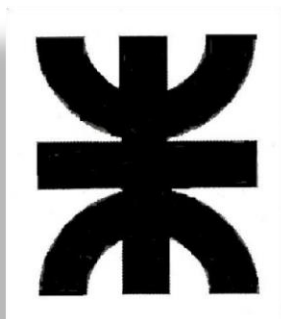


GIOVANOVICH BRUNO



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

FACULTAD REGIONAL RECONQUISTA

***“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS
GANADERAS DE CRÍA BOVINA”***

Proyecto Final presentado en cumplimiento de las exigencias de la Carrera de Licenciatura en Administración Rural, de la Facultad Regional Reconquista, bajo la tutoría de:

- Lic. Brandolin Mariela Carina
- Lic. Vogel Fiorela Irina
- Lic. Sponton Jose Ignacio
- Ing. Agretti Saul

.....

Firma y Aclaración del/los tutores

Reconquista, Julio de 2018

AGRADECIMIENTOS

A mi Padre, por estar conmigo aún desde el cielo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por apoyarme y guiarme.

A mi Madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor.

Quiero agradecer también a mi familia, a mis hermanos, a mis tutores, que con su apoyo y conocimientos ayudaron a la culminación de este trabajo.

Finalmente quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Lic. Brandolin Mariela, por su paciencia, tiempo y dedicación, para que este trabajo finalizara de la mejor manera y sobre todo, por ser una gran amiga.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
ÍNDICE	II
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
Objetivo General	2
Objetivo Específicos	2
METODOLOGÍA	2
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Actividad ganadera nacional y en la provincia de SANTA FE.....	4
1.2. Cuadro de mando integral	8
1.2.1. Definición	8
1.2.2. Importancia del Cuadro de Mando Integral	10
1.2.3. Implementación de un Cuadro de Mando Integral.....	10
1.2.4. La Misión.....	12
1.2.5. La Visión.....	12
1.2.6. Valores	13
1.2.7. Estrategia y Planeamiento estratégico.....	13
1.2.8. El Mapa Estratégico	15
1.2.9. Perspectivas de un CMI	16
1.2.9.1. Perspectiva financiera.....	17
1.2.9.2. Perspectiva del Cliente	18
1.2.9.3. Perspectiva del Proceso Interno.....	18
1.2.9.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	19
CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3. Cuadro de mando integral aplicado a la actividad ganadera	21
1.4. Desarrollo de la investigación	22
1.4.1. Visión y Misión.....	23
1.4.2. Áreas	23
1.4.3. Perspectivas, factores claves de éxito y objetivos estratégicos.....	29
1.4.3.1. Perspectiva de Sustentabilidad	30
1.4.3.2. Perspectiva de Recursos Humanos	31
1.4.3.3. Perspectiva de Procesos.....	32

1.4.3.4. Perspectiva de Cliente – Mercado	34
1.4.3.5. Perspectiva Financiera.....	35
1.4.3.6. Mapa estratégico.....	37
1.4.4. Indicadores de los factores claves de éxito	39
1.4.4.1. Indicadores de los FCE “Perspectiva Sustentabilidad”	39
1.4.4.2. Indicadores de los FCE “Perspectiva RRHH”	39
1.4.4.3. Indicadores de los FCE “Perspectiva De Procesos”	40
1.4.4.4. Indicadores de los FCE “Perspectiva Clientes/Mercados”	42
1.4.4.5. Indicadores de los FCE “Perspectiva Financiera”	43
CAPÍTULO 3. CMI	45
3.1. Desarrollo de un CMI a modo de ejemplo	45
3.2. Planes de Acción	56
3.2.1. Plan de acción FCE “Eficiencia de Servicio”	56
3.2.1.1. Responsable del plan de acción:.....	56
3.2.1.2. Fecha de inicio y finalización:.....	56
3.2.1.3. Metodología de aplicación:	57
3.2.1.4. Recursos asignados al plan de acción.....	59
3.2.1.5. Periodicidad con la que se lo evaluará	60
3.3. Limitaciones del CMI.....	62
CAPÍTULO 4. CONCLUSIÓN	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	67
Anexo 1. Modelo encuestas	67
Anexo 2. Adicionales	71

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca dentro del rubro ganadero, donde, el objeto de estudio, se abocará a un tema específico referido a la ganadería de cría bovina (siendo éste el eslabón principal la actividad ganadera).

Un aspecto importante en la actualidad de la actividad ganadera, es el desplazamiento de la misma hacia tierras de menores aptitudes. Esta situación viene dada principalmente por el avance de la frontera agrícola, cimentada fundamentalmente en los avances tecnológicos.

El avance de la frontera agrícola antes mencionado, demarca la imperante necesidad de desarrollo de las empresas ganaderas, no sólo en la aplicación de nuevas tecnologías en cuanto a lo productivo, sino también en reconocer la necesidad de aplicar modelos de gestión innovadores, que nos permitan abordar a la empresa de diferentes perspectivas en pos de la mejora integral de la misma. Reconociendo a su vez que una empresa que no mide el cumplimiento de sus objetivos, se ve afectada enormemente por el aumento de los riesgos relacionados a los resultados económicos y financieros.

No se puede avanzar hacia lo antes expuesto, si no se comprende que el rol del empresario en el control de la administración, es tan importante como su actividad dedicada a la producción. Dicho control se traduce en una mejora interna de la empresa, ya que facilita el acceso a información confiable y la medición del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Así es que a través de este trabajo, se intenta profesionalizar la administración de la producción ganadera a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión para empresas ganaderas de cría bovina de los departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado, mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Se propone un modelo de CMI ganadero genérico y de características básicas, que pueda ser adaptado a cualquier explotación ganadera.

Objetivo Específicos

- Describir y contextualizar a las Empresas Ganaderas de Cría Bovina.
- Determinar las áreas críticas del negocio.
- Definir los factores claves del éxito para cada una de las áreas críticas.
- Establecer indicadores de medición para los factores claves del éxito.
- Definir estándares mínimos, máximos y óptimos, para cada indicador de medición.
- Diseñar un cuadro de mando integral y un mapa estratégico del negocio. Ambos serán realizados de modo general, en función de las variables definidas.

METODOLOGÍA

Para cumplir con los objetivos propuestos se hizo uso de las siguientes estrategias:

Respecto al estudio literario sobre el tema, se realizó en base a la recolección de información y consulta de material bibliográfico, bases de datos y publicaciones técnicas.

En cuanto a la metodología utilizada para justificar el estudio de un CMI aplicado a la ganadería de cría bovina, se optó por la realización de encuestas apuntadas a productores y profesionales del rubro, ya que son ellos los mayores benefactores de la aplicación de dicha herramienta. En base a estas encuestas, se pudo dar orientación al

armado del CMI general, como así también al que se presenta como “ejemplo” de aplicación de la herramienta estudiada.

Los datos exhibidos en el CMI presentado a modo de “ejemplo”, sólo cumplen con el fin específico de ejemplificar la utilización de esta herramienta. Por cuanto, cada productor que desee aplicar la misma, deberá adaptarla a la particularidad de su producción.

Es preciso mencionar, que como veremos más adelante en los pasos para la implementación de un CMI, se deben establecer metas de corto y largo plazo para cada unidad organizacional, como así también, los planes de acción a seguir para la consecución de dicha metas. No obstante, se consideró oportuno excluir dichos pasos en el desarrollo de la investigación, ya que la herramienta presentada, fue abordada desde una visión general y no particular de cada organización. Es por ello que quedará a criterio del productor/empresario plantear los “planes de acción” a seguir para alcanzar las metas planteadas.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Actividad ganadera nacional y en la provincia de SANTA FE

Una de las actividades primarias más importante de nuestro país, es la actividad ganadera, ya que la misma participa en un 18% del PBI agropecuario y en un 3% del PBI total.

Por su gran expansión a lo largo del territorio, el ganado vacuno se encuentra distribuido en zonas claramente diferenciadas en lo que hace a densidad ganadera y a característica agroecológicas para la producción de carne. Esto permite considerar en el país cinco grandes regiones ganaderas.

La región ganadera por excelencia es la región pampeana (Región I) que incluye la provincia de Buenos Aires, sur de Córdoba, sur de Santa Fe, sur de Entre Ríos y este de La Pampa. Le sigue en orden de importancia el NEA o noreste argentino (Región II) que abarca la provincia de Corrientes, Misiones, Norte de Santa Fe, Norte de Entre Ríos, este de Chaco y este de Formosa. De menor importancia ganadera, a nivel nacional, es el noroeste argentino o NOA (Región III) que abarca las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero, norte de Córdoba, oeste de Chaco y oeste de Formosa. La Región 4 semiárida central (Región IV) comprende a las provincias de San Juan, Mendoza, San Luis y oeste de La Pampa; y finalmente la Región Patagónica (Región V) que abarca desde la provincia de Neuquén a la de Tierra del Fuego. (Ver Ilustración 1. Regiones Ganaderas.)

REGIONES GANADERAS



Ilustración 1. Regiones Ganaderas.

Fuente: IPCVA (Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina)

En lo que respecta al plano provincial, y destacando la metodología utilizada por el Instituto Nacional de Tecnologías Agropecuarias (INTA), se puede dividir la misma en cuatro Zonas Homogéneas y trece subzonas agroeconómicas. Entendiendo por tales a unidades territoriales que mantienen cierta homogeneidad en sus características ambientales, estructurales, socio-económicas, productivas e institucionales.

La primer zona homogénea se denomina “Tostado-Reconquista”, comprende los departamentos Nueve de Julio, General Obligado y San Cristóbal, ubicados en el Norte y el Centro-Norte de la provincia ocupando 4.327.700 hectáreas y representando un 32% del territorio provincial. En estos departamentos predominan distritos en los que el principal uso de la tierra es ganadero, pero en los que la agricultura tiene importancia local. Dentro de esta zona (Tostado-Reconquista), se diferencian cuatro subzonas sobre la base del uso actual y de la aptitud de las tierras: Subzona Ganadera del Noroeste, mixta del Centro-Norte occidental, ganadera del Noreste (Cuña Boscosa), y mixta del Noreste.

La zona homogénea de Vera abarca los departamentos Vera, San Javier y Garay, ubicados en el Norte y Centro-Norte de la provincia y ocupa 3.167.200 hectáreas, lo que representa un 24% del territorio provincial. Es conocida como la "Zona Ganadera del Norte" y agrupa departamentos en los que el uso de la tierra es ganadero por la baja aptitud de las tierras.

En esta zona, se diferencian tres subzonas: Ganadera de los Bajos Submeridionales-Cuña Boscosa- , mixta de Vera-San Javier, y ganadera del Bajo de los Saladillos.

La tercera zona homogénea es la de Rafaela, que contempla los departamentos Castellanos, Las Colonias, La Capital y San Justo, ubicados en el Centro de la Provincia y ocupa 2.159.600 hectáreas, es decir, un 16% del territorio provincial. Sobre la base del uso de la tierra se diferencian dos subzonas: Mixta del Centro-Oeste y mixta del Centro-Este.

La zona Centro-Este está caracterizada por el predominio de la ganadería intensiva como tambo e invernada, en tierras con aptitud agrícola. En la subzona mixta predomina la ganadería de cría, con agricultura concentrada en las tierras de aptitud alta y media.

La cuarta y última zona homogénea es Arequito, que comprende el Sur y Centro-Sur de la provincia, incluyendo los departamentos Constitución, Rosario, San Lorenzo, General López, Caseros, Belgrano, Iriondo, San Martín y San Jerónimo. Dicha zona, ocupa 3.692.000 has, representando un 28% del territorio provincial.

A su vez, agrupa a los departamentos en los que predominan distritos que tienen dos tercios o más de su superficie rural bajo uso agrícola. Se diferencian así cuatro subzonas: Agrícola del Centro-Sur occidental, agrícola del Centro-Sur, agrícola de la Pampa Ondulada, agrícola de Gral. López.

Cabe destacar que, los tres departamentos contemplados en este trabajo (Nueve de Julio, Vera y General Obligado), concentran más del 34% de las vacas de la provincia y agrupa más del 40% de los establecimientos de cría.

La provincia de Santa Fe cuenta con un total de 28.144 productores inscriptos en el Registro Nacional Sanitario de Productores Pecuarios (RENSPA), que corresponde a los distintos sistemas de explotación tanto agrícolas como ganaderos.

En la producción de carne, 19.069 RENSPA pertenecen a establecimientos de cría, 4.404 a sistemas productivos de invernada, 496 a feed lot y 60 a cabañas. El gráfico a continuación muestra la distribución en porcentajes de los registros mencionados. (Ver Ilustración 2. Gráfico de distribución de inscriptos en el RENSPA.)

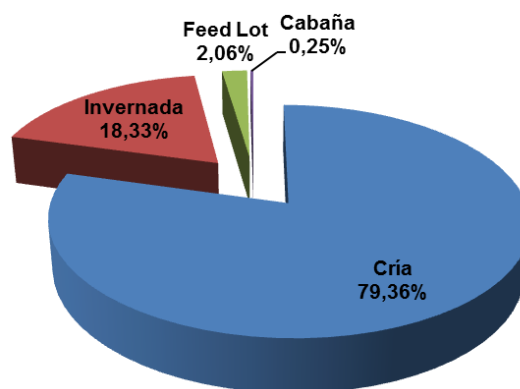


Ilustración 2. Gráfico de distribución de inscriptos en el RENSPA.

Fuente: Elaboración propia, con datos del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria).

Respecto a la dimensión de los establecimientos ganaderos de la provincia de Santa Fe, el 52,22% de los productores poseen hasta 100 cabezas, y acumulan el 6,95% del stock provincial; el 82,16% de los productores poseen hasta 300 cabezas, lo que representa el 34,43% del stock. Si consideramos explotaciones menores de 1.000 cabezas se cubre el 96,61% de las explotaciones y el 68,33% de dicho stock. (Ver Tabla 1. Tabla de distribución de productores según estratificación por cantidad de animales.)

Tabla 1. Tabla de distribución de productores según estratificación por cantidad de animales.

Estratificación	Productores	Productores Acumulados	%	% Acumulado	Cabezas	Cabezas Acumuladas	%	% Acumulado
Hasta 50	6.021	6.021	31,57%	31,57%	154.617	154.617	3,69%	3,69%
51 a 100	3.937	9.958	20,65%	52,22%	290.711	445.328	6,95%	10,64%
101 a 200	3.938	13.896	20,65%	72,87%	560.970	1.006.298	13,40%	24,05%
201 a 300	1.772	15.668	9,29%	82,16%	434.710	1.441.008	10,39%	34,43%
301 a 500	1.581	17.249	8,29%	90,46%	609.601	2.050.609	14,57%	49,00%
501 a 1000	1.173	18.422	6,15%	96,61%	808.992	2.859.601	19,33%	68,33%
1001 a 2000	448	18.870	2,35%	98,96%	609.178	3.468.779	14,56%	82,89%
2001 a 3000	118	18.988	0,62%	99,58%	277.083	3.745.862	6,62%	89,51%
3001 a 4000	31	19.019	0,16%	99,74%	108.325	3.854.187	2,59%	92,10%
> 4000	50	19.069	0,26%	100,00%	330.806	4.184.993	7,90%	100,00%
	19.069				4.184.993			

Fuente: Elaboración propia, con datos del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Seguridad Agroalimentaria).

1.2. Cuadro de mando integral

1.2.1. Definición

El cuadro de mando integral fue desarrollado por Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial.

Kaplan y Norton (1990) realizaron un estudio de investigación de docenas de empresas, explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia, cada vez mayor, de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual.

Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, donde finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando, en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto, también los intereses de los accionistas. Así, Kaplan y Norton le dieron el nombre de «cuadro de mando integral» a la nueva herramienta.¹

El CMI (Cuadro de Mando Integral), o en su nombre inglés original “Balanced Scorecard”, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y los de sus diferentes áreas o unidades. (Kaplan,2002).

El CMI surge, primeramente, como sistema de medición mejorado, que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma.

Así la define Kaplan (2002) como: la herramienta que “*permite medir el desarrollo de una empresa en términos de sus objetivos estratégicos, partiendo de la definición de la misión – visión – valores, en forma de cascada hacia los objetivos de cada área del negocio.*”

¹ Costa C; Domínguez J; Leiva A. M. Verdú F. (S.F) Cuadro de Mando Integral – Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/001089990a230af81986b>

La realidad ha demostrado que muchas empresas han fracasado al intentar aplicar esta herramienta, por no transmitir la visión de manera correcta. La visión de la empresa parece simple, pero debe ser transmitida y comunicada, de manera tal, que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto, logrando así que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

Es por esto que, el diseño de un CMI debe ser complementado con un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo, pudiendo crear un poderoso clima de aprendizaje dentro de una organización.

En la actualidad, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es fundamental que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

La herramienta de CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de acción, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Es decir, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, y a la vez incluye los inductores de actuación de dichos objetivos financieros.²

La medición que realiza el CMI, se basa en la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: *las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento*, permitiendo que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Es importante destacar que, las empresas que desarrollan su actividad en esta era (era de la información) tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. A la vez, la innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados altamente capacitados, y una superior tecnología de la información y procedimientos organizativos adaptados.

