantes productivas, y ha restringido la utilización de praderas y verdes, otorgándole en consecuencia al uso de la tierra un elevado costo de oportunidad o de alquiler (Ponssa, 2008).

El desafío es, por cierto, la integración y complementación entre la ganadería y la agricultura, beneficiándose de sus efectos sinérgicos.

Para David, G. (2012), “La sustentabilidad de los sistemas agrícolas-ganaderos, la incorporación de tecnología, la evolución de los agronegocios y la trazabilidad hacen necesario que los profesionales de las Ciencias Económicas y otros actores sociales tales como productores, empresarios, ingenieros, asesores, cuenten con el conocimiento profundo de la actividad agropecuaria para tomar decisiones adecuadas”.

El empresario agropecuario argentino, está sometido a numerosas exigencias para enfrentar los nuevos desafíos que el entorno le impone, y busca herramientas que le faciliten la obtención de resultados para medir la marcha de su empresa

### 1.1 MATRIZ FODA

La matriz FODA es una de las herramientas más sencillas que se pueden utilizar para un análisis estratégico. Nos permite identificar en que factores debemos hacer foco mediante el estudio de factores intrínsecos (Fortalezas/ Debilidades) y extrínsecos (Oportunidades/ Amenazas) de la organización.

Ponce Talancón (2006), establece que "El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas".

Las Fortalezas, de una organización, son las acciones o habilidades que desarrolla de manera correcta en forma interna, la hace competitiva en el mercado.

Las Debilidades, son un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las Amenazas, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, son aspectos negativos provenientes del entorno que pueden llegar a representar problemas considerables.

Las Oportunidades, son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Compartiendo con Ponce Talancón (2006), lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; para saber dónde está situada la empresa en el mercado, armar las conclusiones y establecer sus objetivos estratégicos.

## 1.2 MATRIZ DECISIONAL

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997):

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia OF	Estrategia DO
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA

### Estrategia OF:

Las fortalezas nos marcan las ventajas competitivas de la empresa para desarrollar la propuesta de valor y las oportunidades que ofrecen el mercado y la industria para que eso sea valorado. Dicho de otra forma, se utilizan las fortalezas intrínsecas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

### Estrategias DO:

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

### Estrategia DA:

Esta estrategia es secundaria y permite implementar acciones para minimizar las debilidades de la empresa y las amenazas del entorno.

### Estrategias FA:

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias OF que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

## 1.3 TABLERO DE CONTROL

Otra herramienta que se utiliza para monitorear y tomar decisiones a tiempo, en la marcha de la empresa, es el Tablero de Control (TC).

Según Ballvé (2000), el tablero de control es "el conjunto de indicadores, cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector".

### 1.3.1 Tipos de TC:

Existen varios tipos de tableros de control, que se los puede agrupar en cuatro grupos, de acuerdo a las perspectivas de los distintos usuarios.



Según Ballvé (2000):

- Tablero de Comando Operativo: Se realiza un control diario de la situación en que se encuentran los sectores. El objetivo es poder tomar decisiones en el momento que ocurren los hechos. Las áreas a monitorear son producción, comercialización, compras, logísticas, finanzas, entre otras.
- Tablero de Comando Directivo; Se realiza un control mensual vinculando todos los resultados de la empresa. Con este tablero nos deja evaluar la situación interna de la empresa.
- Tablero de Comando Estratégico; Herramienta utilizada para la evaluación a largo plazo. Evalúa el sector interno con los indicadores relevantes para la estrategia de cada área y el sector externo para tomar conocimiento de donde nos encontramos ubicados respecto al mercado y al contexto. El beneficio que nos brinda este tablero es el poder comparar resultados internos con los externos, y armar estrategias para evitar inconvenientes futuros. Los indicadores externos a tener en cuenta son: alianzas estratégicas, tendencia de los mercados, satisfacción del cliente, logística y distribución, servicios que se le brinda al cliente post venta, la calidad y forma de producción, en cuanto a la tecnología y los tiempos, de la competencia, entre otros. En sí son indicadores que no pueden ser dominados por la empresa.
- Tablero de Comando Integral; Esta dirigido a aquellas personas que ocupen el mayor rango de la empresa como, por ejemplo: dueños, directores, accionistas, ya que su objetivo es brindar información dirección. Este Tablero abarca a los tres.

### 1.3.2 Componentes del Tablero de Control

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Declaración de lo que la estrategia debe lograr y lo que es crítico para su éxito.	La manera en que el logro de la estrategia se medirá y se le dará seguimiento.	Nivel de desempeño o tasa de mejora que se pretende lograr.	Proyectos de acción claves requeridas para alcanzar los objetivos.

#### 1.3.2.1 Tipos de Indicadores

- Financieros: medibles en base a unidades monetarias
- Cuantitativos no financieros: medibles en unidades no monetarias
- Cualitativos: no medibles objetivamente

Para Fleitman (2010), estas son las Características que debe reunir un indicador:

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que sea relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o funcionarios.
- Comparable con empresas del mismo giro.

Fiordelmondo (2015), expreso que "Un buen sistema de información debe reunir en forma equilibrada:

- \* Indicadores físicos y monetarios,
- \* Información interna (empresa) y de contexto (coyuntura),
- \* Información de mediano y largo plazo.

Cada uno de estos indicadores, debe ser asociado a un determinado objetivo, se lo debe poder medir, hay que establecer la periodicidad de medida, incorporar las unidades involucradas (\$, kg, %, etc.), agregar un nivel mínimo aceptado (por debajo del cual se activan "alarmas" con la finalidad de corregir lo antes posible el motivo de ese desvío), y la fuente de origen de los datos, entre otros.

## **2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la el Cuadro de Mando Integral en Empresas Agropecuarias.**

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos años, ha hecho presente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda, aplicación de nuevas técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio.

Según Castaño y otros (2006), la medición de la Gestión, fue de gran preocupación para los empresarios y los gobiernos de naciones, que, con el fin de mostrar sus resultados, han implementado y adoptado diferentes modelos para manifestar los logros obtenidos en su administración y poder monitorearla para llegar a cumplir con las metas fijadas en sus planes de trabajo.

Las empresas deben realizar una adecuada Planificación Estratégica, para poder potenciar el crecimiento a largo plazo y asegurarse que la información que brindan sea adecuada, útil y contribuya en la toma de decisiones estratégicas; para ello, según Nardi A. (2012), es necesario que cada compañía comience por plantearse los siguientes puntos:

- a) Desarrollar una visión y una misión estratégica.
- b) Determinar los objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la organización.
- c) Crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados.
- d) Ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y eficaz.
- e) Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar los ajustes, si corresponde.

## 2.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La evaluación del desempeño es un proceso de análisis que permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa. Para poder realizarlo, se utilizan distintos métodos, uno de ellos es el Cuadro de Mando Integral.

Según la propuesta original de Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de su actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Su relación con la misión empresarial y las estrategias pautadas es una característica muy importante del CMI, diferenciándolo de gran parte del resto de las herramientas que suelen utilizarse para la conducción de organizaciones.

Abrego y otros (2015), expresan que El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta gerencial, cuyo propósito es el de permitir diagnosticar y/o planificar una situación, e identificar y controlar áreas claves.

El CMI, según señala Olve (2004), es integral por dos razones: por una parte, se sustenta en cuatro perspectivas básicas que buscan una descripción completa de lo que necesitamos saber sobre el negocio, contemplando una dimensión temporal al análisis; por la otra, pues muestra tanto aspectos internos como externos. El CMI está vinculado mediante supuestos causa-efecto. Una de sus utilidades más importantes es “reflejar la fuerza de estos vínculos, las demoras que implican y la certeza que podemos tener de estos vínculos ante la competencia externa y el cambio”.