Se debe tener presente que, si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito o fracaso no puede ser medido a corto plazo sólo por el modelo tradicional de contabilidad, ya que éste modelo, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor futuro.

² CAME (2015) Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Material Estudio Curso “Tablero de Comando y Control de Gestión”. Argentina 2015.

El CMI es un nuevo marco creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Es decir, sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación financiera futura.

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como estructura central y organizativa para sus procesos, ya que éste llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre la misma.

Por último se puede decir que el CMI es un sistema de gestión estratégica que permite:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Medir, de un modo sistemático la gestión, proponiendo acciones correctivas oportunas.

1.2.2. Importancia del Cuadro de Mando Integral

En ocasiones se considera que, los indicadores son una herramienta para controlar y evaluar la actuación pasada de una empresa. Sin embargo, las medidas del CMI deben utilizarse de una manera distinta, ya que, es una herramienta para articular y comunicar la estrategia empresarial, y coordinar y alinear las iniciativas individuales, a fin de conseguir un objetivo común.

Así, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación continua y permanente, y no como un sistema tradicional de control basado en acciones pasadas.

1.2.3. Implementación de un Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2002) presentan los siguientes pasos para implementar el CMI:

- 1- Definir el sector y negocio de la empresa, describiendo el papel de la misma y realizando un diagnóstico estratégico.

- 2- Establecer la Visión, Misión y Valores de la empresa.
- 3- Delimitar las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento del empleado.
- 4- Desglosar la visión en relación a cada perspectiva y formular objetivos estratégicos.
- 5- Identificar los Factores Claves de Éxito y desarrollar el Mapa Estratégico.
- 6- Desarrollar indicadores, identificando causas y efectos.
- 7- Establecer el Cuadro de Mando Integral.
- 8- Desglosar el CMI y desarrollar indicadores por cada unidad organizacional.
- 9- Formular metas a corto y largo plazo.
- 10- Desarrollar un plan de acción.
- 11- Implementación.

Para la implementación de un CMI, debemos tener en cuenta algunos conceptos:

La definición de la **estrategia** de un negocio, comercio o empresa, tiene como fin principal, el crecimiento de la misma. Como resultado, este crecimiento se transforma en mayores ingresos, mejor posicionamiento de los productos o servicios en el mercado, o mejora en los procesos internos operativos y productivos, permitiendo así en primera instancia bajar la estructura de costos o mejorar el margen del negocio. De este modo nos diferenciamos de nuestra competencia obteniendo una posición cada vez más sólida.

Para definir la estrategia, se debe partir de la trilogía **Misión-Visión-Valores**, ya que en ellos están definidos los factores que representan nuestro negocio.

Una vez definida la estrategia de la empresa, se deberá proceder a fijar los **objetivos** de cumplimiento anual para cada uno de los sectores, y que sean concordantes con dicha estrategia.

El desarrollo de **objetivos** permite la identificación de los “**Factores Claves**”, sobre los cuales se apalanca la estrategia. Estos factores claves se deben traducir en “**indicadores**” cuanti-cualitativos que sean fáciles de medir. Para ello se debe definir qué datos se necesitan para poder realizar la medición y con qué frecuencia se hará la misma.

1.2.4. La Misión

El término misión proviene del latín *missio* y se relaciona con la acción de enviar. A la vez, la misión comprende el elemento fundamental de la planificación estratégica.

La misión detalla la actividad fundamental de la empresa, el concepto del producto y/o servicio que ofrece y los tipos de clientes a los que pretende atender.

A su vez, a partir de la misión se definen los objetivos que guían a la empresa. Es por eso que la definición de la misma, es fundamental para empresarios o directivos de cualquier índole o sector.

*“La misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad. La misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”.*³

La misión debe enmarcar la razón u objeto del negocio, de manera clara y concisa. Para ello se deben enunciar factores como: a quiénes sirve la empresa, qué necesidades cubre, qué tipo de productos ofrece y cuáles son los límites de su desempeño.

1.2.5. La Visión

Cuando hablamos de visión estamos mencionando un término que implica proyección. La proyección es lo que todo líder mantiene en su mente: “hacia dónde quiere encaminar su negocio o empresa”, es decir, la visión es todo aquello que representa la potencialidad del negocio a futuro.

Esencialmente, una visión es el “qué”; es una imagen creada conscientemente, un ideal de lo que personalmente quisiéramos ser o de lo que aspiramos a que sea la organización.

Por sobre la idea de lo abstracto, el líder realiza su esfuerzo intelectual para plasmar esa idea en hechos concretos y genera los medios que sustenten su visión a largo plazo.

³ Muñiz G., (S.F) Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

La declaración de la visión, define lo que queremos de nuestra empresa o negocio en cuanto a “producto versus mercado”. Es esencial al redactar la visión hacer un repaso por los valores, los procesos, las operaciones, y las prioridades del negocio o empresa.

1.2.6. Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, ya que encuentran su virtud en el arraigo de los miembros de una organización y sustentan su validez a lo largo del tiempo.

Los valores se basan en juicios éticos sobre situaciones supuestas o reales y forman parte del patrimonio intangible de una organización.

1.2.7. Estrategia y Planeamiento estratégico

Estrategia hace referencia a la elección clara y concisa de la dirección que tomará nuestra empresa/negocio/organización en relación con el entorno dinámico. Teniendo claro el horizonte podremos prepararnos proactivamente a los cambios del mismo.

La estrategia se puede definir por sus cinco puntos:

- ✓ Establece un valor único comparado con la competencia.
- ✓ Se ejecuta a través de operaciones que proveen diferentes valores ajustados a cada grupo de clientes.
- ✓ Identifica las ventajas competitivas a seguir y fundamentalmente lo que no se debe hacer.
- ✓ Focaliza las actividades y las alinea en pos de un objetivo común.
- ✓ Conduce al mejoramiento continuo dentro de la organización y la dirige hacia la visión.

Por su parte el planeamiento estratégico busca responder a preguntas como: ¿Qué será de nuestro negocio en tres años?, ¿Tenemos una hoja de ruta para llegar en un futuro a donde nos proponemos?, ¿Estaremos cerca de la visión el próximo año?

Así, el plan estratégico es la hoja de ruta formalizada que describe cómo el negocio o compañía ejecuta la estrategia elegida. Es decir, el plan estratégico indica cómo una empresa llegará en un año o dos, al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se debe tener en cuenta que, un Plan Estratégico exitoso contempla los siguientes aspectos:

- ✓ Es útil para negocios existentes y dueños de negocios, que consideran seriamente la posibilidad de crecimiento.
- ✓ Ayuda a desarrollar ventajas competitivas.
- ✓ Permite comunicar la estrategia a los miembros de la empresa.
- ✓ Prioriza las necesidades financieras.
- ✓ Provee foco y dirección para convertir el plan en acción.
- ✓ Refleja los valores de la empresa.
- ✓ Inspira cambios y revisiones en los productos y en el mercado objeto.
- ✓ Define claramente los criterios para alcanzar el éxito.
- ✓ Asiste al conjunto de la empresa en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Es simple, y de fácil ejecución.

Es indispensable desarrollar la estrategia y llevarla a cabo mediante el plan estratégico, para reducir la incertidumbre que caracteriza al futuro.

Kaplan y Norton presentan un esquema para manejar la estrategia en cuatro procesos, tal como lo resume la figura siguiente (Ver Ilustración 4. Esquema para manejar la estrategia en cuatro procesos):

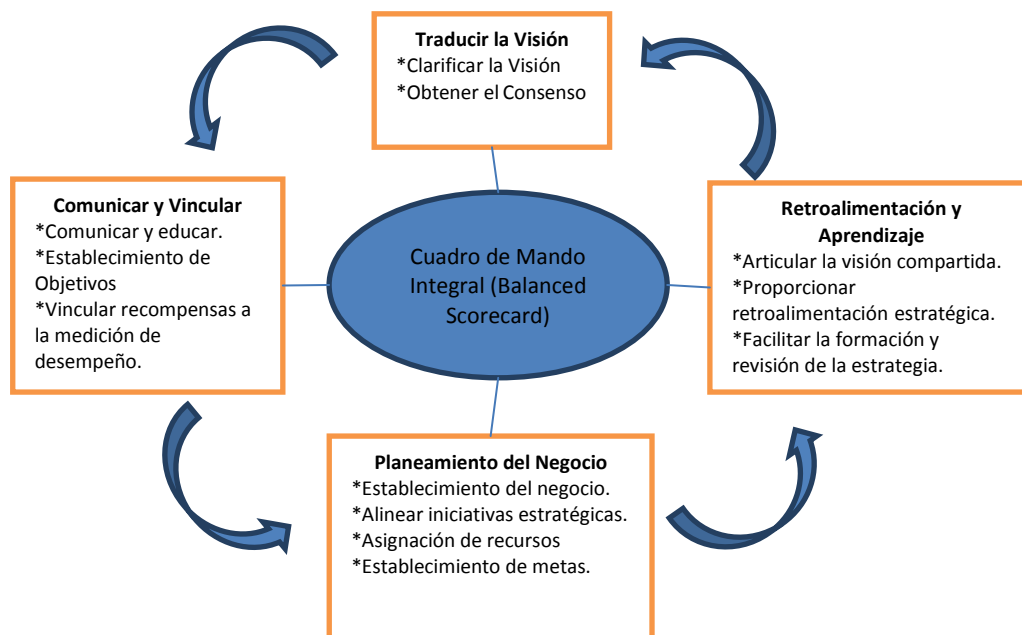


Ilustración 4. Esquema para manejar la estrategia en cuatro procesos.

Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002)

Como se puede apreciar, el esquema anterior muestra que los directivos son quienes deben definir una visión clara que permita explicitar el segmento de clientes al que se va a dirigir la empresa y el mercado dónde va a competir. A su vez, dicha visión, en conjunto con los objetivos planteados y los indicadores, deben ser comunicados a toda la organización.

Así, todos los empleados deben comprender los objetivos críticos a alcanzar, para que la estrategia de la organización tenga éxito y que todos los proyectos e iniciativas estén alineados con los procesos de cambio necesarios.

El CMI se plasma como centro del esquema, ya que se despliega para conducir un cambio en la organización. Es por ello que la dirección deberá planificar lo que desea conseguir en los años posteriores, estableciendo iniciativas estratégicas, proporcionando los recursos necesarios para lograrlo y estableciendo metas que se vayan cumpliendo paulatinamente.

Para que todo lo expuesto anteriormente sea llevado a cabo, es fundamental establecer un proceso de retroalimentación continuo, donde se pueda vigilar y ajustar el diseño del CMI, en caso de que sea necesario.

1.2.8. El Mapa Estratégico

El mapa estratégico sirve para describir una estrategia, descomponiéndola en relaciones causa y efecto. Estas relaciones son elaboradas desde cuatro perspectivas o puntos de vista⁴:

- ✓ Financieras, o propuesta de valor para los accionistas.
- ✓ Clientes, o propuesta de valor para los clientes. Si queremos cumplir con los accionistas, debemos primero cumplir con los clientes.
- ✓ Interna, definiendo en qué procesos debemos de ser excelentes para poder cumplir con los clientes y/o accionistas.
- ✓ Aprendizaje y crecimiento de la organización, definiendo qué cualidades debemos tener para cumplir con los procesos definidos en la perspectiva anterior de proceso interno.

⁴ Kaplan R. S., Norton D. P. (2002). “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”. Gestión 2000 – Barcelona, 2002.

Para crear un Mapa Estratégico, en primera instancia se deben definir claramente las cuatro perspectivas, y sus interrelaciones, y luego establecer cuáles son los factores claves de éxito de dichas perspectivas. A su vez, es necesario plasmar las relaciones causa-efecto de los diferentes factores claves de éxito.

Por su parte, cada factor clave de éxito se mide a través de una multiplicidad de indicadores, a los que se les debe especificar periodicidad de medición y parámetros de evaluación.

Una vez identificados los factores claves y, establecidos los mecanismos de información del indicador (que se actualiza en forma periódica), se procede a la confección de un tablero, que es el que representará el comportamiento de los indicadores en forma gráfica.

La construcción del tablero se realiza a través de diversos sistemas informáticos o software, quienes a la vez deben interactuar con los existentes en la empresa, para obtener los datos que alimentarán a los indicadores definidos.

En su versión más simplificada podemos contar con una herramienta estándar como el Excel (MS Microsoft), pudiendo desarrollarse a través de éste, tableros básicos pero de suma utilidad.

1.2.9. Perspectivas de un CMI

Las cuatro perspectivas del CMI buscan un equilibrio entre:

- ✓ Los objetivos a corto y largo plazo.
- ✓ Los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.
- ✓ Las medidas objetivas y subjetivas.

Aunque la multiplicidad de indicadores en un CMI, puede confundir a la hora de construir adecuadamente los tableros de las diferentes perspectivas, contienen una unidad de propósito, donde todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

1.2.9.1. Perspectiva financiera

El CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de una organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.

Dentro de la perspectiva financiera, el CMI permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifique, no solo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino también las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados.

Los inductores de esta perspectiva serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación reconoce de forma explícita, qué objetivo a largo plazo generará los rendimientos financieros para los inversores. Así todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros.

Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando, deben formar parte de un vínculo de relaciones causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto.

El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

1.2.9.2. Perspectiva del Cliente

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas preferidas, y haber determinado un conjunto de indicadores (cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad) para estos segmentos seleccionados.

Estas medidas de resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo del marketing, operaciones, logística y productos y servicios. Sin embargo, poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales, es decir, son históricos, y los empleados no sabrán si están trabajando bien en lo que refiere a satisfacción o retención del cliente. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían hacer en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Los directivos también han de identificar qué clientes, en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre “tres clases de atributos” que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados.

Las tres clases de atributos son:

- ✓ Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- ✓ Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- ✓ Imagen y reputación.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden orientar a su organización hacia sus segmentos de clientes seleccionados.

1.2.9.3. Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia, para satisfacer los objetivos de los segmentos seleccionados.

Los sistemas de medición de la actuación convencional, se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad, y los basados en la

duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del CMI permite que las demandas de la actuación del proceso interno, se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados.

Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo no será menos importante, y las organizaciones deberán identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitan entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

Por su parte, el proceso de servicio posventa permite a las empresas, presentar, aspectos importantes del servicio propiamente dicho, que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

1.2.9.4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, inversiones importantes en personas, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo que, los objetivos y medidas de estos inductores deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados (satisfacción, productividad y retención) proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados.

Los inductores de estos resultados son, hasta el momento, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres perspectivas restantes del CMI. Dichos inductores incluyen índices de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo con los objetivos estratégicos.

La ausencia de medidas específicas para la empresa, indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre las personas, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

El CMI debe ser comunicado a todos los integrantes de la organización, especialmente empleados, directivos y Consejo de Administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a los individuos ante quienes la unidad de negocio es responsable (el Consejo de Administración y los ejecutivos de la corporación), con la estrategia.

La alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas, cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando, sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

En los años futuros, no hay duda de que se continuará acumulando más conocimiento sobre los beneficios y los costes de las vinculaciones explícitas.

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3. Cuadro de mando integral aplicado a la actividad ganadera

Las empresas agropecuarias, y en especial las que se dedican a ganadería bovina, se caracterizan por direccionar sus esfuerzos de gestión hacia la producción. Así es como la medición de los avances de dicha producción, se realiza a través de los indicadores típicos de la actividad (como la tasa de preñez, o la producción de carne por hectárea). Este monitoreo se debe básicamente a que el proceso productivo en la ganadería es de larga duración.

El cuadro de mando integral (CMI) tiene una gran difusión y aplicación en ámbitos empresariales de diversos rubros. Sin embargo, en empresas agropecuarias y más aún en empresas ganaderas, su desarrollo es escaso.

Luego de analizar la ganadería de la región se considera que la de Cría es la más practicada por los productores, por lo que se encara el presente trabajo considerando el desafío que afronta esta actividad, sobre todo, en lo que respecta a los nuevos modelos productivos que le otorguen mayor eficiencia y competitividad, preservando al mismo tiempo su sustentabilidad.

Todo esto lleva a la necesidad de abordar modelos de control de gestión y de toma de decisiones que resulten eficientes en el marco de la evolución de aquellos sistemas productivos.

El CMI ganadero, permitirá profundizar la aplicación de un conjunto de indicadores integrales, abarcando todas las perspectivas de la empresa ganadera. Así contemplará tanto los aspectos internos como externos, y reflejará resultados finales como también señales anticipatorias de aquellos.

En este sentido, el cuadro de mando integral es una herramienta que engloba dichas características y resulta, en principio, perfectamente adaptable a las empresas ganaderas.