Una distinción importante, es entre el CMI y el Tablero de Control (TC) es que, el primero incluye tanto indicadores de causa como de efecto y el TC solo se compone de indicadores de efecto.

Los indicadores de resultados o de efecto, miden la consecución del objetivo estratégico; mientras los indicadores de causa o inductores de actuación miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. (Ponssa, 2008)

La particularidad que presentan las empresas agropecuarias, y en especial la ganadera, son los ciclos productivos prolongados, por lo que resulta vital anticipar los resultados de la gestión mediante indicadores del tipo “inductores” o de causa, ya que esperar al final del proceso puede resultar arriesgado y trabajar con información excesivamente tardía. Por tal motivo es conveniente trabajar con indicadores de resultados parciales que pueden ser monitoreados a lo largo del proceso, y que a su vez son causa de resultados posteriores (Ej. Tasa de preñez).

#### 2.1.1 La visión y misión de la empresa y el CMI

Para la elaboración del CMI es necesario una correcta definición (en caso que no lo estén), o bien una correcta interpretación, de la visión y misión de la empresa.

#### 2.1.2 Mapa Estratégico.

El mapa estratégico se considera el corazón del CMI, y se lo define como el conjunto de objetivos estratégicos de la organización, conectados mediante relaciones causales.

Sirve para que las organizaciones vean sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática; y muestra la transformación de activos intangibles en tangibles.

Otro aspecto de importancia del mapa estratégico es el reflejo con absoluta claridad de las relaciones inter-temporales entre el corto y el largo plazo, aspecto que muchas veces no resulta fácil de advertir.

En la elaboración del mismo se reflejan los objetivos y estrategias de la organización, y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas. Según Kaplan y Norton (2005) estas perspectivas son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación e innovación.

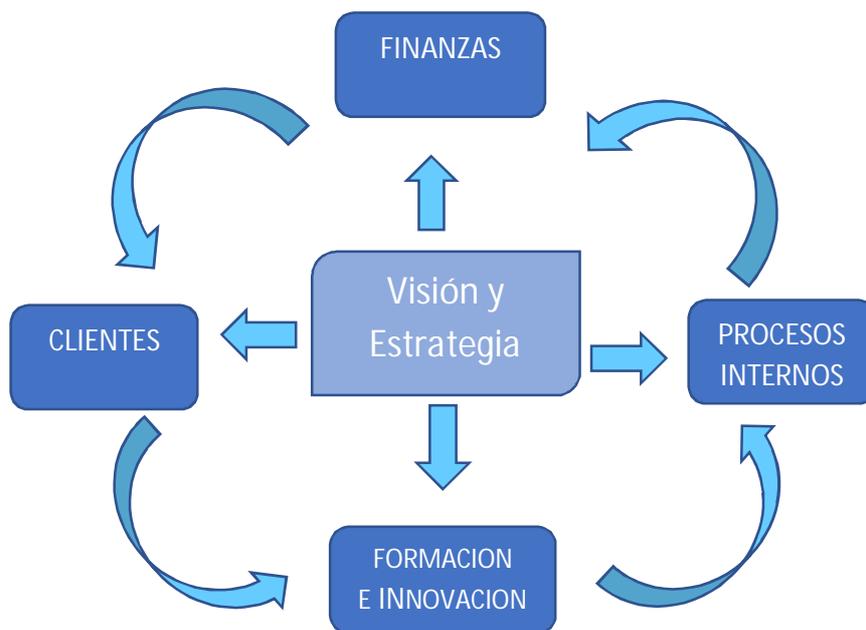


Figura. 1. Estructura Clásica para transformar la estrategia en términos operativos. Fuente: Kaplan y Norton (2005)

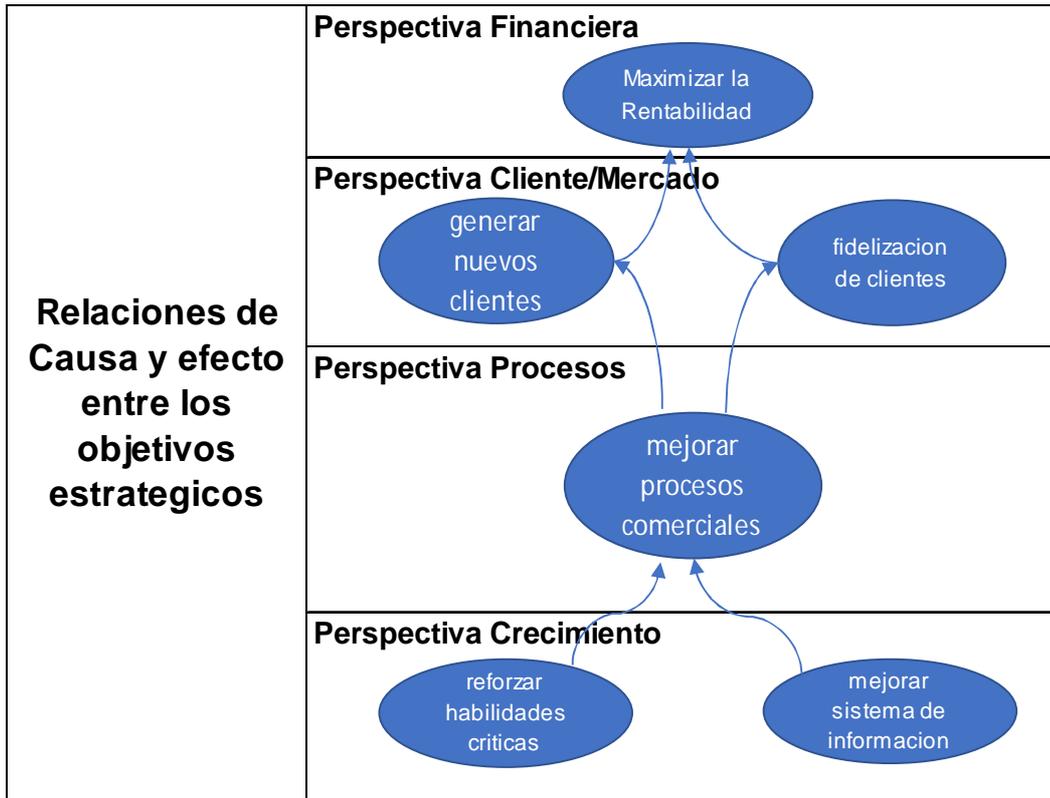


Figura 2: Ejemplo de Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia

Las cuatro perspectivas logran un equilibrio entre el corto y el largo plazo y entre los resultados deseados y los obtenidos, por medio de indicadores relacionados con cada perspectiva, pero todas relacionadas entre sí.

A estas cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, se le puede agregar una más, compartiendo el criterio de Durán (2003), que es la de “Sustentabilidad Ambiental y Social”.

1-*Las Perspectivas financieras:* es importante considerarla desde dos aspectos fundamentales, uno es el Operativo, es decir, el que sirven para el normal funcionamiento de la empresa y el otro es el Estratégico, con el cual miden la capacidad de la gerencia para crear valor para los propietarios y se debe realizar un análisis en forma periódica de los mismos, (Dapena, 2004).

2- *La perspectiva del Cliente*: Para Kaplan y Norton (1999), los directivos tienen el trabajo de identificar los segmentos de los clientes y del mercado, en los que competirá la empresa y medir por medio de los indicadores, si la venta de los productos está creando valor o no a los consumidores.

3- *Perspectiva del Proceso Interno*: Estos procesos deben permitir a la unidad de negocio, primero, los productos deben crear valor para los consumidores, pero deben ser económicamente viables las prestaciones y deben satisfacer las expectativas de los rendimientos de los accionistas, por eso los procesos internos deben ser eficientes y eficaces.