Partiendo de la base de los puntos centrales del conocimiento desarrollado en cuanto a Cuadro de Mando Integral, de los sistemas de información existentes y de las necesidades de quienes toman decisiones en este tipo de empresas, se presenta un diseño preliminar de CMI ganadero, sustentado en la propuesta de una visión y misión del

negocio, que a partir de un mapa estratégico concluye en un conjunto interrelacionado de indicadores, tanto de causa como de efecto que permiten el monitoreo integrado de la gestión de la empresa.

1.4. Desarrollo de la investigación

Tal como se mencionó en el apartado “Metodología”, se realizó encuestas a productores y profesionales. En total, se realizaron 68 encuestas que abarcan el área geográfica de los departamentos 9 de Julio, Vera y General Obligado. El 72% de los encuestados son productores, el 25% profesionales, y el 3% ambos (Ver Ilustración 5. Gráfico de distribución de Encuestas).

Cabe aclarar que las encuestas se plantearon de forma tal que mantengan una lógica, en relación a las características de la región.

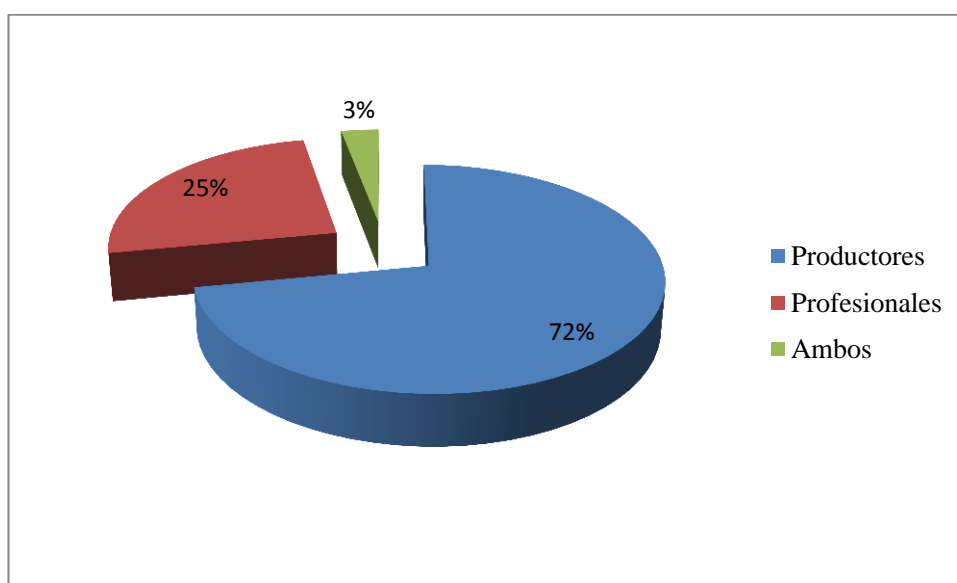


Ilustración 5. Gráfico de distribución de Encuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar adelante el desarrollo de una propuesta CMI, es necesario plantear una visión y una misión acorde a ésta. A su vez, generar un mapa estratégico que contenga las distintas perspectivas, dentro de las cuales se reconocen los factores claves de éxito y la relación causa-efecto entre éstos. Finalmente se desarrollan los indicadores que denotan el desempeño de cada factor clave de éxito.

A continuación se presenta subdividido en diferentes apartados, lo mencionado con anterioridad.

1.4.1. Visión y Misión

En primera instancia, se desarrolló de manera genérica y en base a las opiniones de la totalidad de los encuestados, la visión y misión correspondiente.

Visión:

Desarrollar una producción ganadera eficiente y de alta rentabilidad, que permita el crecimiento de la empresa y la sostenibilidad de la misma en el tiempo; ofreciendo al mercado un producto final de calidad, acorde a la demanda.

Misión:

Obtener producción de calidad para cubrir la demanda del mercado, con un sistema de producción altamente eficiente y en crecimiento; optimizando los costos e incorporando nuevas técnicas y tecnología para adaptarse a los cambios que genere el entorno.

1.4.2. Áreas

Para obtener una encuesta clara y sencilla, se procedió a separar por **áreas** los factores claves de éxito.

Como se verá a continuación, cada área contiene detallada una tabla con una lista de Factores Claves de Éxito, que fueron evaluados según su nivel de importancia. Para ello, se subdividió en nivel de importancia en: Poco Importante, Mediana Importancia y Muy Importante.

A su vez, en cada cuadrícula de la tabla mencionada, se detalla la cantidad de respuestas aportadas por los participantes, además de distinguirse, en una escala de colores que va desde el color Rojo (menor cantidad de respuestas obtenidas) a Verde (mayor cantidad de respuestas obtenidas), el nivel de importancia que los encuestados le propiciaron a cada Factor.

Área Gestión de personas

Se intentó plasmar en esta área, los factores más preponderantes en cuanto a la capacitación y motivación de los empleados. A su vez, las variables de alto impacto en lo que concierne a la gestión y política de la empresa, haciendo hincapié en los recursos humanos. (Ver Ilustración 6. Tabla Área Gestión de personas.)

Área: Gestión de Personas	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Capacitación del personal		5	55
Satisfacción del personal		8	48
Motivación del personal		8	58
Edad de los empleados	19	30	8
Rotación del personal	22	21	14
Ausentismo	5	20	30
Nivel de formación del personal	4	14	40
Adecuación salarial		17	40
Participación en grupos CREA, Cambio Rural, etc	7	26	25
Autonomía del personal	7	23	27
Política de incentivos	3	25	28
Correcta asignación de roles y responsabilidades	1	7	50
Eficiencia y productividad del personal		6	52
Cantidad adecuada de empleados	5	19	33
Gestión participativa	6	19	32

Ilustración 6. Tabla Área Gestión de personas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los encuestados sólo han seleccionado algunos de los factores (ítems) del área “Gestión de personas”. Esto indicaría, en principio, una falta de interés hacia algunos de los factores o bien a un desconocimiento de los mismos.

Dicho de otro modo, de los 15 factores claves de éxito que contiene el área “Gestión de Personas”, cada encuestado sólo tildó algunos, dando como resultado final una clasificación entre lo poco, mediano o muy importante.

En la imagen anterior podemos evidenciar cómo la cantidad de respuestas aportadas por los encuestados, es menor a la que se verán en las imágenes posteriores. En base a ésto se podría inferir que la falta de respuestas por parte de los encuestados, responde en

principio a una falta de interés respecto a los factores consultados o bien a un desconocimiento de los mismos.

Área Manejo

La ganadería de cría es un sistema dinámico de gran complejidad, donde interactúa una multiplicidad de factores. Es por ello que en esta área se identifican los factores de manejo más relevantes para los encuestados. (Ver Ilustración 7. Tabla Área Manejo.)

Área: Manejo	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Porcentaje de destete logrado	1	3	60
Mortandad		10	54
Apotreramiento adecuado		16	48
Receptividad del campo		9	54
Manejo de la carga animal		4	60
Rotación de los potreros	1	16	47
Tasa de Reposición de vientres		17	46
Porcentaje de toro en servicio	1	17	44
Eficiencia de servicio		4	61
Estacionalidad del servicio	1	18	44
Productividad por hectareas (Kg/Has/Año)		11	53
Instalaciones adecuadas	1	16	45
Homogeneidad del lote	4	26	32
Integración Agrícola-Ganadera	7	21	34
Conservar capacidad productiva del suelo	4	17	43
Eficiencia de Stock	3	18	41
Buenas practicas ganaderas	3	17	42
Edad al primer servicio	8	16	38

Ilustración 7. Tabla Área Manejo.

Fuente: Elaboración propia.

Área Genética/Sanidad

Cabe destacar que, la sanidad es una de las variables más importantes de la ganadería. Tal es así que en los trabajos de investigación publicados, suele encontrarse

como prioridad, (variando entre el primer y segundo lugar) dentro de la pirámide de producción.

Es por ello que por medio de los Factores Claves de Éxito (FCE) aquí propuestos, se intentó comprender la importancia que le dan los productores y profesionales a un tema tan central en nuestra zona. (Ver Ilustración 8. Tabla Área Genética/Sanidad)

Área: Genética/Sanidad:	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Raza adaptable a la zona		15	51
Adecuado DEP's de Toros	8	21	37
Inseminación artificial	7	23	36
Cumplimiento del plan sanitario		6	60
Condicion corporal	1	6	60

Ilustración 8. Tabla Área Genética/Sanidad.

Fuente: Elaboración propia.

Área Alimentación

Al igual que la sanidad, la alimentación, se ubica en el peor de los casos en tercer lugar dentro de la pirámide de producción. En base a ello, por medio de este área se trató de dirimir cuáles son los factores claves de éxito más significativos para los encuestados.

Cuando se habla de alimentación, no slo se incluye la disponibilidad de alimento y aumento de peso vivo, sino también de la calidad de los alimentos y la suplementación estratégica, entendiendo por estratégica a la que persigue el fin de apalear una problemática puntal en un momento puntual.

Además se debe tener presente las variables referentes a calidad y disponibilidad de agua para bebida. (Ver Ilustración 9. Tabla Área Alimentación.)

Área: Alimentación:	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Ganancia diaria de peso vivo		10	53
Disponibilidad de materia seca	2	16	43
Calidad de materia seca	1	14	46
Suplementación Estratégica	3	11	49
Disponibilidad de agua		3	58
Localización de las fuentes de agua	3	8	41
Calidad del agua		4	57

Ilustración 9. Tabla Área Alimentación.

Fuente: Elaboración propia.

Área Gestión

En la imagen presentada a continuación, se observa la gran variedad de factores que se conjugan al momento de llevar adelante la gestión de la empresa. Por eso, fue de vital importancia sondear en los encuestados cuales consideran que son los factores de mayor preponderancia a la hora de afrontar la conducción de su negocio. (Ver Ilustración 10. Tabla Área Gestión.)

Área: Gestión	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Superficie afectada a la actividad	6	15	40
Frecuencia del Asesoramiento Profesional	4	26	32
Calidad de Asesoramiento Profesional		9	53
Disponibilidad de datos para la toma de decisiones	1	10	52
Estilo de dirección	4	29	30
Apertura y fluidez de los canales de comunicación	5	14	44
Acceso a fuentes de financiamiento	1	14	44
Tipo de empresa	18	25	18
Precio de venta de la hacienda		8	54
Porcentaje de desbaste Compra/Venta	5	27	30
Buena relación con los clientes	1	15	46
Satisfacción del cliente	1	15	46
Fidelidad de clientes	3	21	38
Nivel de confianza de los Clientes y Proveedores	1	15	46
Plazo de cobranza de las ventas	1	15	45
Plazo de pagos de las compras	1	20	41
Incidencia del flete en el precio de Compra/Venta	2	23	36
Trazabilidad	7	19	38
Planificación y Presupuestación		16	45
Cumplimiento con entes reguladores (Senasa, AFIP, etc)		7	45

Ilustración 10. Tabla Área Gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Área Económico – Financiera

Como se verá más adelante, la perspectiva financiera se encuentra en la cima del mapa estratégico. Esto no es mera coincidencia, sino más bien una muestra de la jerarquía de los factores económicos y financieros de la empresa ganadera.

En el área respectiva se puntualizan los factores clave de éxito de mayor valor para los encuestados. (Ver Ilustración 11. Tabla Área Económico – Financiera).

Área: Económico-Financiero	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Contribución marginal	8	17	33
Margen sobre ventas	5	17	37
Política de retiros empresariales	11	19	38
Endeudamiento de la empresa	3	22	35
Capacidad de afrontar deudas a corto plazo	1	28	31
Gastos de administración	8	27	27
Reinversión continua en la empresa	1	16	44
Rentabilidad		2	59
Costos de producción		8	52
Costos de sanidad	1	18	41
Costos de comercialización	3	13	44
Costos de alimentación	1	9	49
Gastos de movilidad	9	18	34
Costos de arrendamiento	1	21	39

Ilustración 11. Tabla Área Económico – Financiera

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar dichas encuestas, se realizó la tabulación de las mismas para reconocer así los puntos de mayor interés. Luego se plasmaron los FCE dentro de la perspectiva correspondiente.

1.4.3. Perspectivas, factores claves de éxito y objetivos estratégicos

En cuanto a las perspectivas utilizadas, si bien son las mismas que las planteadas por los creadores del modelo (Norton y Kaplan), han sido renombradas para un mejor entendimiento por parte de los productores y por considerarlas más acorde a la actividad abordada.

Cabe aclarar que, se considera como punto clave la sustentabilidad de los recursos naturales (como una perspectiva), ya que ésta permitirá a toda empresa ganadera desarrollar su actividad a largo plazo. Se entiende por sustentabilidad, el uso racional y la conservación de los recursos naturales, resguardando la capacidad productiva y económica de la empresa y propendiendo a la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.

De esta manera, el cuadro de mando queda conformado por cinco perspectivas, que se desarrollaron en base a respuestas surgidas de preguntas disparadoras, que ayudan a entender el enfoque de dichas perspectivas.

Las preguntas, ayudan a la empresa a establecer una serie de objetivos estratégicos en cada perspectiva. Además permite definir los factores claves de éxito (y su relación causa-efecto) en los que se basa cada perspectiva para el cumplimiento de éstos objetivos.

A continuación se presenta el desarrollo de cada perspectiva planteada, identificando a su vez, los FCE y objetivos estratégicos correspondientes a las mismas.

1.4.3.1. Perspectiva de Sustentabilidad

La sustentabilidad a largo plazo en el negocio ganadero depende de la conservación de los factores productivos, es decir, la tierra, el capital y el trabajo, más la actividad empresarial.

Sin embargo, la conservación de la tierra es la de mayor preponderancia, ya que se trata de un recurso indispensable e insustituible. El manejo sustentable de la tierra vía rotaciones estratégicas, modalidades apropiadas de labranza y uso adecuado del suelo, sumado a la reposición de la capacidad productiva, tienen un efecto directo con el objetivo de sustentabilidad del recurso tierra y del sistema productivo en su conjunto.

Dentro de esta perspectiva, se consideró indispensable incluir el factor de sustentabilidad (Uso racional y conservación de los recursos naturales) directamente en el mapa estratégico, sin exponerlo en la encuesta. (Ver Ilustración 12. Perspectiva de Sustentabilidad).

La ***pregunta disparadora*** que se propuso fue: ¿Qué recursos deben conservarse para que la empresa pueda mantenerse en el tiempo? En base a dicha pregunta se planteó el siguiente ***objetivo estratégico***: Conservar los recursos naturales preservando la capacidad productiva y económica para las generaciones actuales y futuras.

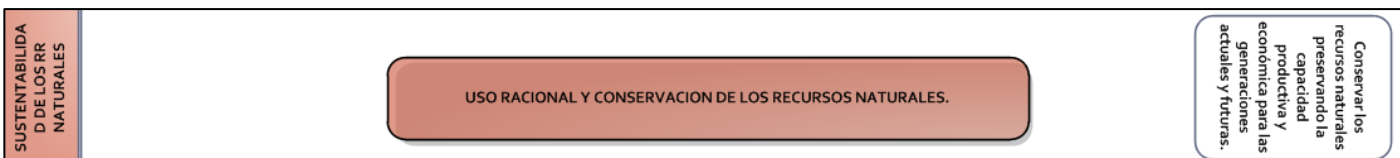


Ilustración 12. Perspectiva de Sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3.2. Perspectiva de Recursos Humanos

En la actualidad, las empresas funcionan correctamente si cuentan con personal que responda a las exigencias de la misma, y esto no sólo incluye el buen desempeño de cada persona en sus respectivas actividades (bien asignadas), sino también cómo se siente en su puesto y los incentivos que recibe por sus superaciones.

Esto para el empleador significa que, además de colocar a la persona indicada en cada puesto de trabajo, deberá tener en cuenta las emociones por las que transita la misma ya que esto repercutirá directamente en la productividad de la empresa.

Sumado a ello, la dinámica del contexto actual, impulsa al productor a indagar sobre nuevas alternativas a la hora de capacitar y motivar al personal, reconociendo en primera instancia, las capacidades y limitaciones del mismo.

Por su parte, en la actualidad las empresas incorporan mano de obra externa o asesores para temas específicos. Aquí es primordial reconocer que lo que marcará la diferencia a la hora de contratar esta mano de obra externa es la calidad de la misma, es decir, se requiere de personas capacitadas, eficaces, con experiencia, organizadas y sobre todo, comprometidas y responsables.

Cabe destacar además, que se necesitará mantener también una comunicación fluida, ya sea en forma ascendente como descendente, para de esta manera mejorar la planificación, ejecución, control y posterior toma de decisiones. (Ver Ilustración 13. Perspectiva de Recursos Humanos).

Respecto de las encuestas realizadas, se tomó aquellos factores de éxito que obtuvieron mayor valoración por los encuestados. Arribando de esta manera a los siguientes: Capacitación, satisfacción y motivación del personal; calidad del asesoramiento profesional, apertura y fluidez de los canales de comunicación y, por último, la eficiencia y productividad de quienes trabajen en la empresa.

La *pregunta disparadora* que se formuló en la presente perspectiva fue: ¿Qué se debe hacer para desarrollar recursos internos necesarios que logren la excelencia en los procesos claves? Se logró en base a ella, el siguiente *objetivo estratégico*: Generar un clima laboral que propenda a la capacitación y motivación del personal, por medio de la calidad de las relaciones humanas e incorporando asesoramiento profesional.

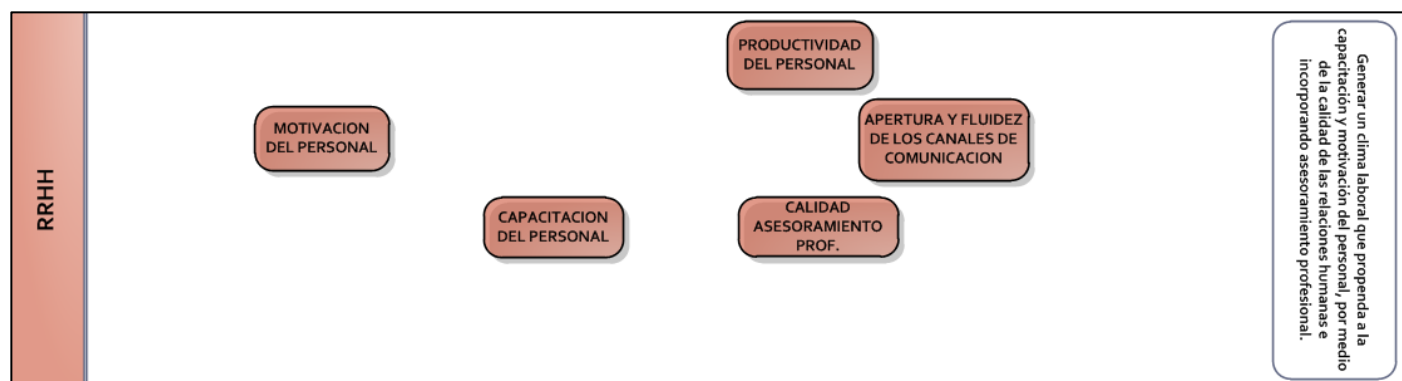


Ilustración 13. Perspectiva de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3.3. Perspectiva de Procesos

La ganadería de cría debe enfocarse principalmente en la productividad, obteniendo una eficiente producción de carne. Para ello, se deben analizar los procesos productivos y reconocer las variables que tendrán impacto en dicha producción.

Se puede decir que la cría bovina comprende un complejo sistema dinámico de interacciones donde se articulan múltiples factores, por lo que será necesario contar con la información para la toma de decisiones y encarar o redireccionar así nuevos rumbos en cuanto a lo productivo.

Habitualmente las empresas ganaderas utilizan indicadores que en su gran mayoría están orientados a medir el desempeño de los factores meramente productivos. Tal es así que en la perspectiva que se está tratando, es donde se identificaron mayor cantidad de FCE por parte de los productores y profesionales.

Para clarificar de dónde provienen cada uno de los ellos, se los dividirá según al área al cual correspondan.

Manejo: Porcentaje de destete logrado, mortandad, receptividad del campo, manejo de carga animal, eficiencia del servicio, productividad por hectáreas (Kg/Has/Año).

Genética/Sanidad: Raza adaptable a la zona, cumplimiento del plan sanitario, condición corporal de los animales.

Alimentación: Ganancia diaria de peso vivo, disponibilidad y calidad del agua.

Aquí los factores claramente se relacionan a la producción de la empresa, abarcando las actividades que se realizan a diario y el producto que se obtiene para la venta. El manejo es lo primordial para esto último, es decir, el personal debe estar capacitado para que el ciclo productivo se lleve a cabo de la forma correcta, permitiendo una eficiencia en el servicio, que luego será reflejado en el destete de los terneros. Esto debe acompañarse de un preciso plan sanitario, evitando así un alto porcentaje de mortandad en los animales.

Para que la producción sea de calidad, en primer lugar, se debe comenzar teniendo bovinos de raza acorde a la zona de influencia geográfica. Por otro lado, la cantidad de animales que habiten una hectárea de tierra debe concordar con la receptividad del campo. A través de una buena alimentación, se podrá cumplir con la ganancia diaria de peso vivo pretendida por los productores, obteniendo una adecuada condición corporal y finalmente, consiguiendo un aumento de la productividad en kilogramos de carne.

Es fundamental además, la disponibilidad de agua que posea el campo y la calidad de la misma para bebida.

Por último, lo descrito anteriormente sólo es posible con una adecuada planificación y presupuestación, para lo que se necesita en primera instancia, contar con datos por parte de la empresa. (Ver Ilustración 14. Perspectiva de Procesos.)

En esta perspectiva, la *pregunta disparadora* fue: ¿Cuáles son los procesos internos en los que se debe sobresalir para satisfacer a nuestros clientes? El *Objetivo estratégico* obtenido fue: Aumentar la productividad mediante la eficiencia de los procesos productivos en base a una planificación y presupuesto acorde a los objetivos.

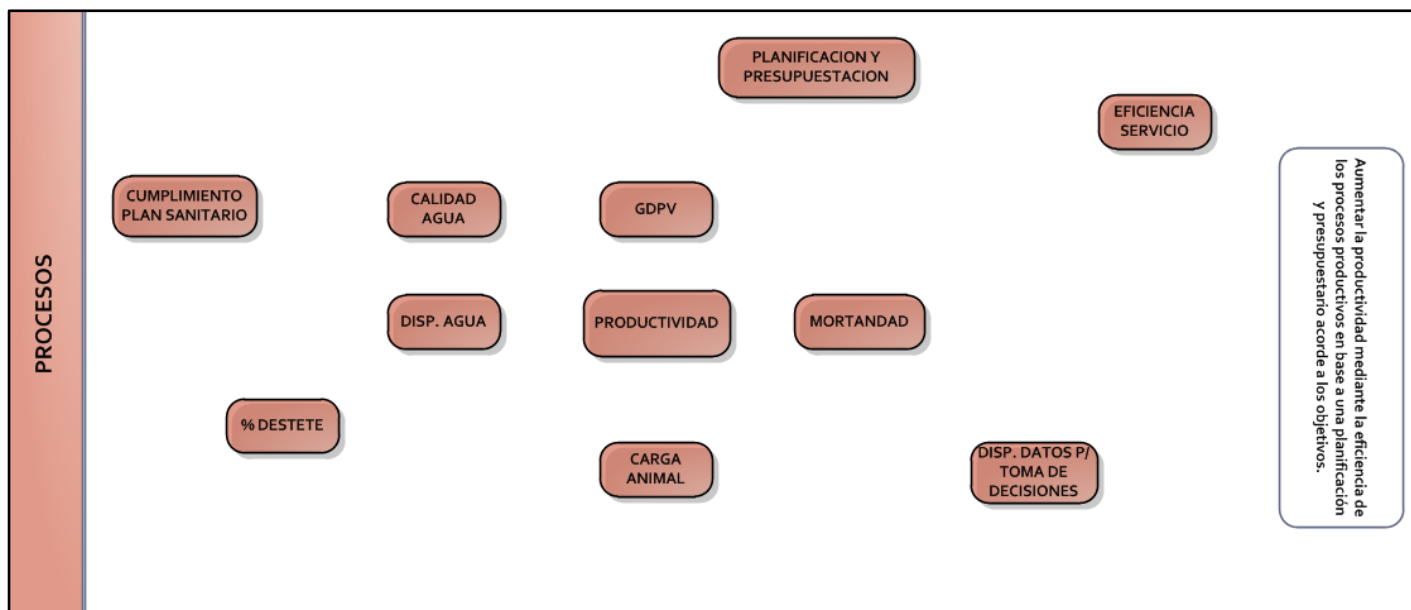


Ilustración 14. Perspectiva de Procesos.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3.4. Perspectiva de Cliente – Mercado

En esta perspectiva es primordial la satisfacción del cliente o mercado por lo que se deberá brindar un producto de calidad y en la cantidad necesaria para cubrir sus necesidades.

Si bien el productor no es formador de precio de venta de la hacienda, mediante varias características y en relación a la calidad del producto que ofrece, puede obtener un buen precio que le permita no sólo, cubrir los costos, sino también proporcionarle ganancias.

Los clientes y proveedores son quienes le permiten a la empresa funcionar, crecer y mantenerse a lo largo del tiempo. Es así que el trato que se tenga con ellos va a determinar ciertas cuestiones comerciales que facilitarán las operaciones de compra-venta, como así también, el nivel de confianza y satisfacción de los mismos, puede ser muy beneficioso para la empresa.

Por último, es de vital importancia el cumplimiento de las exigencias de información por parte de los entes reguladores, ya que en la actualidad, el incumplimiento con los mismos significaría un gran obstáculo para el desarrollo de las actividades de la empresa, impactando principalmente a las operaciones de comercialización.

En esta perspectiva se consideraron los siguientes factores: precio de venta de la hacienda, nivel de confianza de los clientes y proveedores; buena relación clientes (satisfacción) y por último el cumplimiento con los entes reguladores. (Ver Ilustración 15. Perspectiva de Cliente – Mercado).



Ilustración 15. Perspectiva de Cliente - Mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En esta perspectiva la pregunta disparadora fue: ¿Qué necesidades se deben satisfacer para que el Cliente-Mercado esté conforme con la empresa? El **Objetivo estratégico** que se logró fue: Satisfacer a los clientes con un producto de calidad acorde a los requerimientos del mercado, obteniendo de esta manera precios que impulsen el aumento de la Rentabilidad.

1.4.3.5. Perspectiva Financiera

La rentabilidad es clave para el negocio ganadero, por lo que a partir de ella, los productores esperan generar resultados positivos para que la empresa no solo se mantenga en el tiempo, sino pueda crecer paulatinamente.

Se puede optar por una multiplicidad de caminos, para al fin de cuentas, desembarcar en la rentabilidad esperada por la empresa. Así es que se optó por abordar la optimización de los rendimientos y costos, y gestionar de manera eficiente la capacidad productiva de los activos invertidos. Cabe aclarar que optimizar costos no equivale necesariamente a reducirlos, pues optimizar puede incluso llevar a aumentarlos como forma de lograr mejores rendimientos.

Por último, pero no menos importante, se debe afrontar con seriedad la reinversión continua como motor para el crecimiento de la empresa.

Los productores deberán evaluar constantemente el trabajo que se efectúa y los beneficios que se obtiene mediante las ventas, para tomar conocimiento del reditúo de la empresa en un período determinado. Esto los obligará a modificar aquellos factores que no funcionen correctamente para que su empresa continúe y pueda crecer en el tiempo.

Por su parte, los costos de producción en la actividad ganadera poseen un gran peso en cuestiones económicas, ya que se necesitará de diferentes insumos para que el producto final pueda competir en el mercado y el productor pueda especular con el precio de venta del mismo.

Dentro de los costos, los de alimentación también son considerados como fundamentales; cuanta más producción de kilogramos de carne por año se obtenga, mayores van a ser las ganancias obtenidas y esto se logra a través de una alimentación correcta y balanceada.

Por su parte, el plazo de pago y de cobro de proveedores y clientes, permite, por medio de una buena gestión, generar un impacto positivo en la economía de la empresa. Tal como se mencionó en la perspectiva cliente-mercado, el nivel de confianza de los clientes y proveedores puede ser muy beneficioso para la empresa. Este nivel de confianza, puede repercutir en el manejo adecuado de los plazos convenientes para la erogación de dinero destinado a cubrir deudas con proveedores, o bien a establecer los plazos apropiados para el cobro a nuestros clientes.

Por último, el acceso a fuentes de financiamiento suele ser un tema complejo para los productores ganaderos, ya que suelen surgir inconvenientes que hacen desistir de acudir a ellas. Sin embargo, la toma de créditos adquiere gran relevancia, ya que facilita la reinversión en la empresa, repercutiendo así, en el crecimiento de la misma y la obtención de mayores resultados. (Ver Ilustración 16. Perspectiva Financiera).

Los factores seleccionados dentro de esta perspectiva fueron: la rentabilidad, los costos de producción y de alimentación, acceso a fuentes de financiamiento, reinversión y crecimiento continuo, plazo de pago proveedores y plazo de cobranzas ventas.

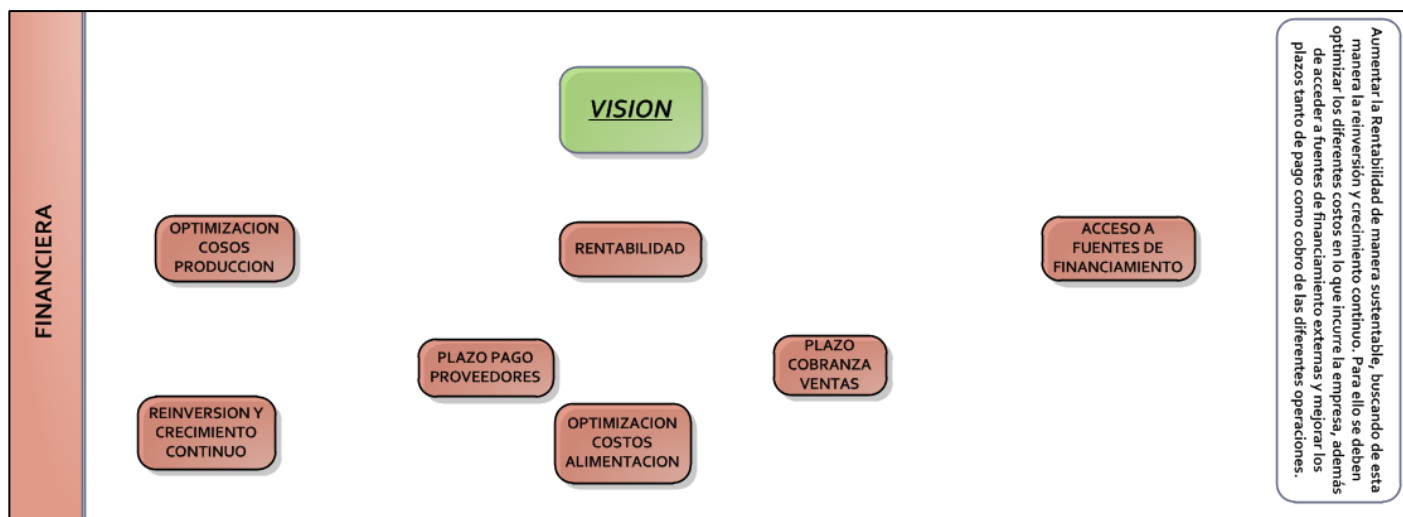


Ilustración 16. Perspectiva Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

La pregunta disparadora fue: ¿Qué resultados económicos esperan de la empresa los propietarios? El **Objetivo estratégico** obtenido: Aumentar la Rentabilidad de manera sustentable, buscando de esta manera la reinversión y crecimiento continuo. Para ello se deben optimizar los diferentes costos en lo que incurra la empresa, además de acceder a fuentes de financiamiento externas y mejorar los plazos tanto de pago como cobro de las diferentes operaciones.

1.4.3.6. Mapa estratégico

Una vez realizadas y presentadas las perspectivas, con sus factores clave de éxito y objetivos estratégicos, se las resume en el mapa estratégico (Ilustración 17). En dicho mapa, no sólo se presenta lo mencionado, sino que también se visualizan las relaciones causa-efecto entre los diferentes factores claves de éxito.