4- *Perspectiva de Innovación y Formación*: Según Kaplan y Norton (1999), hay que mantener la creación de valor en el tiempo, por medio de nuevos productos y/o servicios, mayor eficiencia en la elaboración de los mismos, etc; para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo. Las fuentes de las cuales procede la formación y el crecimiento son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

5- *Perspectivas de Sustentabilidad Ambiental y Social*: Compartiendo el pensamiento de Durán (2003), se consideran las decisiones que se toman en el Corto Plazo teniendo en cuenta las repercusiones en el Largo Plazo, considerando que la actividad agraria depende de los recursos naturales, por eso estos índices van a estar enfocados en el trabajo del suelo, su conservación y precipitaciones entre otros.

Es interesante señalar que cada perspectiva generalmente se relaciona con un ámbito temporal diferente. La perspectiva financiera brinda información del ayer, es el resultado del funcionamiento de la empresa; las perspectivas del cliente y de los procesos internos, brinda información del hoy; están vinculadas al accionar presente. Mientras la perspectiva de la formación y aprendizaje proporciona información del

mañana o futuro de la empresa, anticipando de alguna forma los resultados futuros.

### 2.1.3 Indicadores

Los indicadores se definen como “variables cuyo propósito es medir un cambio en un determinado fenómeno o proceso”, la medición de estos cambios se utiliza en algunos casos para corregir rumbos, en otros para afianzarlos y en otros para sostener situaciones que se consideran óptimas o funcionales para el sistema. Es por ello que su selección e inclusión dentro del panel es clave como fase final del desarrollo del tablero. Pero debe dejarse claro que resulta la fase final de una tarea cuyo aspecto estratégico es previo, (Ponssa, 2008).

En la aplicación del CMI a la empresa agropecuaria, vamos a desarrollar indicadores específicos, para poder tener una visión clara y tomar las decisiones correctas; también deben permitir reducir el riesgo de caer en un enfoque centrado excesivamente en el corto plazo.

Los indicadores pueden provenir tanto de fuentes internas como externas, ser cuantitativos como cualitativos, y tanto de efecto como de causa; en función de su estructura, existen diversos tipos de indicadores: los ratios o relaciones, los índices, las evaluaciones o calificaciones y los datos directos.

Compartiendo con Duran (2003), dentro de los indicadores específicos de la actividad podemos encontrar:

A) *Perspectiva Financiera o Económica*: Están los indicadores de Corto Plazo y los de Largo Plazo.

✓ Entre los indicadores de Corto Plazo, que son OPERATIVOS, encontramos:

- Índice de Liquidez
- Índice de Solvencia

- Índice de Endeudamiento
  - Capital de trabajo
  - Costos de Ventas
  - Gastos Operativos
  - Gastos administrativos
  - Utilidad Bruta
  - Utilidad Neta por Hectárea
  - Costo del Kilo Producido
  - Etc.
- ✓ Entre los Indicadores Financieros Estratégicos de Largo Plazo, están:
- Tasa Interna de Retorno
  - Valor Económico Agregado (EVA)
  - Valor por acción
  - Rentabilidad sobre el Activo
  - Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto
  - Productividad Económica

*B) Perspectiva del Cliente o del Mercado:*

- Precios actuales de los productos
  - a. Precio Ternero (kg)
  - b. Precio Novillo (kg)
  - c. Relación Gordo-Flaco

- Relación Insumo – Producto
    - a. Relación Precio Kg de Ternero – Kg de Maíz
    - b. Relación Precio Kg de Ternero - alquiler campo
  - Tendencia de Precio de Productos
    - a. Variación del precio del ternero
    - b. Variación del precio de los cereales
- C) Los índices de los *Procesos Internos*, entre otros, encontramos:
- Reproducción
    - a. Tasa de Preñez
    - b. Tasa de Parición
    - c. Tasa de destete
    - d. Tasa de Reposición
    - e. Merma Parto- Destete
  - Alimentación
    - a. Eficiencia conversión alimenticia: Kg o Raciones Consumidas para producir 1 Kg de Peso Vivo
    - b. Producción de Pasto: Kg o Ración ofrecida / hectárea(Ha) ganadera.
  - Sanidad
    - a. Inversión Sanidad por Vientre
    - b. Grado de Cumplimiento del programa sanitario

- Producción

- a. Producción de Kg de Carne / Ha

- b. Kg de ternero destetado

D) En la *Perspectiva de Innovación y Formación*, encontramos:

- Capacitación y Retención de los empleados

- Rotación de empleados

- Antigüedad de Clientes

- Antigüedad de Proveedores

E) Dentro de la Sustentabilidad ambiental y social, podemos encontrar:

- Precipitaciones anuales

- Calidad del agua

- Infraestructura (caminos, alambrados, etc)

Para poder medirlos, se debe establecer una meta de cada indicador y los límites de alarma, los mismos, se pueden determinar una vez que se realicen las mediciones de la gestión, los comportamientos de cada indicador, factor crítico y perspectiva, de forma agregada.

Según Kaplan y Norton, los pasos para implementar el CMI son:

- 1- Definir el Sector y el negocio; describir el papel de la empresa y realizar un diagnóstico estratégico, por ejemplo con el modelo FODA.
- 2- Establecer o confirmar la visión y la misión de la empresa.
- 3- Establecer las cuatro perspectivas: Financiera, del Cliente, los Procesos Internos y la de Crecimiento e innovación.

- 4- Desglosar la Visión según cada perspectiva y formular objetivos estratégicos, es el Mapa Estratégico.
- 5- Identificar los factores críticos de éxito
- 6- Desarrollar los indicadores, identificar las causas y efectos.
- 7- Establecer el Cuadro de Mando Integral
- 8- Desarrollar los indicadores por unidad organizacional
- 9- Formular metas a Corto y largo Plazo
- 10- Desarrollar un plan de acción
- 11- Implementar el CMI

El proceso de diseño del tablero, constituye por sí mismo un desafío y resulta enriquecedor, porque obliga a definir objetivos estratégicos en las diversas perspectivas de negocio identificadas, al identificar en forma detallada, las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos y a reconocer con claridad los procesos que producen resultados concretos posibles de medir y controlar.

Compartiendo criterio con Fiordelmondo (2015), hay que hacer una distinción importante, no es lo mismo el Tablero de Control que el Cuadro de Mando Integral; el primero, ayuda a controlar lo que pasó o está pasando en un sector específico de la empresa, mientras que el segundo (CMI), es un sistema de gestión estratégica cuya finalidad es gestionar la estrategia de la empresa en su conjunto a largo plazo.

### **3) Estudio descriptivo y desarrollo práctico del CMI en la empresa agropecuaria PINVAGRO SA**

#### 3.1 PINVAGRO S.A – Descripción General-

Es una empresa familiar, dedicada a la producción agrícola-ganadera, que se desarrolla en el establecimiento denominado “La Unión” ubicado en el norte de la provincia de Córdoba, departamento de Sobre monte.

“La Unión” es un campo de sierra, predominante ganadero y con cierta aptitud agrícola. Cuenta con 1123 hectáreas, dividido en 10 potreros, tres molinos, y 6 tanques australianos que distribuyen el agua hacia todos los lotes. De la totalidad de la superficie, solo el 35.6% (400 has aproximadamente) son chacras aptas para actividades agrícolas, y el resto son lotes con pasturas naturales, renoval y montes tupidos. Hay que destacar que del saldo de hectáreas consideradas “ganaderas” (723 has), un 40% son improductivas a causa de la geografía y vegetación.

Las restricciones políticas que existen con respecto a la forma de trabajar sobre los montes nativos, es la principal limitante que afecta a la región, imposibilitando su crecimiento y desarrollo, económico y social.