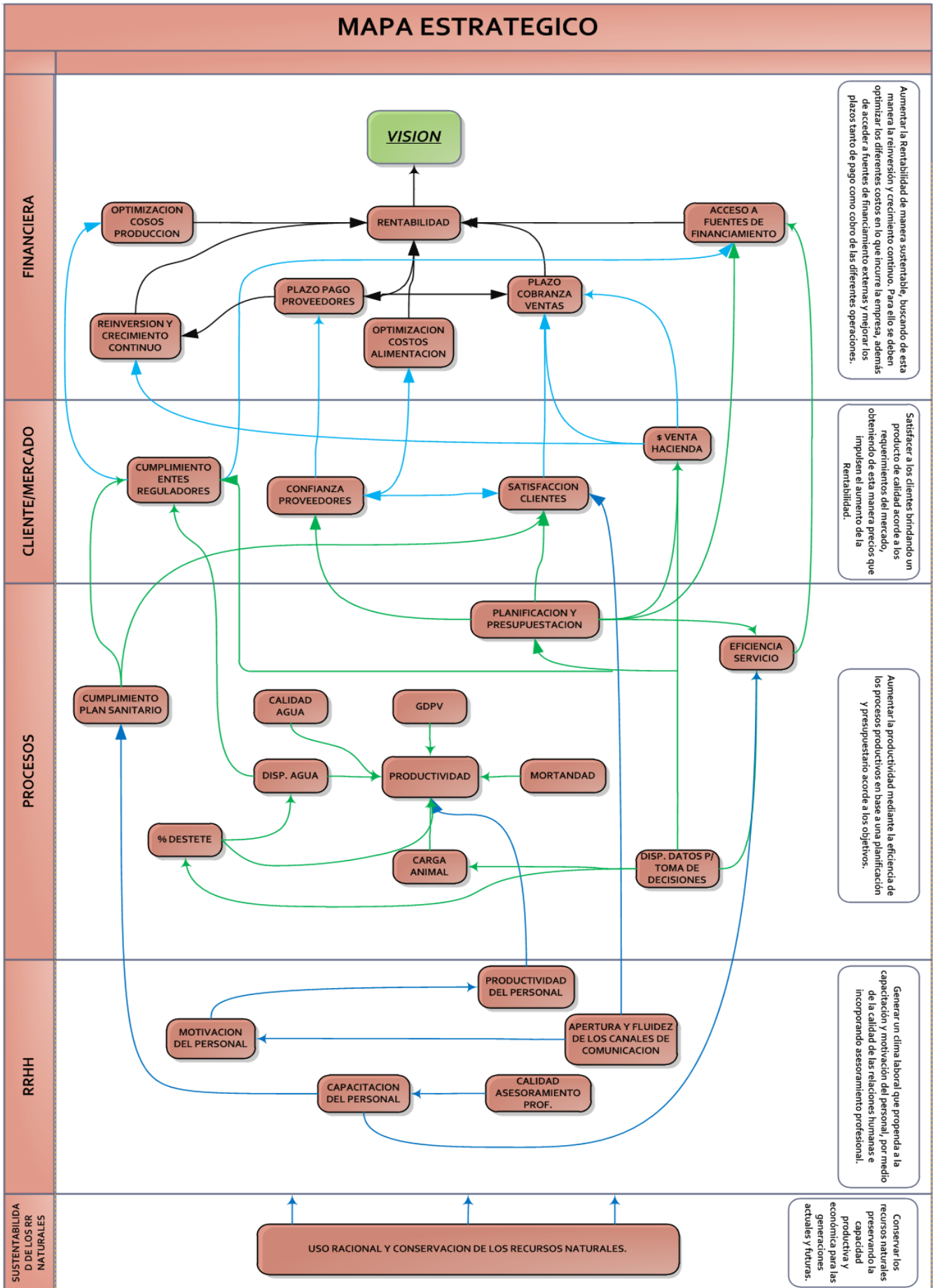


Ilustración 17. Mapa Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4. Indicadores de los factores claves de éxito

Luego de presentar el mapa estratégico, se plasman los indicadores para cada factor clave de éxito, detallando la fórmula para calcularlos, así como también si son causa o efecto, el periodo de actualización sugerido y la unidad en que se los mide.

En cada perspectiva, se detallan en total de factores claves de éxito, como el total de indicadores que componen dicha perspectiva. Esto a fin de brindar un mayor entendimiento de las tablas presentadas.

1.4.4.1. Indicadores de los FCE “Perspectiva Sustentabilidad”

Esta Perspectiva se encuentra compuesta por un total de: 1 FCE y 4 Indicadores.

Tabla 2. Tabla Perspectiva Sustentabilidad.

<i>Sustentabilidad</i>				
<i>Factor Clave Éxito</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Tipo</i>	<i>Actualización</i>	<i>Unidad</i>
<i>Uso racional y conservación de los recursos naturales</i>				
Nivel de M.O en el Suelo	% Materia Orgánica	Efecto	Anual	%
Balance de Nutrientes	Aporte de Nutrientes Anual / Extracción de Nutrientes Anual	Efecto	Anual	Coef
% de Campo Fertilizado	Nº Has Fertilizadas / Nº Efectivas Ganaderas	Causa	Anual	%
Días de Descanso de C/Potrero	Promedio de Días de Descanso de C/Potrero	Efecto	Anual	Días

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4.2. Indicadores de los FCE “Perspectiva RRHH”

Esta Perspectiva se encuentra compuesta por un total de: 5 FCE y 19 Indicadores.

Tabla 3. Tabla RRHH.

<i>RRHH</i>				
<i>Factor Clave Éxito</i>	<i>Formula</i>	<i>Tipo</i>	<i>Actualización</i>	<i>Unidad</i>
<i>Capacitación del Personal</i>				

Gasto Anual en Capacitación del Personal	Gasto Anual en Capacitación/ N° de Empleados	Causa	Anual	\$
Variación Anual de Gatos en Capacitación	(Gasto Anual de Capacitación Año Actual - Gasto Anual de Capacitación Año Anterior) / Gasto Anual de Capacitación Año Anterior	Causa	Anual	Coef.
Asistencia Anual a Jornadas y Seminarios	N° de Asistencias a Jornadas y Seminarios	Efecto	Anual	N°
Calidad Capacitación	Evaluación Real Obtenida / Evaluación Esperada	Efecto	Anual	Coef.
Motivación del Personal				
Motivación del Personal	Encuestas sobre Clima Laboral	Efecto	Anual	Escala
Permanencia Media de los Empleados	\sum Total Años Antigüedad Empleados / N° Empleados	Efecto	Anual	Años
Ausentismo	Hs de Ausentismo / Hs Totales normales	Efecto	Anual	Coef.
Incentivos	Incentivos Recibidos / Ingreso Medio	Causa	Anual	Coef.
Adecuación Salarial	Ingreso Medio del Personal / SMVM	Causa	Anual	Coef.
Nivel de Participación en Utilidades	Porcentaje de Utilidades en las que Participan los Empleados	Causa	Anual	%
Rotación del Personal	Bajas Anuales / Total Personal	Efecto	Anual	Coef.
Calidad de Asesoramiento Profesional				
Hs Anuales de Asesoramiento	Horas Anuales de Asesoramiento Recibido	Efecto	Anual	Hs/Año
Cantidad de Asesores Técnicos – Profesionales	N° de Asesores Técnicos y Profesionales	Causa	Anual	N°
Resolución de Problemas	Problemas Resueltos / Problemas Planteados	Efecto	Semestral	Coef.
Reiteración de Problemas	N° de Reiteración de una Problemática	Efecto	Semestral	N°
Productividad del Personal				
Productividad en Kg M.O	Producción de Carne / N° Empleados	Efecto	Anual	Kg/ Empl.
Productividad en \$ M.O	Total Ventas / N° Empleados	Efecto	Anual	\$
Apertura y Fluidez de los Canales de Comunicación				
Tiempo de Obtención de Información	Demora en el Procesamiento de Datos	Efecto	Mensual	Días
Apertura de Canales de Comunicación	Alta - Media - Baja	Causa	Anual	Escala

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4.3. Indicadores de los FCE “Perspectiva De Procesos”

Esta Perspectiva se encuentra compuesta por un total de: 11 FCE y 30 Indicadores.

Tabla 4. Tabla De Procesos.

<i>De Procesos</i>				
<i>Factor Clave Éxito</i>	<i>Formula</i>	<i>Tipo</i>	<i>Actualización</i>	<i>Unidad</i>
<i>Eficiencia de Servicio</i>				
Desarrollo de Sistema Reproductivo	Regular - Bueno - Muy Bueno	Causa	Anual	Escala
Porcentaje de Toros a Servicio	$(\text{N}^\circ \text{ Toros a servicio} / \text{N}^\circ \text{ Vientres a Servicio}) * 100$	Causa	Anual	%
Condición Corporal al Servicio	$\sum \text{Condiciones corporales} / \text{N}^\circ \text{ Total Vientres}$	Causa	Anual	Nº
Concentración del Servicio	Duración en Días del Servicio	Causa	Anual	Días
<i>Carga Animal</i>				
Carga Animal en EV/Ha	EV Stock Promedio/ N° Has.	Causa	Anual	EV
Carga Animal en Cab/ Ha	Total de Animales / Has Efectivas	Efecto	Anual	Cab.
Balance Definitivo en EV	$(\text{Receptividad en EV Pro/Día}) / (\text{Requerimientos en EV Prom/ Día})$	Efecto	Mensual	EV
<i>Planificación y Presupuestacion</i>				
Presupuestacion por Áreas	Áreas con Presupuesto / Total de Áreas	Causa	Anual	Coef.
Cumplimiento de Presupuestacion	Evolución Real / Evolución Presupuestada	Efecto	Anual	Coef.
<i>Mortandad</i>				
Perdidas Preñez-Parición	$((\text{N}^\circ \text{ Vientres Preñados} - \text{N}^\circ \text{ Vientres Paridos}) / \text{N}^\circ \text{ Vientres Preñados}) * 100$	Causa	Anual	%
Perdidas parición- Destete	$((\text{N}^\circ \text{ Vientres Paridos} - \text{N}^\circ \text{ Terneros Destetados}) / \text{N}^\circ \text{ Vientres Paridos}) * 100$	Causa	Anual	%
% Mortandad General	$(\text{N}^\circ \text{ Animales Muertos} / \text{Total Animales})$	Causa	Anual	%
<i>Disp. De Datos P/Toma de Decisiones</i>				
Disponibilidad de Datos	Nº Ejercicios con Información Productiva y Reproductiva	Efecto	Anual	Nº Ejerc.
Uso de Software de Gestión	SI / NO	Causa	Anual	Escala
<i>Productividad</i>				
Producción de Carne/Ha	Producción de Carne/ N° Has Ganaderas Efectivas	Efecto	Anual	Kg
Producción de Carne/Cabeza	Producción de Carne/N° Cabezas	Efecto	Anual	Kg
Eficiencia de Stock	Producción de Carne (Kg)/Stock Prom. (Kg)	Causa	Anual	%
<i>GDPV</i>				
Peso Medio de Destete de Terneros	Peso Prom. Ponderado al Destete del Ejercicio	Efecto	Anual	Kg
Ganancia Diaria de Peso Vivo	$(\text{Peso Final} - \text{Peso Inicial}) / \text{Duración Periodo (Días)}$	Efecto	Anual	Kg
Margen Seguridad % Oferta MS	$(\text{Balance Anual Tn MS} / \text{Oferta Anual Tn MS}) * 100$	Causa	Anual	%
Balance Forrajero MS	Oferta Forrajera MS - Demanda Forrajera MS	Causa	Anual	KG MS

Meses con Déficit Forrajero	Nº Meses con Déficit Forrajero	Causa	Anual	Nº
% Destete				
Porcentaje de Destete Logrado	$(\text{N}^\circ \text{ Terneros Destetados} / \text{Vientres Entorados}) * 100$	Efecto	Anual	%
Tasa de Preñez	$(\text{N}^\circ \text{ Vientres Preñados} / \text{N}^\circ \text{ Vientres Entorados}) * 100$	Causa	Anual	%
Tasa de parición	$(\text{N}^\circ \text{ Vientres Paridos} / \text{N}^\circ \text{ Vientres Entorados}) * 100$	Efecto	Anual	%
Calidad Agua				
Calidad Agua	Según ANALISIS - Buena - Regular - Mala	Causa	Anual	Escala
Disp. Agua				
Capacidad Instalada	Consumo Diario Agua / Capacidad Almacenaje	Causa	Anual	Coef.
Margen de Seguridad (Días)	$(\text{Capacidad Almacenaje} - \text{Consumo Diario Agua}) / \text{Consumo Diario Agua}$	Causa	Anual	Días
Distancia a Fuentes de Almacenaje	Distancia max. De almacenaje hacia punto más alejado del potrero	Causa	Anual	Mtrs.
Cumplimiento Plan Sanitario				
Grado de Cumplimiento Plan Sanitario	Total - Alto - Medio - Bajo - Nulo	Causa	Anual	Escala.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4.4. Indicadores de los FCE “Perspectiva Clientes/Mercados”

Esta Perspectiva se encuentra compuesta por un total de: 4 FCE y 15 Indicadores.

Tabla 5. Tabla Clientes/Mercados.

Clientes/Mercados				
<i>Factor Clave Éxito</i>	<i>Formula</i>	<i>Tipo</i>	<i>Actualización</i>	<i>Unidad</i>
Cumplimientos Entes Reguladores				
Cumplimiento Fiscal	Cantidad de Impuestos Pagados a Tiempo/ Cantidad de Impuestos	Causa	Anual	%
Regímenes de Información	Cumplimiento de Regímenes de Infor. Total - Alto - Medio - Bajo	Causa	Anual	Escala
Satisfacción Clientes				
Homogeneidad Pesos Salida	Coeficiente Variabilidad Pesos Salida	Efecto	Anual	%
Incremento de Clientes	Clientes Nuevos / Total de Clientes	Efecto	Anual	%
Ventas por Clientes	Ventas Totales / N° Clientes	Efecto	Anual	\$
Fidelidad de Clientes	Clientes que Repiten Compra / Clientes que Compraron	Efecto	Anual	%
\$ Venta Hacienda				
Variabilidad del Precio del Ternero	Variabilidad del Precio del Ternero (Últimos Años)	Causa	Anual	%

Precio Promedio Ponderado de Venta por Kg	Total Ventas en \$ Ejercicio / Total Kg Vendidos	Causa	Anual	\$/Kg
Precio Relativo Logrado	P.P.P Ternero / Precio Promedio Ternero Mercado	Efecto	Anual	Coef.
% Gastos de Venta Hacienda	(Gastos de Ventas Anuales \$ / Total de Ventas Anuales \$) * 100	Causa	Anual	%
Relación Precio - Costo KG Producido	P.P.P Ternero / Costo Kg Producido	Efecto	Trimestral	Coef.
Confianza Proveedores				
Satisfacción de Proveedores	Alta - Buena - Media - Baja	Efecto	Anual	Escala
Total Proveedores	Nº Total de Proveedores	Causa	Anual	Nº
Financiación de Clientes por Proveedores	Proveedores / Cuentas a Cobrar por Ventas	Efecto	Anual	Coef
Confianza Proveedores	(Nº Proveedores con Cta Corriente / Nº Total Proveedores) * 100	Efecto	Anual	%

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4.5. Indicadores de los FCE “Perspectiva Financiera”

Esta Perspectiva se encuentra compuesta por un total de: 7 FCE y 16 Indicadores.

Tabla 6. Tabla Financiera.

Financiera				
Factor Clave Éxito	Formula	Tipo	Actualización	Unidad
Optimización Costos de Producción				
Costo por Ternero Producido	(Costos Directos + Costos Indirectos) / Nº Terneros Producidos	Efecto	Anual	\$
Costo Directo por Kilo Producido	Costos Directos / Total Kg producidos	Efecto	Anual	\$
Relación Precio - Costo Kilo Producido	Precio Promedio Ponderado Logrado / Costo Kg Producido	Efecto	Trimestral	Coef
Optimización Costos de Alimentación				
Gastos Alimentación por Cabeza	\$ Alimentación Anual/Nº Cabezas Promedio	Causa	Anual	\$
Esfuerzo de Alimentación	Costo de Alimentación / Ventas \$	Efecto	Anual	Coef.
Reinversión y Crecimiento Continuo				
Reinversión	(Compra de Activos/ Efectivos Proc. Ventas)*100	Efecto	Anual	%
Capacidad de Crecimiento	((Resultado Neto - Retiros)/Patrimonio Neto)*100	Efecto	Anual	%
Plazo Pago Proveedores				
Plazo Pago Proveedores	Deudas comerciales * 365 / Compras			
Grado de Cumplimiento Proveedores	Alto - Medio - Bajo	Causa	Semestral	Escala.
Plazo Cobranza de Ventas				

Plazo Cobranza de Ventas	Créditos por Ventas * 365 / Ventas			
Grado de Cumplimiento Cobranzas	Alto - Medio - Bajo	Causa	Semestral	Escala.
<i>Acceso a Fuentes de Financiamiento</i>				
Endeudamiento	Total Pasivo/ Total del PN	Efecto	Anual	Coef.
Estatus Bancario	Muy Bueno - Bueno - Regular - Malo	Causa	Anual	Escala.
<i>Rentabilidad</i>				
Razón de Rotación de Ventas	Ventas / Bienes de Cambio		Anual	Coef.
Rentabilidad del PN	(Utilidad Neta / PN) * 100	Causa	Anual	%
Rentabilidad Neta	Beneficio Neto / Activo Total	Causa	Anual	Coef.

Fuente: Elaboración propia.

Aquí concluye el desarrollo del CMI planteado de forma genérica en base a las numerosas encuestas realizadas, y fundado bajo los métodos de construcción de un cuadro de mando integral, promovido por Kaplan Robert S. y Norton David P. No obstante, para obtener una comprensión más amplia sobre las implicancias del CMI, en el siguiente capítulo se desarrollará en primera instancia un cuadro de mando integral a modo de ejemplo, y se concluirá el mismo, con el desarrollo de un plan de acción para un FCE determinado.

De esta manera, lo que se busca es entender acabadamente como actuaría esta herramienta aplicada a una empresa o establecimiento en particular.

CAPÍTULO 3. CMI

3.1. Desarrollo de un CMI a modo de ejemplo

Se desarrolló un CMI “ejemplo” a través de una planilla de cálculo de Excel, a los efectos de aplicar el cuerpo de indicadores propuesto, de manera sencilla.

La herramienta toma como base algunos parámetros presentados por Vogel M. H. (2016). e intenta contemplar indicadores que puedan obtenerse en base a datos cotidianos que los productores observen en su establecimiento. A la vez, permite definir los valores considerados normales para cada indicador, para luego tomar las decisiones pertinentes.

Como anexo⁵ se presenta el simulador realizado de forma genérica. Cabe aclarar que este simulador se realizó sólo sobre una determinada cantidad de indicadores que tratan de ejemplificar la herramienta tratada. A su vez, la misma está sujeta a las modificaciones que cada productor o establecimiento, considere pertinente para su ejecución.

A continuación, se detalla una breve descripción del CMI desarrollado.

En primera instancia, y teniendo en cuenta que ya se han definidos los indicadores para cada una de la perspectivas, se definen los “parámetros de evaluación” dentro de los cuales se evalúa cada indicador, como así también el grado de desempeño “ideal” planteado, y la “ponderación” de cada uno dentro del FCE al cual corresponde.

En cuanto a los parámetros de evaluación, se observa que el modelo desarrollado refleja mediante colores el estado de cada indicador, es decir, si se supera la meta, se expone en fondo celeste; si se alcanza la meta el fondo es color verde, si está dentro de lo normal, el fondo es amarillo, y; si no alcanza el valor normal, o supera aquel límite inferior o de alarma, el color de fondo es el rojo.

El establecimiento de parámetros, con su correspondiente connotación en colores, nos permite evaluar el desempeño de cada indicador, además de facilitar la identificación de manera rápida y sencilla, de aquellos con una inadecuada performance.

⁵ DVD adjunto al presente trabajo.

Por otro lado se define el desempeño ideal deseado para cada indicador. Esta definición nos permite contrastarlo con el desempeño real que tuvo dicho indicador, y de esta manera determinar el grado de cumplimiento respecto de lo deseado.

Por último, asignamos un grado de ponderación a cada indicador, para determinar la performance de cada FCE, teniendo en cuenta la importancia del indicador que utilizamos al medir dicho factor clave.

La siguiente imagen resume lo antes mencionado (Ver Ilustración 18.)

De Procesos											
Eficiencia de Servicio		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Porcentaje de Toros a Servicio	(Nº Toros a servicio/ Nº Vientres a Servicio) *100	5%	3,12%	62%	60%	37,40%	2%	4%	5%	>5%	
Condición Corporal al Servicio	∑ Condiciones corporales/ Nº Total Vientres	6,50	6,30	97%	40%	38,77%	4,00	5,50	6,50	>6,5	
					100%	76,17%	60%	80%	100%	>100%	
Carga Animal		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Carga Animal en EV/Ha	EV Stock Promedio/ Nº Has.	1,00	0,97	97,13%	100%	97,13%	0,50	0,70	1,00	>1	
					100%	97,13%	60%	80%	100%	>100%	
Mortandad		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Perdidas Preñez-Parición	((Nº Vientres Preñados - Nº Vientres Paridos)/ Nº Vientres Preñados)*100	1%	0,00%	100%	40%	40,00%	3%	2%	1%	<1%	
Perdidas Parición- Destete	((Nº Vientres Paridos - Nº Terneros Destetados)/ Nº Vientres Paridos)*100	1%	2,99%	33%	40%	13,39%	3%	2%	1%	<1%	
% Mortandad General	(Nº Animales Muertos/Total Animales)	1,5%	1,15%	131%	20%	26,19%	4,0%	2,5%	1,5%	<1,5%	
					100%	79,59%	60%	80%	100%	>100%	
Productividad		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Producción de Carne/Ha	Producción de Carne/ Nº Has Ganaderas Efectivas	100,00	88,19	88%	100%	88,19%	50,00	80,00	100,00	>100	
					100%	88,19%	60%	80%	100%	>100%	
GDPV		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Ganancia Diaria de Peso Vivo	(Peso Final - Peso Inicial)/Duración Periodo (Días)	0,700	0,806	115%	70%	80,56%	0,300	0,500	0,700	>0,800	
Margen Seguridad % Oferta MS	(Balance Anual Tn MS/Oferta Anual Tn MS)*100	15%	9%	62%	30%	18,74%	5%	10%	15%	>15%	
					100%	99,29%	60%	80%	100%	>100%	
% Destete		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Porcentaje de Destete Logrado	(Nº Terneros Destetados / Vientres Entorados) * 100	85%	71%	83%	20%	16,65%	65%	75%	85%	>85%	
Tasa de Preñez	(Nº Vientres Preñados / Nº Vientres Entorados) * 100	95%	73%	77%	50%	38,38%	85%	90%	95%	>95%	
Tasa de Parición	(Nº Vientres Paridos/ Nº Vientres Entorados) * 100	90%	73%	81%	30%	24,31%	80%	85%	90%	>90%	
					100%	79,34%	60%	80%	100%	>100%	

Ilustración 18. Tablero Perspectiva de Procesos.
Fuente: Elaboración propia.

Para aportar un mayor entendimiento a lo desarrollado con antelación, se toma el ejemplo de la perspectiva de procesos. Aquí se observa que por cada factor clave de éxito, hay una determinada cantidad de indicadores que cumplen el rol de evaluadores de desempeño.

Como se puede apreciar en la imagen anterior, hay que definir la actuación “ideal”⁶ y el grado de “ponderación”⁷ para cada uno de los indicadores. Si se toma como referencia el FCE “GDPV”⁸ vemos que para el indicador Ganancia de Peso Vivo se tomó como ideal “0.700” y como ponderación el “70%”, en tanto que para el indicador de Margen Seguridad % Oferta MS, se tomó “15%” y “30%” respectivamente.

Una vez definidos estos parámetros, se procede a calcular el valor real de cada indicador. Esto se obtiene aplicando la fórmula determinada para cada uno, que siguiendo con el ejemplo, corresponde “0,806” para Ganancia Diaria de Peso Vivo y “9%” para Margen Seguridad % Oferta MS.

Luego se procede a la obtención del “grado de cumplimiento” y el “factor homogéneo” de cada indicador. En primera instancia, el grado de cumplimiento, se obtiene de la multiplicación del desempeño “ideal” por el desempeño “real”. Mientras que el factor homogéneo, se obtiene también de la multiplicación, pero en este caso, del grado de cumplimiento de cada indicador por la ponderación del mismo.

Es así que se obtiene para Ganancia Diaria de Peso Vivo un grado de cumplimiento del 115% y un factor homogéneo del 80,56%. Por su parte para Margen Seguridad % Oferta MS, los resultados son 62% y 18,74% respectivamente.

Cabe destacar que de la suma de los factores homogéneos correspondientes a cada indicador, surge el grado de cumplimiento de los diferentes FCE.

Habiendo explicitado, cómo evaluar el desempeño de los diferentes factores claves de éxito, surge el interrogante: ¿Cómo determinamos la performance de cada una de las perspectivas, de acuerdo al comportamiento de sus respectivos FCE? Hay dos respuestas probables a esta pregunta. La primera, en caso de que se considere de igual importancia a todos los factores claves de éxito, se debe realizar un promedio del desempeño de todos estos y contrastarlo con los parámetros de evaluación definidos para dicha perspectiva. De no ser así, llegamos a la segunda respuesta, que consta de

⁶ Desempeño óptimo pretendido para cada indicador.

⁷ Denota la importancia que le asignamos a cada indicador.

⁸ Ganancia Diaria de Peso Vivo.

ponderar los FCE de acuerdo a su a su grado de importancia, a fin de obtener un factor homogéneo y contrastarlo con los parámetros de evaluación.

Siguiendo con el ejemplo de la perspectiva de Procesos, ambos escenarios quedarían plasmados de la siguiente manera (Ver Ilustración 19. Igual ponderación FCE.; Ilustración 20. Diferente ponderación FCE):

	Parámetros Evaluación				
Desempeño Perspectiva Procesos	86,62%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 19. Desempeño Perspectiva de Procesos (igual ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

<i>FCE</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>		
<i>Eficiencia de Servicio</i>	76%	30%	22,85%		
<i>Carga Animal</i>	97%	5%	4,86%		
<i>Mortandad</i>	80%	10%	7,96%		
<i>Productividad</i>	88%	15%	13,23%		
<i>GDPV</i>	99%	10%	9,93%		
<i>% Destete</i>	79%	30%	23,80%		
		100,00%	82,62%		
	Parámetros Evaluación				
Desempeño Persp. Procesos	82,62%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 20. Desempeño Perspectiva de Procesos (Diferente ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar la diferencia en este caso no es muy notoria. El escenario N°2 es el más acertado, ya que se acerca más a la realidad por ponderar según el nivel de importancia a las diferentes variables.

El proceso hasta aquí detallado con la perspectiva de Procesos, se debe llevar a cabo con las demás perspectivas que componen el Mapa Estratégico. Es decir, con la perspectiva Financiera, Cliente – Mercado, RRHH y de Sustentabilidad.

Así dichas perspectivas quedarían expresadas de la siguiente manera (Ver Ilustración 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30)

Financiera

Financiera										
Optimización Costos de Producción		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>			
Relación Precio - Costo Kilo Producido	Precio Promedio Ponderado Logrado / Costo Kg Producido	1,90	1,826	96%	100%	96,12%	1,30	1,50	1,90	>1,9
					100%	96%	60%	80%	100%	>100%
Optimización Costos de Alimentación		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>			
Esfuerzo de Alimentación	Costo de Alimentación / Ventas \$	10%	9%	110,73%	100%	110,73%	20%	15%	10%	<10%
					100%	111%	60%	80%	100%	>100%
Acceso a Fuentes de Financiamiento		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>			
Endeudamiento	Total Pasivo/ Total del PN	0,30	0,03	904%	100%	904,20%	1,00	0,50	0,30	<0,30
					100%	904%	60%	80%	100%	>100%
Rentabilidad		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>			
Razón de Rotación de Ventas	Ventas / Bienes de Cambio	0,50	0,37	74%	20%	14,85%	0,20	0,40	0,50	>0,50
Rentabilidad del PN	(Utilidad Neta / PN) * 100	8%	4,06%	51%	40%	20,29%	4%	6%	8%	>8%
Rentabilidad Neta	Beneficio Neto / Activo Total	7%	3,93%	56%	40%	22,45%	3%	5%	7%	>7%
					100%	58%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 21. Tablero perspectiva Financiera.

Fuente: Elaboración propia.

	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Desempeño Perspectiva Financiera	292,16%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 22. Desempeño Perspectiva de Financiera (igual ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

<i>FCE</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>		
Optimización Costos de Producción	96,12%	20,00%	19,22%		
Optimización Costos de Alimentación	110,73%	20,00%	22,15%		
Acceso a Fuentes de Financiamiento	904,20%	10,00%	90,42%		
Rentabilidad	57,59%	50,00%	28,79%		
		100,00%	160,58%		
		<i>Parámetros Evaluación</i>			
Desempeño Persp. Financiera	160,58%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 23. Desempeño Perspectiva de Financiera (diferente ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar hay un diferencial muy marcado entre el Escenario N°1 y el Escenario N°2. Esto se debe básicamente, a que si realizamos un promedio simple (Escenario N°1) para determinar el desempeño de esta perspectiva, el factor clave “Acceso a Fuentes de Financiamiento” tiene gran injerencia en el resultado final, ya que

su grado de cumplimiento es expresamente alto. En tanto que si consideramos la importancia de cada factor clave dentro de la perspectiva, vemos que asignándole una ponderación del 10% a “Acceso a Fuentes de Financiamiento”, la influencia de este factor, decae enormemente en la valoración total de dicha Perspectiva.

Cliente – Mercado

<i>Cientes/Mercados</i>										
<i>Satisfacción Clientes</i>		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>			
Ventas por Clientes	Ventas Totales / N° Clientes	10%	20%	50%	100%	50,00%	30%	20%	10%	<10%
					100%	50%	60%	80%	100%	>100%
<i>\$ Venta Hacienda</i>		<i>Ideal</i>	<i>Real</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>	<i>Parámetros Evaluación</i>			
Precio Promedio Ponderado de Venta por Kg	Total Ventas en \$ Ejercicio / Total Kg Vendidos	21,68	\$ 21,00	97%	70%	67,82%	19,71	20,69	21,68	>21,68
Precio Relativo Logrado	P.P.P Ternero / Precio Promedio Ternero Mercado	1,10	1,07	97%	30%	29,06%	1,00	1,05	1,10	>1,10
					100%	97%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 24. Tablero perspectiva Clientes/Mercado.

Fuente: Elaboración propia.

	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Desempeño Perspectiva Cliente-Mercado	73,44%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 25. Desempeño Perspectiva de Cliente/Mercado (igual ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

<i>FCE</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>			
<i>Satisfacción Clientes</i>	50%	60%	30,00%			
<i>\$ Venta Hacienda</i>	97%	40%	38,75%			
		100,00%	68,75%			
		<i>Parámetros Evaluación</i>				
Desempeño Persp.Cliente-Mercado	68,75%	60%	80%	100%	>100%	

Ilustración 26. Desempeño Perspectiva de Cliente/Mercado (diferente ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

RRHH

RRHH										
Motivación del Personal		Ideal	Real	% Cump.	Ponderación	Factor Homogéneo	Parámetros Evaluación			
Adecuación Salarial	Ingreso Medio del Personal / SMVM	1,20	1,11	92,43%	100%	92,43%	0,80	1,00	1,20	> 1,20
					100%	92%	60%	80%	100%	>100%
Productividad del Personal		Ideal	Real	% Cump.	Ponderación	Factor Homogéneo	Parámetros Evaluación			
Productividad en Kg M.O	Producción de Carne / N° Empleados	65.000	52.473	80,73%	50%	40,36%	45.000	55.000	65.000	>65000
Productividad en \$ M.O	Total Ventas / N° Empleados	682.601	\$ 868.702	127,26%	50%	63,63%	472.570	577.586	682.601	>682.601
					100%	104%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 27. Tablero perspectiva RRHH.

Fuente: Elaboración propia.

Desempeño Perspectiva RRHH	Parámetros Evaluación				
98,21%	60%	80%	100%	>100%	

Ilustración 28. Desempeño Perspectiva de RRHH (igual ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

FCE	% Cump.	Ponderación	Factor Homogéneo				
Motivación del Personal	92%	70%	64,70%				
Productividad del Personal	104%	30%	31,20%				
		100,00%	95,90%				
Desempeño Persp. RRHH	Parámetros Evaluación						
95,90%	60%	80%	100%	>100%			

Ilustración 29. Desempeño Perspectiva de RRHH (diferente ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

Sustentabilidad

Sustentabilidad										
Uso racional y conservación de los recursos naturales		Ideal	Real	% Cump.	Ponderación	Factor Homogéneo	Parámetros Evaluación			
Nivel de M.O en el Suelo	% Materia Orgánica	7%	6,00%	85,71%	100%	85,71%	3%	5%	7%	>7%
					100%	86%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 30. Tablero perspectiva Sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Desempeño Perspectiva Sustentabilidad	85,71%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 31. Desempeño Perspectiva de Sustentabilidad (igual ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

<i>FCE</i>	<i>% Cump.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Factor Homogéneo</i>
<i>Uso racional y conservación de los recursos naturales</i>	86%	100%	85,71%
		100,00%	85,71%

	<i>Parámetros Evaluación</i>				
Desempeño Persp. Sustentabilidad	85,71%	60%	80%	100%	>100%

Ilustración 32. Desempeño Perspectiva de Sustentabilidad (diferente ponderación FCE).

Fuente: Elaboración propia.

Una vez desarrollada la evaluación de las diferentes perspectivas, se procede a plasmar el comportamiento de las mismas dentro del Mapa Estratégico. Éste muestra en primera instancia una noción del desempeño general del CMI y por ende, de la empresa, de acuerdo a los objetivos y estrategias inicialmente planteadas.

A continuación se evidencia como quedaría conformado el mapa estratégico planteado para el ejemplo (Ilustración 33.) Cabe destacar que fue adaptado a fin de demostrar de manera práctica y sencilla su funcionalidad.