El área productiva se distribuye de la siguiente manera:

2016/2017	Has	%
Produccion Agricola	303	38%
Produccion Ganadera	497	62%
TOTAL	800	100%

Cuadro 1- distribución de hectáreas productivas a distintas unidades de negocio- Fuente: elaboración propia-

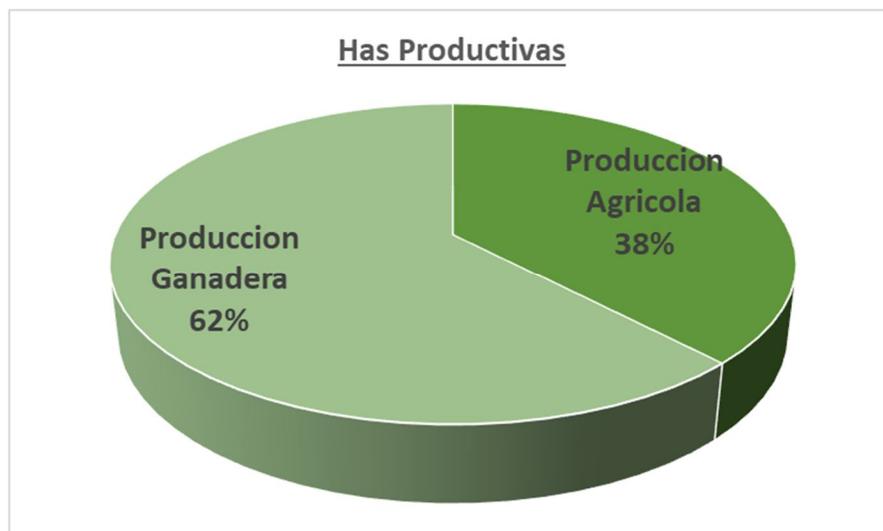


Grafico 1- porcentaje de hectáreas productivas destinadas a distintas unidades de negocio- fuente: elaboración propia-

El casco del establecimiento cuenta con dos departamentos para los puesteros, un galpón, corrales (entre los que encontramos 4 de laboreo, uno de destete y otro de recría), brete, manga, balanza, gallinero, parideras de chanchas, y corral de maternidad y cría de lechones.

### 3.1.1 Sus Comienzos

La sociedad se constituyó en 2011, y comenzó a operar a través de la actividad agrícola aprovechando una situación coyuntural de precios favorables (que ya mostraban una clara tendencia bajista luego del techo alcanzado en 2008/09) de los commodities.

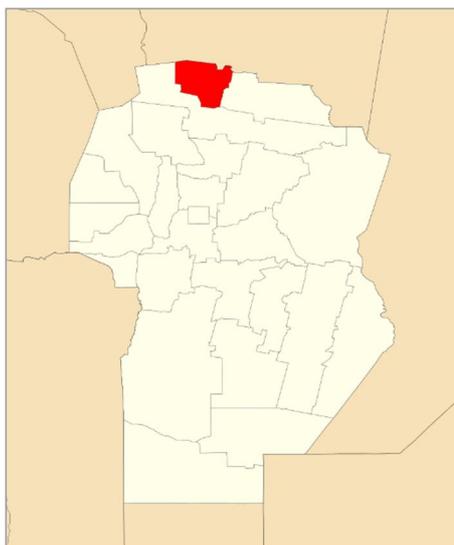
En el periodo 2012/13 tienen la posibilidad de ingresar en la actividad ganadera por medio de un contrato de capitalización de hacienda con productores del departamento de Rio Primero, que fueron impulsados por la gran seca que afectaba a la provincia, culminando el mismo en el año 2014.

Es así que logran ingresar en el negocio ganadero de manera gradual y progresiva, llegando al 2016 con un capital de 240 madres y 6 toros.

### 3.1.2 Ubicación Geográfica

Provincia: Córdoba

- Departamento: Sobremonte, pedanía Caminiaga.



Mapa 1 – Ubicación del Departamento de Sobremonte, en la provincia de Córdoba – Argentina. Fuente: Google



Mapa 2 – Ubicación estancia “La Unión”, pedanía Caminiaga-  
Fuente “googlemaps.com

La región se caracteriza, por su escaso índice de precipitaciones que se concentran en el periodo estival del año. El promedio anual de lluvias para la zona varía entre los 250 y 600 ml.

Las características zonales son primordiales a la hora de establecer los objetivos y planes de acción empresarial.

### 3.2 MISION – VISION

Considerando que la visión y misión de la empresa, son la base para el desarrollo de la propuesta del cuadro de mando integral ganadero, se ayudó a plasmar las mismas de manera que puedan reflejar la idiosincrasia de una explotación ganadera de producción de carne de la provincia de Córdoba, integrada con la agricultura, y con ambiciosos objetivos.

#### 3.2.1 Visión

“Desarrollar de manera sustentable una producción ganadera de alta rentabilidad, asumiendo el desafío de la integración y complementación con la agricultura, en un entorno que demanda creciente cantidad y calidad de alimentos”

#### 3.2.2 Misión

“Producir carne bovina de calidad acorde a las necesidades y requerimientos del mercado interno, con alta eficiencia productiva y económica, optimizando el uso del capital tierra, los sistemas de alimentación y siendo capaces de implementar modelos productivos innovadores, aprovechando los beneficios de la integración y complementación con la agricultura”.

### 3.3 Estructura organizativa de la empresa y tipo societario.

La empresa, es un emprendimiento familiar Pyme constituida bajo el velo de una sociedad anónima.

La misma está integrada por el propietario, encargado de las relaciones comerciales y es quien representa al capital familiar, por lo tanto, tiene mayor peso a la hora de tomar decisiones. Un encargado general (hijo del dueño), dedicado al manejo interno y sobre quien recaen las decisiones productivas. A su cargo se encuentran dos peones que poseen tareas específicas, uno más dedicado a la ganadería, y el otro al manejo de maquinarias, cuidado de la vivienda y mantenimiento de la estructura.

La empresa familiar es una combinación de dos sistemas, la empresa y la familia, lo que le da un carácter único y diferente. Las influencias cruzadas de un sistema hacia otro (en ambos sentidos) generan situaciones particulares, que pueden tanto potenciar y mejorar la empresa familiar, como transformarla en un verdadero desastre.

El principal problema en la estructura de empresa familiar es el traslado de roles de un sistema a otro. Esta confusión de roles se da cuando los miembros de una familia interactúan entre sí en la empresa y en el hogar, y tienden a ser iguales en ambos ámbitos.

No es del todo clara la línea en donde termina el rol del encargado y empieza la del propietario.

En los primeros momentos, en un dialogo con el encargado, comentó que al ingresar a la empresa se encontró con un gran desorden administrativo y resultaba necesario una reorganización, tanto administrativa para mejorar la toma de decisiones como operativas para mejorar el desempeño productivo.

Con el fin de observar cómo estaba compuesta su estructura organizacional, se elaboró el organigrama de la Pyme; el cual es una herramienta que permite ver la estructura organizacional de una empresa al mismo tiempo los cambios o reestructuraciones que se hagan dentro de esta. La misma es una información importante tanto para los empleados como para los clientes de la empresa.

### Organigrama del establecimiento "La Unión"

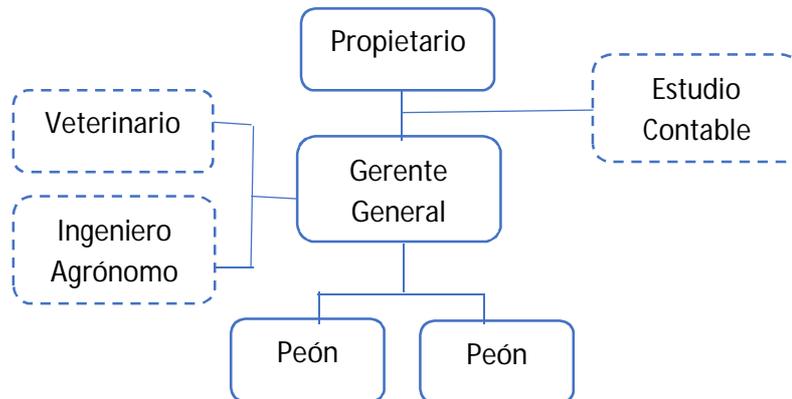


Figura 3: Organigrama de la organización. Fuente: Elaboración Propia

Resulta evidente que se vienen tiempos de cambios en la empresa, con una mayor cantidad y calidad de información clave para la gestión y toma de decisiones.

La ganadería argentina, que tradicionalmente ha basado su esquema de alimentación en el pastoreo directo de recursos forrajeros, afronta así el desafío de adaptarse a nuevas condiciones, pero también diseñar nuevos modelos productivos que le otorguen mayor eficiencia y competitividad, preservando al mismo tiempo su sustentabilidad (Ponssa y otros, 2008). Y todo esto lleva a la necesidad de modelos de control de gestión y de toma de decisiones que resulten eficientes en el marco de la evolución de aquellos sistemas productivos.

#### 3.4 Canales de comercialización y Distribución

La comercialización se realiza, por lo general, a productores que forman parte de distintos eslabones de la cadena de producción ganadera, a precios de mercado que se fijan en la feria de Jesús María.

Las ventas se concretan de manera directa o por medio de comisionistas.

### 3.5 Sistema de control interno

En cuanto al manejo de la información de la empresa, se llevan planillas de:

- Inseminación
- Preñez: por inseminación y por entore. (tacto)
- Nacimientos.
- Kg al destete.
- Kg a la venta.
- Ganancia diaria de kg.
- Sanidad de animales por categorías.
- Análisis reproductivos anuales a los toros.

### 3.6 Análisis FODA del establecimiento "LA UNION".

#### Fortalezas

- Buenas condiciones de Infraestructura.
- Inversión en genética por medio de inseminación.
- Correcto manejo productivo.
- Un empleado de confianza que vive en el establecimiento.
- De acuerdo a los recursos con los que se cuenta, hay margen de crecimiento.
- Maquinaria propia que posibilita un manejo más dinámico y económico.
- Los dueños de la empresa tienen la posibilidad de no vivir exclusivamente de la actividad, lo que posibilita una re-inversión constante de las utilidades y los libera de la necesidad de recurrir a financiamiento externo.

### Oportunidades

- Re apertura comercial hacia mercados en los que argentina fue tradicionalmente exportadora de excelencia.
- Aumento de la demanda mundial en el consumo de proteína animal, impulsado en gran medida por la nueva clase media china. Lo que abre la posibilidad de nuevos mercados.
- Perspectivas de crecimiento del sector ganadero. Luego de haber sufrido un duro embate durante la década pasada, debido a políticas internas adoptadas por el anterior gobierno, que llevo a que el stock nacional de vientres disminuyera en 10 millones de cabezas (33% aproximadamente). Luego de tan abrupta caída, lo único que le queda al sector es crecer.

### Debilidades

- Falta de un sistema de información y gestión que facilite la toma de decisiones.
- Al ser las ventas estacionales, se generan periodos donde existe un sobrante de caja y otros en donde la liquidez se transforma en un problema.

### Amenazas

- Aumento en el precio de los insumos.
- Las regulaciones legislativas, de índole ambiental, constituyen la mayor limitante de desarrollo productivo y social llegando a ser hasta un mismo problema ambiental.
- Condiciones climáticas adversas como las vividas en los primeros años de la sociedad. La sequia es siempre una posibilidad que está latente en el duro norte cordobés.

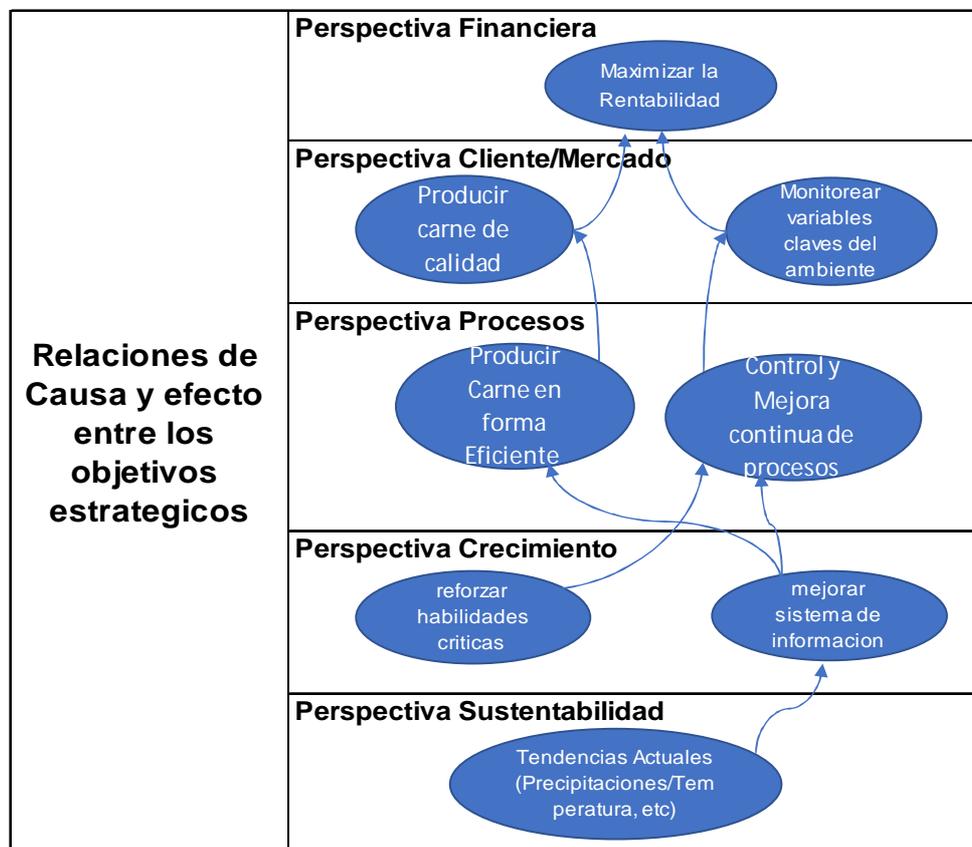
## Diagnóstico del FODA

Lo que se observa de los datos recabados mediante entrevistas y documentación, es que PINVAGRO S.A se encuentra en un punto de inflexión en la vida de la empresa.

Empezaron siendo una organización dedicada a la agricultura que gradualmente se fue transformando en una empresa ganadera. Hoy en día han logrado un grado de capitalización que les posibilita dedicarse de lleno a la actividad ganadera, lo que trae consigo nuevas formas de trabajo, de medir resultados y tomar decisiones.

La ganadería obliga a planificar a largo plazo, razón por la que resulta imprescindible contar con herramientas que le faciliten el control mediante indicadores de resultados parciales que pueden ser monitoreados a lo largo del proceso, y que a su vez son causa de resultados posteriores.

### 3.7 Mapa Estratégico



### 3.8 Propuesta y Fundamentos del Cuadro de Mando Integral Ganadero

A continuación, se desarrolla la propuesta de un CMI para la empresa ganadera de cría bovina PINVAGRO S.A, teniendo en cuenta las particularidades analizadas y la zona de explotación.