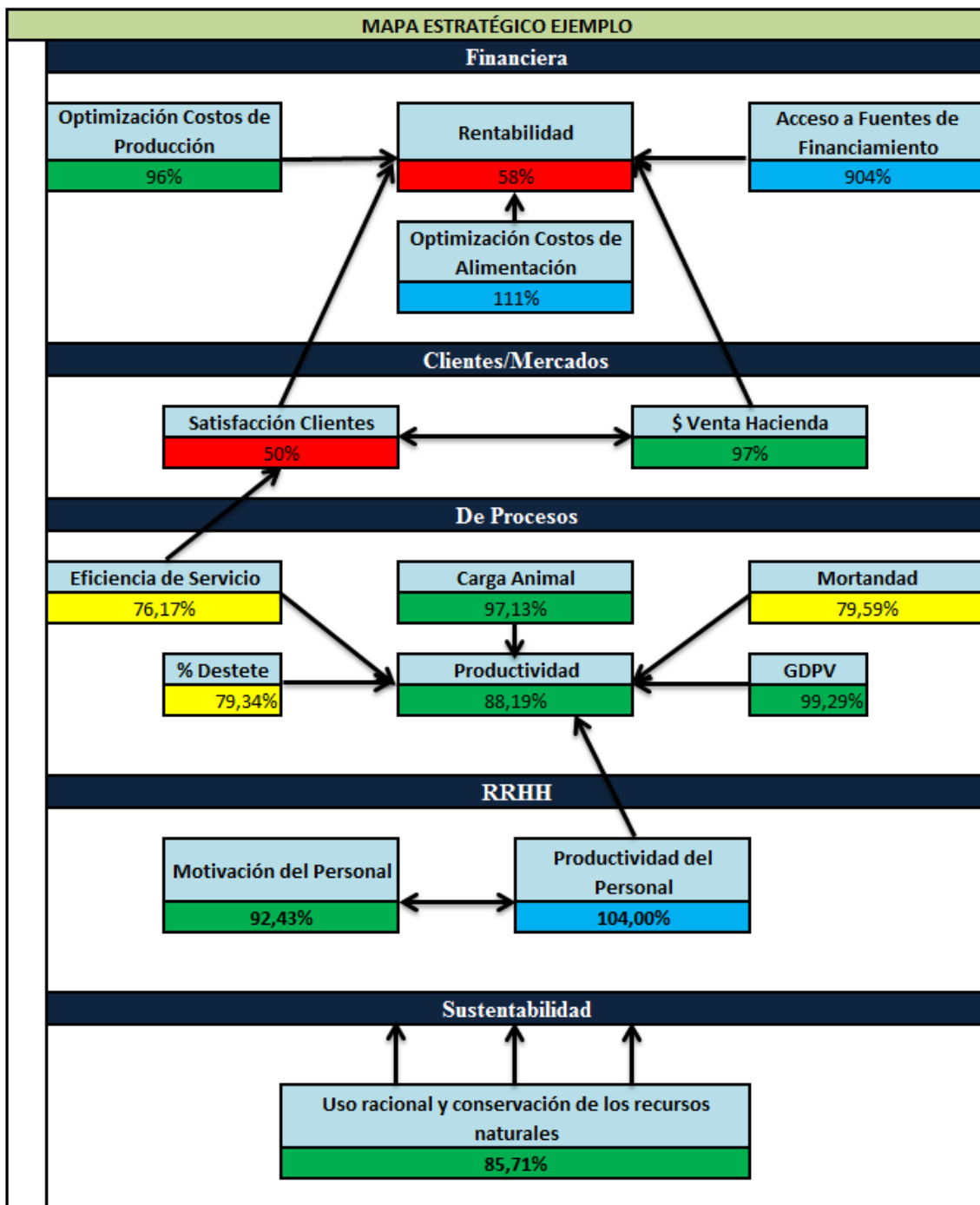


Ilustración 33. Mapa Estratégico Ejemplo.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el mapa estratégico permite identificar de manera rápida y simple los factores con una inadecuada performance. Esto es así, ya que cada factor tiene asignado su desempeño tanto numérico como así también su connotación en colores previamente establecida. Por medio de ésto, es que se procura abordar los

avances necesarios para el mejoramiento de dicho factor con sus respectivos indicadores y de la actividad en sí.

Queda claro con lo hasta aquí mencionado, que el mapa estratégico nos brinda una noción general, de manera visual, de la actuación de la empresa respecto a la consecución de la estrategia y los objetivos planteados. No obstante, para medir de forma precisa dicha actuación, sin dejarla sujeta a interpretaciones subjetivas, se utiliza un indicador que se contrasta con parámetros de evolución definidos para el CMI en general. Este indicador persigue el fin de determinar la eficiencia en la aplicación de esta herramienta.

El procedimiento utilizado para la obtención del indicador antes mencionado, consiste básicamente en realizar la misma operatoria utilizada para determinar el desempeño tanto de los FCE como de las Perspectivas que componen el mapa estratégico. Así se debe ponderar las diferentes perspectivas de acuerdo al nivel de importancia, con el fin de obtener un factor homogéneo para cada perspectiva y, de la suma de estos factores obtener el “indicador”, que mostrará el desempeño final.

En los siguientes ejemplos se puede ver, cómo quedaría expresado lo mencionado anteriormente (Ver Ilustración 34).

Perspectiva	Real	Ponderación	Factor Homogeneo
Financiera	160,6%	20%	32%
Cliente - Mercado	68,75%	20%	14%
De Procesos	82,62%	20%	17%
Recursos Humanos	95,90%	20%	19%
Sustentabilidad	85,71%	20%	17%
		100%	99%

Parámetros Evaluación			
70%	90%	100%	>100%
		99%	

Ilustración 34. Igual ponderación para las todas las perspectivas.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, si se considera a todas las perspectivas de igual importancia, es decir, ponderándolas a todas por igual, se obtiene un indicador de desempeño del 99%. Contrastando dicho resultado con los parámetros establecidos para su evaluación, se ve que éste se encuentra en el rango donde “alcanza la meta establecida”.

Ahora bien, se ilustra a continuación lo que sucede si no consideramos a todas las perspectivas de igual importancia (Ver Ilustración 35.)

Perspectiva	Real	Ponderación	Factor Homogeneo
Financiera	160,6%	10%	16%
Cliente - Mercado	68,75%	30%	21%
De Procesos	82,62%	40%	33%
Recursos Humanos	95,90%	10%	10%
Sustentabilidad	85,71%	10%	9%
		100%	88%

Parámetros Evaluación			
70%	90%	100%	>100%
	88%		

Ilustración 35. Diferente ponderación para las perspectivas.

Fuente: Elaboración propia.

A modo ejemplificativo, aquí se consideró a la perspectiva “De Procesos” como la de mayor importancia, seguida por la de “Cliente – Mercado” y por último las de “Financiera, RRHH, Sustentabilidad”. Se aprecia que, al realizar este cambio, el resultado del indicador cambia notoriamente, ya que no se posiciona sobre el rango donde “alcanza la meta establecida” sino más bien se ubica dentro de lo “normal”.

Esta última metodología presentada, se considera como la más acertada, ya que cada productor, empresario, establecimiento, asignará la importancia que considere razonable para cada una de las perspectivas.

Con la obtención de este último indicador, que nos proporciona una visión más acertada de la eficiencia sobre el uso de esta herramienta, y por ende del grado de cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas, se finaliza la aplicación del CMI.

No obstante, no se debe perder de vista el desempeño individual de cada factor clave de éxito, aplicando en los que corresponda, todas las herramientas de evaluación que tengamos disponibles a fin de determinar la causas de su comportamiento actual, y en base a esto, abordar las medidas necesarias con el objeto de mejorar su desempeño futuro.

Como mencionamos al finalizar el capítulo anterior, a continuación se procede a desarrollar un plan de acción que determine aquellas actividades a abordar en pos de mejorar el desempeño, en este caso, de un determinado factor clave de éxito.

3.2. Planes de Acción

Los planes de acción, son las acciones en las que la empresa se debe centrar y abocar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados.⁹

Todo plan de acción debe definir las pautas metodológicas a seguir para lograr la consecución de los objetivos planteados, como así también la fecha de inicio y finalización del plan, el responsable de llevar a la práctica el mismo, los recursos asignados a éste y la periodicidad con la que se evaluará dicho plan.

A continuación se presenta a modo ejemplificativo, un plan de acción orientado a perseguir los objetivos impuestos en la perspectiva de procesos, más en detalle, al factor clave de éxito “eficiencia de servicio”.

Cabe mencionar que se tomó de forma arbitraria este FCE, con el solo objeto de ejemplificar la herramienta.

Este plan, cuenta con una serie de medidas que tienden a mejorar una multiplicidad de aspectos que hacen a la eficiencia en el servicio, como ser: % de toros a servicio respecto de vientres aptos, estado corporal tanto de las futuras madres como de los reproductores asignados, desarrollo del sistema reproductivo y estado actual del mismo, detección de problemas referidos a la funcionalidad de los toros asignados al servicio, etc.

3.2.1. Plan de acción FCE “Eficiencia de Servicio”

3.2.1.1. Responsable del plan de acción:

El responsable en primera instancia de llevar a la práctica este plan, es el encargado del establecimiento, contando a su vez con ayuda de los empleados abocados a la ganadería.

3.2.1.2. Fecha de inicio y finalización:

El sustento de toda empresa ganadera está basado en esta actividad biológica, la que a su vez resulta ser cíclica. Por lo tanto, no se define una fecha exacta de inicio y

⁹ Páez F. (2017) EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (IV): LOS PLANES DE ACCIÓN.
Recuperado de: <http://cmigestion.es/2017/10/17/el-cuadro-de-mando-integral-iv-los-planes-de-accion/>

finalización, más bien este plan de acción será atemporal, cumpliendo con la necesidad de ser aplicado durante todo el año.

3.2.1.3. Metodología de aplicación:

Siguiendo con el ejemplo, se detalla a continuación, la metodología aplicada para llevar adelante las diferentes acciones que hacen al plan de acción del FCE “eficiencia de servicio” (ilustración 36):

<i>Factor Clave Éxito</i>
<i>Eficiencia de Servicio</i>
Desarrollo de Sistema Reproductivo
Porcentaje de Toros a Servicio
Condición Corporal al Servicio
Concentración del Servicio

Ilustración 36. FCE Eficiencia de Servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia en la imagen anterior, este factor está orientado a la concentración del servicio, control del sistema reproductivo, tanto de los toros como de las vacas que se someterán al mismo, a la evaluación y mejora de la condición corporal y por último, al porcentaje óptimo de toros a asignar al rodeo de futuras madres. Es por ello que se subdivide por temas las acciones a abordar:

Servicio: aquí lo fundamental es programar el inicio y finalización del servicio en los meses de noviembre y enero respectivamente. Esto es primordial para organizar la gestión de nuestro rodeo tanto que a su vez, nos permitirá asignar de manera adecuada los recursos y esfuerzos necesarios en cada una de las etapas pertinentes a la actividad ganadera.

Parición: al concentrar el servicio durante el periodo antes mencionado, logramos obtener una parición distribuida entre los meses de julio-septiembre. Aquí debemos abocar nuestros esfuerzos a la atención de los partos, logrando mediante esto, una

reducción de las pérdidas parto-destete. Se deberán atender a todos los terneros paridos en base al plan de sanidad vigente, como así también evaluar la facilidad de parto y aptitud materna de las madres, con el objetivo de detectar irregularidades que apuntan al descarte de las mismas para el próximo servicio.

Condición corporal: se deberá monitorear de manera continua y durante todo el año, la condición corporal del rodeo. No obstante, se define como periodo crítico, el comprendido entre los meses de julio y octubre. En este periodo es donde la condición corporal del rodeo suele mostrar signos de deficiencias, ya que el mismo transita por un periodo de post destete y falta de oferta forrajera en los meses de invierno.

Es de suma importancia comprender la necesidad de corregir la condición corporal del rodeo, pues ésto, acarrea grandes beneficios durante todo el ciclo biológico. En base a ésto, es que se define como periodo “culmine” el incluido entre los meses de agosto-octubre. Durante este lapso de tiempo, se deberá definir la necesidad de tomar cualquier medida necesaria en pos de corregir la condición corporal del rodeo, a fin de arribar al tacto/ecografía y posterior servicio, con la CC¹⁰ adecuada para dichas actividades.

Tacto / Ecografía: la misma se realizará en el mes de octubre, bajo la coordinación de un profesional veterinario. Aquí será fundamental detectar toda problemática referida a la fertilidad de las futuras madres, como ser: presencia de enfermedades, desarrollo del sistema reproductivo, estado del mismo, etc. A su vez, en el caso de los reproductores se deberá evaluar exhaustivamente la presencia de enfermedades reproductivas por medio de raspajes, extracción y análisis de sangre, a su vez se tendrá en consideración el evalúo de aspectos físicos que impidan el normal desarrollo de la actividad de servicio, por ultimo de considerarse necesario se realizarán análisis para determinar la calidad seminal de los mismos.

En caso de detectarse alguna anomalía, se procederá a descartar el vientre o reproductor correspondiente, dejando finalmente solo el rodeo apto para ingresar a la etapa de servicio. Esto finalmente, nos permitirá determinar si contamos con el porcentaje de toros adecuado para atender al rodeo seleccionado como definitivo.

¹⁰ Condición Corporal.

Suplementación: la suplementación, será en gran medida fundamentada por la evaluación que se realice de la CC. Ésta, se realizara solo en caso de ser necesario, y la composición de la misma, responderá a la oferta de suplementos en el mercado. Buscando aquí la composición que nos arroje la relación costo/beneficio más favorable.

Destete: el destete se realizará durante los meses de febrero-mayo. Se tomaran en consideración para el mismo, el estado tanto del ternero como el de su madre. Esta consideración nos permitirá reducir el impacto en el desarrollo futuro de ambas categoría.

Apotreramiento y rotación del rodeo: el apotreramiento deberá apuntar básicamente a dos cuestiones fundamentales:

Eficiencia del servicio: Esto nos debe permitir mejorar la detección de los celos por parte de los reproductores, ya que lo mismos tendrán que recorrer distancias menores, a su vez debería mejorar el rendimiento de los mismos, por sufrir estos, menos desgaste físico. Por otro lado, al reducir el espacio asignado, nos permitirá atender al rodeo con mayor eficiencia, reduciendo los tiempos y detectando con mayor rapidez los problemas exhibidos.

Mejora en la alimentación y condición corporal: en este aspecto, el apotreramiento nos permitirá mejorar la calidad en la alimentación del rodeo a la vez que se reducirá el impacto negativo tanto en al suelo, como en la flora presente en el establecimiento.

El apotreramiento, acompañado de la rotación adecuada del rodeo, nos permitirá aprovechar el alimento de mayor calidad para las categorías con mayores requerimientos (rodeo en servicio).

3.2.1.4. Recursos asignados al plan de acción.

Una vez establecidas las acciones que se llevarán a cabo para poner en práctica este plan de acción, se deben asignar los recursos con los que contaremos para sustentar el mismo. En el caso del presente ejemplo, se hace alusión sólo a un determinado grupo de recursos necesarios, con el fin de brindar un mayor entendimiento sobre el proceso de creación de un plan de acción.

Apotrerramiento: se determina un monto de pesos “X” para llevar a cabo esta acción. El periodo ideal para la realización de la misma, es el comprendido entre los meses de junio-octubre, post destete, pre servicio. El tiempo dedicado a esta actividad no debe superar las 6 horas diarias, dejando así un margen de tiempo adecuado para las actividades secundarias.

Tacto / Ecografía: se determinará uno o dos días, donde las condiciones sean las adecuadas para realizar esta tarea. La misma será llevada a cabo por un profesional veterinario especializado en la temática, acompañado por el personal de campo, apoyándose el mismo, en la utilización de instrumentos, herramientas y métodos de análisis adecuados, con el fin de obtener resultados altamente satisfactorios. . Será el propio profesional quien, en base a su análisis y conclusión, decida qué vientre y reproductor, están aptos para pasar a la fase de servicio.

Tal como se plantea en los ejemplos anteriores, se deberá asignar los diferentes recursos al total de las actividades a encarar para el cumplimiento del plan de acción.

Los recursos que se pueden distinguir en las actividades precedentes son: mano de obra, implementos, herramientas, presupuestos en base monetaria, tiempo de dedicación, etc.

3.2.1.5. Periodicidad con la que se lo evaluará

Tal como le hemos hecho con nuestro CMI, en el plan de acción debemos definir un periodo adecuado de evaluación, tanto de las actividades que lo componen, cómo del mismo plan. El periodo de evaluación, debe ser programado de acuerdo a cada tarea particular, teniendo en cuenta todos los aspectos que hacen a la misma, a fin de determinar el momento justo donde el resultado de dicha evaluación sea realmente significativo respecto a lo que estamos evaluando.

Si tomamos el ejemplo de la actividad tacto/ecografía, podríamos considerar pertinentes dos periodos de evaluación, el primero en los meses posteriores al servicio, y el segundo en los meses de parición, en ambos casos, pero con diferentes parámetros de evaluación, reconoceríamos si los vientres y reproductores designados se han desempeñado tal como lo esperábamos.

Hasta aquí hemos visto a través de un simple ejemplo cómo definir un plan de acción. Ahora bien, al realizar un plan de acción, debemos considerar de gran ayuda, soportar el mismo mediante herramientas informáticas. Estas serán de gran ayuda para brindar mayor claridad y entendimientos al plan, a la vez que nos permitirán asignar de manera adecuadas las acciones y recursos necesarios para la puesta en práctica del mismo.

A continuación, mediante una serie de sencillas ilustraciones, se ejemplifica cómo podemos implementar herramientas como Microsoft Excel o Project, para el armado de nuestro plan de acción.