#### 3.8.1 Indicadores Utilizados

1 - Perspectiva Financiera /Económica						
FACTOR CRITICO	IINDICADOR	FUENTE	PERIODICIDAD	FORMULA	ALARMAS	INICIATIVAS
Resultado de la Actividad	Margen Bruto	Interna	Anual	$(\text{Ventas hacienda} - \text{Costo Venta Hacienda}) / \text{ventas hacienda}$	10 % merma en ingresos proyectados	Optimización de operaciones, incremento de producción
	Rentabilidad PN	Interna	Anual	$(\text{Ut. Neta} / \text{PN}) * 100$	1 % merma sobre proyectado	Optimización de costos, incremento de producción
	Resultado de la empresa	Interna	Anual	Resultado Neto del ejercicio	5 % merma sobre proyectado	Optimización de costos, incremento de producción
	Costos directos por Kg producido	Interna	Anual	$(\text{Ctos directos} / \text{total kg producidos})$	5 % incremento sobre presupuesto	Incremento de producción, reducción de costos

## 2 - Perspectiva Cliente/Mercado

FACTOR CRITICO	INDICADOR	FUENTE	PERIODICIDAD	FORMULA	ALARMAS	INICIATIVAS
Producir carne calidad	Homogeneidad de Lotes	Interna	Anual	-	Ventas totales disminuyan 10%	Alimentación equilibrada
Monitorear variables claves del ambiente	Precio ternero (kg)	Ambiental	anual	Datos de Bolsa de Cereales	Menos \$38 / kg	Se utiliza para re cria
	Precio Maiz	Ambiental	Anual	Datos de Bolsa de Cereales	Mas \$2650 tn	Se vende el ternero, sin re cria

### 3 - Perspectiva Procesos

FACTOR CRITICO	INDICADOR	FUENTE	PERIODICIDAD	FORMULA	ALARMA	INICIATIVAS
Reproducción	Tasa Preñez	Interno	Desp. De c/ servicio o anual	$\frac{\text{Vacas preñadas}}{\text{vacas en servicio}}$	Menos 85%	Optimización de los procesos internos
	Tasa de Parición	Interno	Desp. De c/ parto o anual	$\frac{\text{Vacas Paridas}}{\text{vacas servicio}}$	Menos 83%	Optimización de los procesos internos
	Tasa Destete	Interno	Anual	$\frac{\text{Terneros destetados}}{\text{vacas paridas}}$	Menos del 80%	Optimización de los procesos internos y mejora genética
	Merma Parto-Destete	Interno	Anual	$\frac{\text{Terneros muertos}}{\text{vacas paridas}}$	Mas del 10%	Control de rodeo y sanitario
	Vaca de refugio	Interno	Anual	Planilla	Mas 20%	Control de rodeo y sanitario
	Toros de Refugio	Interno	Anual	Planilla	Mas 1%	Control de rodeo y sanitario
Sanidad	Inversión Sanidad por vientre	Interno	Anual	Planilla	Mas de 3,6 U\$/HA	Control del plantel
Producción de carne en forma eficiente	Produccion de carne por ha (kg/ha)	Interno	Anual	$\frac{\text{Kg Ventas} - \text{Kg Compras} + \text{Var. Inventarios}}{\text{Ha}}$	Mas 65 (kg/ha)	Optimizar la alimentación
	Carga animal (Va/Ha)	Interno	Anual	$\frac{\text{Kg. Existencia final}}{\text{Has. Ganaderas}}$	Menos 0,3 (Va/Ha)	Control de reposición o refugio

#### 4 - Perspectiva Crecimiento e Innovación

FACTOR CRITICO	IINDICADOR	FUENTE	PERIODICIDAD	FORMULAS	ALARMA	INICIATIVAS
Capital Humano	Cumplimiento de tareas asignadas	Gestión Interna	Mensual	Planillas internas	Inferior a 80 %	Feedback, actividades de integración, plan de monitoreo de actividades, instancias de intercambio
Dirección de la Empresa	Reuniones de Trabajo		Semestral		Inferior a 90 %	
	Resolución de conflictos		Trimestral		Conflictos irresueltos	

#### 5 - Perspectiva Sustentabilidad Ambiental o Social

FACTOR CRITICO	IINDICADOR	FUENTE	PERIODICIDAD	FORMULA	ALARMA	INICIATIVAS
Situación y tendencias anuales	Precipitaciones anuales	Ambiental	Anual	Datos Servicios meteorológico	Menos 300 ml	Riego Artificial
	Frecuencia e intensidad de sequias, temperaturas promedio	Ambiental	Anual		Menos de 17° y Mas de 40°	Control de animales y ponerlos en un lote que tenga aguada y monte

### 3.8.2 Alarmas del BSC o CMI

El sistema de alarmas, indica el grado de cumplimiento de las metas; funciona como un semáforo y en base a esas indicaciones serán las medidas a tomar, en caso de corresponder para mejorar o cumplir el objetivo propuesto.



### 3.8.3 BSC PINVAGRO SA

<b>BALANCED SCORECARD</b>				
	<b>2016/2017</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Desvio %</b>	
<b>PERSPECTIVA ECONÓMICA/ FINANCIERA</b>				
Margen Bruto Hacienda	0,39	0,3		132
Rentabilidad Activo	-14,83	30		-49
Resultado de la empresa \$	-371535	500000		-74
Costos directos por kg. Producidos	7,75	7,80		99
<b>PERSPECTIVA CLIENTE/ MERCADO</b>				
Precio ternero (kg) promedio	40	38		105,26
Precio Maiz Promedio	2443,07	2600		93,96
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>				
Tasa Preñez	0,88	0,85		104
Tasa de Parición	0,87	0,83		104
Tasa Destete	0,76	0,8		96
Merma Parto-Destete	0,02	0,1		19
Vacas Refugo	28	30		93
Toros Refugo	1	1		100
Inversión Sanidad (U\$/ha)	3,6	3,6		100
Produccion de carne por Ha. (Kg/ha)	84,91	65		131
Carga Animal (Ev/Ha)	0,46	0,3		153
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
Cumplimiento de tareas asignadas (%)	80	100		80
Reuniones de Trabajo (%)	16	20		80
Resolución de conflictos (%)	100	100		100
<b>PERSPECTIVA SUSTENTABILIDAD</b>				
Precipitaciones anuales promedio	500	600		83
Temperatura promedio	17	17		100

### 3.8.4 Tablero de Control

<b>TABLERO DE CONTROL</b>			
Margen Bruto Hacienda			132
Rentabilidad Activo			-49
Resultado de la empresa			-74
Costos directos por kg. Prod.			99
Precio Ternero ( kg promedio)			105,26
Precio Maiz ( tn. Promedio)			93,96
Tasa Preñez			104
Tasa Parición			104
Tasa Destete			96
Merma Part-Destete			19
Vacas Refugo			93
Toros Refugo			100
Inversion Sanidad			100
Producción Carne por Ha.			131
Carga Animal (Ev/Ha)			153
Cumplimiento de tareas asignadas			80
Reuniones de trabajo			80
Resolución de conflictos			100
Precipitaciones anuales promedio			83
Temperatura promedio			100

## IV – CONCLUSIONES

El CMI y el TC, han demostrado ser herramientas muy útiles, tanto para fijar objetivos, metas y plantear estrategias, como para contribuir al control de la gestión de la empresa.

Al ser herramientas que permiten una fácil adaptación, su funcionalidad permite un marco de análisis integral en cada una de las perspectivas, desde la que se abordó a la empresa ganadera y se tuvo en cuenta las interrelaciones entre las mismas.

También, se planteó una perspectiva adicional, la Sustentabilidad, teniendo en cuenta, que los recursos con los que trabaja la empresa ganadera, son naturales y debe tenerse un cuidado especial, con el fin de valorizar la consideración del largo plazo en la toma de decisiones y las demandas crecientes de la sociedad sobre los procesos productivos.

Lo que se pudo observar de la empresa PINVAGRO SA a través de los índices analizados en la perspectiva económica, es que el año 2016 fue muy duro, la rentabilidad del Activo fue negativo, esto se debe a que la actividad agrícola fue deficitaria; por un lado se heló el maíz y se obtuvo menor rinde, por lo que nos comentó el encargado, y por otro, tuvieron problemas financieros por unos valores rechazados de un comprador de la cosecha de soja; estas son las principales causas del resultado negativo de la empresa; que para la campaña siguiente, ya piensan revertir e ir convirtiéndose en una empresa ganadera, con la cual se observa que se obtuvo un margen bruto mayor que el planificado.

En cuanto al precio del Maíz fue en promedio menor que lo planificado, asique optaron por hacer silos bolsa para darle como alimento a los animales.

En cuanto a las perspectivas de procesos, se observa que la mayoría de los índices cumplió con las metas propuestas, por ejemplo, la tasa de destete se planteó un objetivo alto del 80 % y se logró llegar al 76%; la tasa de destete no llegó a lograr la meta, aunque estuvo muy cerca de

cumplirlo, la merma normal es el 2%, que eran 3 terneros y fueron 4 terneros que fallecieron, tendrían que analizar a que se debió.

En cuanto al aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, se recomiendan que se hagan reuniones de trabajo para una mejor productividad y concurren a capacitaciones sobre las nuevas perspectivas del mercado y actualidad. Consideramos necesario la participación en grupos de trabajo, como los ya conocidos grupos CREA, para poder compartir con sus pares distintas experiencias y nutrirse con la sinergia de grupo.

Con respecto a las perspectivas de sustentabilidad, podemos observar que el promedio de las temperaturas y precipitaciones, fue el normal para la zona, aunque el invierno fue muy duro para la agricultura.

Cuando se contactó al encargado, se le consultó sobre esta perspectiva en particular y comentó, que es un factor que lo tienen en cuenta en forma implícita, es decir que van realizando rotación de cultivo dentro de las hectáreas agrícolas y dentro de las ganaderas, hacen rotación de rodeo, ya que tienen en lotes separados las distintas categorías de hacienda.

## V – APÉNDICE

DENOMINACION					
<b>PINVAGRO S.A.</b>			CUIT N° 30-71163390-8		
DOMICILIO LEGAL					
<b>Av. Concepción Arenal N° 1158 - Córdoba</b>					
ACTIVIDAD PRINCIPAL					
<b>Productor Agropecuario</b>					
ESTADOS CONTABLES					
Ejercicio Regular N° 7					
Estado de Situación Patrimonial <i>Del Ejerc. Regular cerrado al 31 de julio de 2017</i>					
INSCRIPCION EN EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO		DEL ESTATUTO O CONTRATO SOCIAL			
		10981-A - Folios 1-6 - Año 2011 - 15-06-11			
		DE LAS MODIFICACIONES			
INSCRIPCION EN LA INSPECCION DE SOCIEDADES JURIDICAS					
Resolución N° 1123/2011 -B-					
FECHA DE VENCIMIENTO DEL ESTATUTO O CONTRATO SOCIAL					
DENOMINACION DE LA SOCIEDAD CONTROLANTE					
NO POSEE					
DOMICILIO LEGAL					
NO POSEE					
ACTIVIDAD PRINCIPAL					
NO POSEE					
PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD CONTROLANTE EN EL PATRIMONIO					
NO POSEE					
PORCENTAJE DE VOTOS DE LA SOCIEDAD CONTROLANTE					
NO POSEE					
INFORMACION DE LOS ENTES CONTROLADOS EN NOTA N°					
<b>COMPOSICION DEL CAPITAL</b>					
CUOTAS PARTES					
CANTIDAD	TIPO	N° de Votos De C/Acc.	Valor de Cada Accion	SUSCRITO \$	INTEGRADO \$
<b>10000</b>	<b>Acciones</b>	<b>5</b>	<b>\$ 3</b>	<b>\$ 30.000</b>	<b>\$ 30.000</b>

Véase mi informe de fecha 29/09/2017

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD		
<b>PINVAGRO S.A.</b>		
		Del Ejerc. Regular cerrado al
<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>		<b>31 de julio de 2017</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>	<b>De Los Ejercicios Finalizados al</b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>31 de julio de 2017</b>	<b>31-jul-16</b>
Caja y Bancos(nota nº 2)	\$ 88.025,36	\$ 149.573,69
Cuentas por cobrar (nota nº3)	\$ 905.689,20	\$ 1.230.200,00
Ots.ctas.p/cobrar (nota nº3)	\$ 0,00	\$ 0,00
Bienes de cambio (nota nº 5 )	\$ 748.250,00	\$ 1.057.285,80
Otros Créditos (nota nº 4)	\$ 228.254,08	\$ 323.865,50
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.970.218,64</b>	<b>\$ 2.760.924,99</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		
Bienes de Uso (nota nº 6 y anexo II)	\$ 535.150,40	\$ 668.739,91
Otros Créditos (nota nº 4)	\$ 0,00	\$ 0,00
Previsión de Incobrabilidad	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 535.150,40</b>	<b>\$ 668.739,91</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 2.505.369,04</b>	<b>\$ 3.429.664,90</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		
Deudas Financieras (nota nº 8)	\$ 0,00	\$ 0,00
Deudas Comerciales (nota nº 7)	\$ 1.284.833,60	\$ 1.849.776,50
Deudas Fiscales (nota nº 10)	\$ 204.587,04	\$ 204.587,04
Deudas Sociales (nota nº 9)	\$ 12.182,40	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.501.603,04</b>	<b>\$ 2.054.363,54</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		
Deudas Financieras (nota nº 8)	\$ 845.460,72	\$ 845.460,72
Deudas Fiscales (nota nº 10)	\$ 278.974,53	\$ 278.974,53
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1.124.435,25</b>	<b>\$ 1.124.435,25</b>
<b>SUB-TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 2.626.038,29</b>	<b>\$ 3.178.798,79</b>
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>	<b>-\$ 120.669,25</b>	<b>\$ 250.866,11</b>
<b>TOTAL PAT.NETO MAS PASIVO</b>	<b>\$ 2.505.369,04</b>	<b>\$ 3.429.664,90</b>

Véase mi informe de fecha 29/09/2017

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD				
<b>PINVAGRO S.A.</b>				
ESTADO DE RESULTADOS				
			Del Ejerc. Regular cerrado	31 de julio de 2017
			De los Ejercicios Finalizados al:	
			31-jul-17	31-jul-16
VENTA DE HACIENDA	Actividad Ganadera		\$ 306.250,00	\$170.498,00
COSTO DE VENTA	Actividad Ganadera		\$ 588.913,55	-\$353.693,07
<b>RESULTADO BRUTO</b>	Actividad Ganadera		<b>\$ 895.163,55</b>	<b>\$ -183.195,07</b>
VENTA DE GRANOS	Actividad Agricola		\$1.154.640,19	\$1.661.404,31
COSTO DE VENTA	Actividad Agricola		-\$2.136.858,19	-\$933.491,86
<b>RESULTADO BRUTO</b>	Actividad Agricola		<b>-\$982.218,00</b>	<b>\$727.912,45</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION (anexo VII)			-\$153.975,38	-\$234.667,29
IMPUESTOS (anexo VII)			-\$28.866,00	-\$45.797,56
GASTOS FINANCIEROS (anexo VII)			-\$89.482,78	-\$88.368,64
OTROS GASTOS (anexo VII)			-\$12.156,74	-\$11.147,89
	<b>SUB-TOTAL GASTOS GENERALES</b>		<b>-\$284.480,90</b>	<b>-\$379.981,38</b>
	<b>RESULTADO BRUTO MENOS GASTOS</b>		<b>-\$371.535,36</b>	<b>\$164.736,01</b>
	AJUSTE P/INGRESOS VARIOS		\$0,00	\$0,00
	OTROS INGRESOS POR VENTA BS. DE USO		\$0,00	\$0,00
	<b>RESULTADO ANTES DE R.E.I.</b>		<b>-\$371.535,36</b>	<b>\$ 164.736,01</b>
	RESULTADO MEDICION BN DE CAMBIO AL VNR		\$0,00	\$0,00
	GANANCIA por tenencia	Nota N° 13		
	<b>RESULTADO FINAL PERDIDA a/imp. A las ganancias</b>		<b>-\$371.535,36</b>	<b>\$ 164.736,01</b>
	IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$0,00	-\$57.657,60
	<b>RESULTADO FINAL PERDIDA d/imp. A las ganancias</b>		<b>-\$371.535,36</b>	<b>\$ 107.078,40</b>

Véase mi informe de fecha 29/09/2017

DENOMINACION DE LA SOCIEDAD		Anexo I	
<b>PINVAGRO S.A.</b>			
<b><u>COSTOS</u></b>			
Del Ejerc. Regular cerrado		31 de julio de 2017	
<b>Cifras expresadas en pesos</b>			
<b>COSTO DE VENTAS HACIENDA VACUNA</b>			
		De los Ejercicios Finalizados al:	
		31-jul-17	31-jul-16
CONCEPTO			
PRODUCCION GANADERA		\$ 892.500,00	\$ 340.996,00
EXISTENCIA INICIAL		\$ -	\$ 261.800,00
<u>MAS</u>			
COMPRAS		\$ 355.238,73	\$ 159.152,65
PRODUCCION		\$ -	\$ -
COSTO DE LOS SERVICIOS DE LA GANADERIA		\$ 327.061,22	\$ 273.736,42
RESULTADO VALUACION BN DE CAMBIO AL VNR		\$ 112.686,50	\$ -
SUBTOTAL		\$ -97.513,55	\$ 694.689,07
<u>MENOS:</u>			
EXISTENCIA FINAL		\$ 491.400,00	\$ -
COSTO DE VENTAS		\$ -588.913,55	\$ 694.689,07
<b>COSTO DE VENTAS PRODUCCION AGRICOLA</b>			
		De los Ejercicios Finalizados al:	
		31-jul-17	31-jul-16
CONCEPTO			
EXISTENCIA INICIAL		\$ 1.057.285,80	\$ 519.015,75
<u>MAS</u>			
COMPRAS		\$ 355.238,73	\$ 159.152,65
PRODUCCION		\$ 491.400,00	\$ 491.400,00
COSTO DE LOS SERVICIOS AGRICOLAS		\$ 981.183,66	\$ 821.209,26
RESULTADO VALUACION BN DE CAMBIO AL VNR		\$ -	\$ -
SUBTOTAL		\$ 2.885.108,19	\$ 1.990.777,66
<u>MENOS:</u>			
EXISTENCIA FINAL		\$ 748.250,00	\$ 1.057.285,80
COSTO DE VENTAS		\$ 2.136.858,19	\$ 933.491,86
Véase mi informe de fecha 29/09/2017			

De las Planillas procesadas, surge la siguiente información:

EXISTENCIA INICIAL ( 31/07/2016)				
	CANTIDAD	KG.	\$/ Kg	TOTAL
VACAS	243	480	21,878	2551849,92
VAQUILLONAS 1 AÑO	80	300	33,289	798936
TERNEROS	70	200	33,289	466046
TOROS	6	700	19	79800
		154640		<b>3896631,92</b>

EXISTENCIA FINAL ( 31/07/2017)				
	CANTIDAD	KG	\$/KG	TOTAL
VACAS	210	480	22	2217600
VAQUILLONAS 1 AÑO	70	300	38,5	808500
VAQUILLONAS 2 AÑOS	80	370	36,5	1080400
TOROS	6	700	20,699	86935,8
	<b>366</b>	155600		<b>4193435,8</b>

Vacas Preñadas (planillas)	212
Vacas Servicio (planillas)	240
Vacas Paridas	208
Terneros destetados	159
Terneros muertos hst destete	4
Terneros muertos antes nacer	2
Vacas muertas	2
vacias - refugio	28

## VI - BIBLIOGRAFIA

- **ARIAS MONTOYA; CASTAÑO B; LANZAS DUQUE**,(2006) "Un Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Conocimiento para la Gestión del Conocimiento".: Disponible en: [<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911639027>> ISSN 0122-1701]
- **DAPENA** (2004). Temas de Managment. Información Estratégica para la toma de Decisiones en la Empresa. Disponible en: [[http://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/8\\_Dapena.pdf](http://www.ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/8_Dapena.pdf)]
- **DAVID**; (2012) Administración estratégica de la empresa agropecuaria. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. [[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0632\\_DavidGB.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0632_DavidGB.pdf)]
- **KAPLAN y NORTON (1999)**. Usando el Balanced Scorecard como una Estrategia Sistemática de Administración. Gestión 2000, Barcelona, 1999. Disponible en: [<https://es.scribd.com/doc/218821153/Cuadro-de-Mando-Integral-2da-Edicion-Robert-S-Kaplan-David-P-Norton>]
- **NARANJO-GIL; LOPEZ-VALEIRAS; GOMEZ-CONDE**; (2016). RELACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN Y LOS SESGOS EN LA EVALUACIÓN Y TOMA DE DECISIONES. *Revista Facultad de Ciencias*

*Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV, pág. N° 13-24.

Disponible en:

[\[http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602002\]](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602002)

- **RODRIGUEZ, PONSSA y SANCHEZ ABREGO**, (2015); CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTAS PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL DE EMPRESAS GANADERAS [\[https://www.researchgate.net/publication/304782692\]](https://www.researchgate.net/publication/304782692)
- **DAVID, Griselda B.** (2012) Administración estratégica de la empresa agropecuaria: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. [\[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0632\\_DavidGB.pdf\]](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0632_DavidGB.pdf)
- **DURAN, Regina**. (2003). Tablero de Comando: Una herramienta para el control de gestión de empresas agropecuaria, Osmar Buyatti Librería Editorial, Buenos Aires.
- **BALLVÉ, A.** (2000). Tablero de Control. Buenos Aires. Ediciones Macci
- **Ponce Talancón, H.** "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

- **FIORDELMONDO, A. (2015)** Tablero de control y Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven? [[http://www.cultivaragro.com.ar/capacitaciones/98\\_Tableros\\_1445438435.pdf](http://www.cultivaragro.com.ar/capacitaciones/98_Tableros_1445438435.pdf)]
- **FARANDA, F y ABADÍA, M. (2013).** "Innovación en la Gestión de los Agronegocios: Diseño de un Balanced Scorecard en pymes agropecuarias" [[https://www.agro.uba.ar/sites/default/files/paa/CST\\_14\\_INNOVACION\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_LOS\\_AGRONEGOCIOS\\_FARANDA.pdf](https://www.agro.uba.ar/sites/default/files/paa/CST_14_INNOVACION_EN_LA_GESTION_DE_LOS_AGRONEGOCIOS_FARANDA.pdf)]
- **Olve, Nils-Goran; Carl-Johan; Roy, Jan y Roy, Sofie.** El Cuadro de Mando en acción. (Deusto. 2004)

## Tesis CONTINI - Entrega 27 Diciembre

**César Torres** <cesargabrieltorres@gmail.com> 27 de diciembre de 2017, 13:09  
Para: Magali Contini [continimagali@gmail.com](mailto:continimagali@gmail.com)

Estimada Magalí  
Estoy de acuerdo con la presentación de tu trabajo Sistema de gestión para la toma de decisiones en la empresa agropecuaria  
Saludos

---

Mgter. César G. Torres  
Desarrollo de Gestión  
+54 9 351 5195769  
Skype: cesar.gabriel.torres