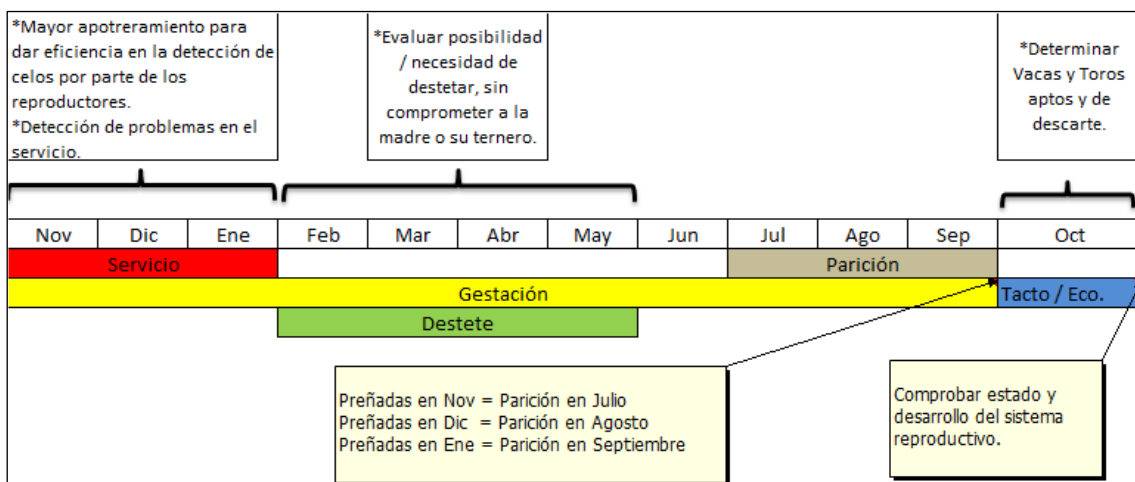


Ilustración 37. Cronograma de actividades 1. Microsoft Excel.

Fuente: Elaboración propia.

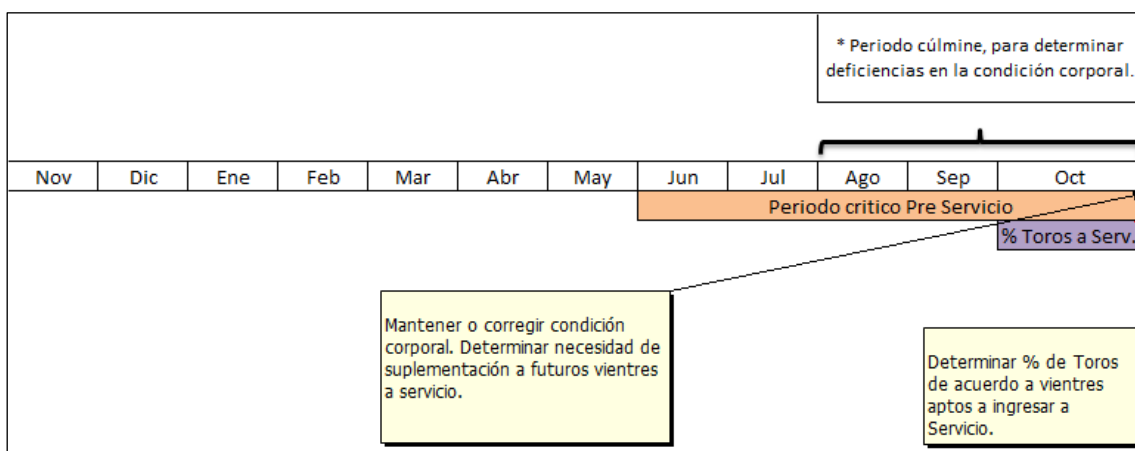


Ilustración 38. Cronograma de actividades 1. Microsoft Excel.

Fuente: Elaboración propia.

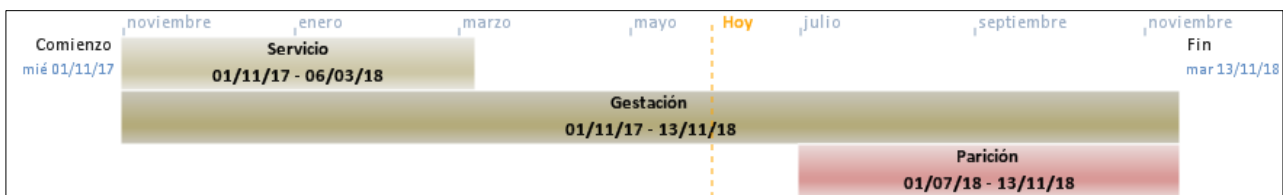


Ilustración 39. Programación y asignación de recursos. Microsoft Project.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Limitaciones del CMI

A través de este simulador sencillo y genérico se puede apreciar que, el desarrollo de un CMI ganadero posee ciertas limitaciones:

- Las metas pueden ser distintas respecto al tiempo en que se pretende cumplirlas, en una empresa u otra.
- Dependiendo del establecimiento, los indicadores considerados fundamentales para uno pueden no ser indispensable para otro. Esto también aplica a objetivos y metas.
- Para algunas empresas la obtención de los datos necesarios para medir los FCE se torna difícil y, en este caso, la medición es imprecisa.
- Las alarmas pueden variar dependiendo la situación de cada empresa particular, respecto a situación económica-financiera, variables de contexto, entre otras.
- Los indicadores seleccionados deben ser capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del medio en el que se desarrolla la organización.
- La información debe analizarse con una metodología constantemente revisada y actualizada.
- Es fundamental que el modelo se adecúe a cada organización de forma tal que se pueda reconocer la naturaleza, la cultura, el estilo de dirección y la diversidad de relaciones interpersonales de la organización.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIÓN

Como conclusión preliminar, lo analizado y propuesto hasta aquí, lleva a considerar que el CMI ha demostrado ser una herramienta muy útil tanto para fijar objetivos y metas, y plantear estrategias, como para contribuir al control de gestión de la empresa. A pesar de ello, su aplicación a empresas agropecuarias, y en particular a las de base ganadera bovina, no está muy difundida.

Más allá de las adecuaciones que el CMI requiere a la actividad y empresa concreta, su funcionalidad permite un marco de análisis integral en cada una de las perspectivas, desde la que se puede abordar a la empresa y comprender las interrelaciones existentes.

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

Un aspecto a señalar es la importancia de poder contar con los datos para el cálculo de los indicadores propuestos, máxime cuando muchos de ellos se nutren de mediciones u observaciones que deben producirse en momentos precisos que no pueden postergarse, por lo que la toma de datos debe planificarse, programarse y ejecutarse adecuadamente, si se pretende lograr resultados con este tipo de herramienta.

Dada la cantidad y diversidad de indicadores incluidos en el CMI, una vez puesto en marcha el sistema de información, puede ser de utilidad para otros objetivos alternativos, los que pueden comprender la integralidad del negocio a partir de observar cómo la mejora de ciertos indicadores, repercuten sobre la empresa. De esta forma el CMI actúa potenciando los diferentes flujos de información involucrados en el proceso empresarial

Es central comprender que el punto de partida del Cuadro de Mando son la visión, misión y objetivos fijados por la empresa, por lo que la aplicación de un modelo como el propuesto, requiere un conjunto de adaptaciones. No obstante, existe uniformidad o similitud en el proceso de negocio de la mayor parte de los establecimientos ganaderos que han sido encuestados, permitiendo esto que el diseño genérico planteado pueda ser al menos un punto de partida.

En base a lo mencionado hasta aquí, se considera oportuno, dejar abierta la posibilidad de profundizar en la aplicación de esta herramienta en una empresa ganadera real. Esto permitiría entender más aún, el impacto de la misma sobre dicha empresa, lo que haría más interesante y enriquecedor el estudio e investigación sobre el CMI.

Se concluye finalmente, que el cuadro de mando integral ganadero puede aportar mejoras al planeamiento y gestión de las empresas ganaderas de nuestra zona, potenciándolas y dándole un soporte fundamental en estos tiempos, donde es fundamental obtener y gestionar adecuadamente la información pertinente para cada actividad, acción o indicador que cada una de ellas desee mejorar. Aportándoles a estas, un campo de visión más amplio, en pos de la mejora individual de cada actividad, y por supuesto de la mejora integral del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

* Kaplan R. S., Norton D. P. (2002). “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”. Gestión 2000 – Barcelona, 2002.

* Kaplan R. S., Norton D. P. (2001). “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implementar y gestionar su estrategia”. Gestión 2000 – Barcelona, 2001.

* Vogel M. H. (2016). Software Tablero de Comando Full. Recuperado de: www.tablerodecomando.com

* CAME (2015) Confederación Argentina de la Mediana Empresa. Material Estudio Curso “Tablero de Comando y Control de Gestión”. Argentina 2015.

* Rodríguez G. Ponssa E. Sánchez A. (2009). “El Cuadro de Mando Integral y su factibilidad de aplicación a empresas ganaderas de cría bovina”. Buenos Aires, Tandil 2009.

* Rodríguez G. Ponssa E. Sánchez A. Ferro E. (2015). Cuadro de Mando Integral: Propuestas para el planeamiento y control de empresas ganaderas. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/304782692_CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL_PROPUESTAS_PARA_EL_PLANEAMIENTO_Y_CONTROL_DE_EMPRESAS_GANADERAS

* Costa C. Domínguez J. Leiva A. M. Verdú F. (S.F). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) – Laboratorio de Técnicas Aplicadas de Gestión. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/001089990a230af81986b>

* Porporato M. García N. (2012). Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. Recuperado de: http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/Marcela_Porporato_y_Noberto_Garc%C3%ADa.pdf

* Vogel M. H (2017). Publicación: ¿Cuáles son las Debilidades del Cuadro de Mando Integral? Recuperado de: <http://tablero-decomando.com/blog/?p=22>

* Muñiz G., (S.F) Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica. Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

* Páez F. (2017) EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (IV): LOS PLANES DE ACCIÓN. Recuperado de: <http://cmigestion.es/2017/10/17/el-cuadro-de-mando-integral-iv-los-planes-de-accion/>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo encuestas

Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Reconquista
Licenciatura en Administración Rural

Encuesta de Relevamiento

Productor Ganadero.

Profesional.

Localidad- Zona de influencia:

Has afectadas a la producción:

Cantidad de vientres:

Breve descripción de “Visión”: La visión suele contestar a preguntas tales como:
¿Dónde quiere estar y qué quiere hacer como empresa en el mediano-largo plazo?,
¿Cuál es el rumbo o hacia dónde se dirige la empresa?, ¿Cómo ve o imagina el negocio
evolucionando en el tiempo?

1. Describa la visión de la empresa:

2. **Factores clave de éxito” de la empresa. Marcar con una cruz (x) de acuerdo al grado de importancia que considere.**

Área: Genética/Sanidad:	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Raza adaptable a la zona			
Adecuado DEP's de Toros			
Inseminación artificial			
Cumplimiento del plan sanitario			
Condición corporal			

Área: Gestión de Personas	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Capacitación del personal			
Satisfacción del personal			
Motivación del personal			
Edad de los empleados			
Rotación del personal			
Ausentismo			
Nivel de formación del personal			
Adecuación salarial			
Participación en grupos CREA, Cambio Rural, etc			
Autonomía del personal			
Política de incentivos			
Correcta asignación de roles y responsabilidades			
Eficiencia y productividad del personal			
Cantidad adecuada de empleados			
Gestión participativa			

Área: Gestión	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Superficie afectada a la actividad			
Frecuencia del Asesoramiento Profesional			
Calidad de Asesoramiento Profesional			
Disponibilidad de datos para la toma de decisiones			
Estilo de dirección			
Apertura y fluidez de los canales de comunicación			
Acceso a fuentes de financiamiento			
Tipo de empresa			
Precio de venta de la hacienda			
Porcentaje de desbaste Compra/Venta			
Buena relación con los clientes			
Satisfacción del cliente			
Fidelidad de clientes			
Nivel de confianza de los Clientes y Proveedores			
Plazo de cobranza de las ventas			
Plazo de pagos de las compras			
Incidencia del flete en el precio de Compra/Venta			
Trazabilidad			
Planificación y Elaboración de Presupuestos			
Cumplimiento con entes reguladores (Senasa, AFIP, etc)			

Área: Manejo	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Porcentaje de destete logrado			
Mortandad			
Apotreramiento adecuado			
Receptividad del campo			
Manejo de la carga animal			
Rotación de los potreros			
Tasa de Reposición de vientres			
Porcentaje de toro en servicio			
Eficiencia de servicio			
Estacionalidad del servicio			
Productividad por hectáreas (Kg/Has/Año)			
Instalaciones adecuadas			
Homogeneidad del lote			
Integración Agrícola-Ganadera			
Conservar capacidad productiva del suelo			
Eficiencia de Stock			
Buenas prácticas ganaderas			
Edad al primer servicio			

Área: Alimentación:	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Ganancia diaria de peso vivo			
Disponibilidad de materia seca			
Calidad de materia seca			
Suplementación Estratégica			
Disponibilidad de agua			
Localización de las fuentes de agua			
Calidad del agua			

Área: Económico-Financiero	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Contribución marginal			
Margen sobre ventas			
Política de retiros empresariales			
Endeudamiento de la empresa			
Capacidad de afrontar deudas a corto plazo			
Gastos de administración			
Reinversión continua en la empresa			
Rentabilidad			
Costos de producción			
Costos de sanidad			
Costos de comercialización			
Costos de alimentación			
Gastos de movilidad			
Costos de arrendamiento			

Área: Variables de Contexto	Poco Importante	Mediana Importancia	Muy Importante
Intervención del gobierno en los negocios			
Inflación			
Condiciones climáticas			
Presión Impositiva			
Precio del dólar			
Restricción a las exportaciones			

Anexo 2. Adicionales

Sustentabilidad	
% M.O	6%

De Procesos	
Nº Toros a servicio	23
Nº Vientres a Servicio	738
∑ Condiciones corporales	4649,40
Nº Total Vientres	750
EV Stock Promedio	1.156
Nº Has.	1200
Nº Vientres Preñados	538
Nº Vientres Paridos	538
Nº Animales Muertos	16
Total Animales	1404
Nº Terneros Destetados	522
Nº Has Ganaderas Efectivas	1190
Peso Final	180
Peso Inicial	35
Duracion Periodo (Dias)	180
Balance Anual Tn MS	101.835,35
Oferta Anual Tn MS	1.087.000,00
Demanda Forrajera MS	985.164,65
Produccion de Carne (Kg)	104.946

Financiera	
Total Kg Vendidos	82.721
Precio Promedio Ternero Mercado	\$ 19,71
Costo de Alimentacion	\$ 156.900,00
Ventas \$	\$ 1.737.404,08
Total Pasivo	\$ 638.400,00
Total del PN	\$ 19.241.407,00
Beneficio Neto	\$ 780.900,00
Bienes de Cambio	\$ 4.680.520,00
Activo Total	\$ 19.879.807,00
Precio Promedio Ponderado Logrado	\$ 21,00

Cliente Mercado	
Costo Kg Producido	11,5
Nº Clientes	5
Total Ventas en \$ Ejercicio	\$ 3.183.679,82

RRHH	
Ingreso Medio del Personal	11500
SMVM	10368
Nº Empleados	2

Ilustración 40. Datos adicionales para CMI ejemplo.

Fuente: Elaboración propia.

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVO CORRIENTES	
CAJA		DEUDAS COMERCIALES	
			\$ 40.900,00
Dinero en Efec. y cheques en cartera	\$ 215.000,00	Proveedor 1	\$ 13.000,00
		Proveedor 2	\$ 19.900,00
		Otras deudas comerciales	\$ 8.000,00
BANCOS			
	\$ 210.800,00	DEUDAS BANCARIAS	\$ 117.300,00
Banco Nación XX	\$ 65.000,00	Préstamo Banco BNA	\$ 50.000,00
Banco Macro XX	\$ 45.800,00	Préstamo Banco Macro	\$ 67.300,00
Banco Galicia XX	\$ 100.000,00		
		DEUDAS PREVISIONALES	\$ 15.200,00
CRÉDITOS		Aportes y Cont. Seguridad Social	\$ 15.200,00
Cuentas por Cobrar	\$ 250.000,00		
		TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 173.400,00
BIENES DE CAMBIO			
	\$ 4.680.520,00	PASIVO NO CORRIENTE	
HACIENDA		DEUDAS COMERCIALES	\$ 60.000,00
Terneras	\$ 602.000,00	Proveedor 1	\$ 60.000,00
Vaq. 1-2	\$ 261.000,00		
Vaq. 2-3	\$ 420.000,00	DEUDAS BANCARIAS	\$ 405.000,00
Vacas	\$ 1.554.000,00	Préstamo Banco BNA	\$ 225.000,00
Terneros	\$ 612.320,00	Préstamo Banco Macro	\$ 180.000,00
Novillitos	\$ 684.000,00		
Novillos	\$ 547.200,00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 465.000,00
SEMENTERAS		TOTAL PASIVO	\$ 638.400,00
Sementera de Maíz para silo	\$ 133.007,00		
		TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 19.241.407,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.489.327,00		
ACTIVOS NO CORRIENTE			
BIENES DE USO			
RODADOS	\$ 345.000,00		
Pick Up Toyota Hilux 4x4	\$ 160.000,00		
Pick Up Ford Ranger 4x2	\$ 185.000,00		
MAQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS	\$ 784.200,00		
Tractor John Deere	\$ 320.000,00		
Acoplado rural para 3500 kg	\$ 38.200,00		
Acoplado tanque x 2000 lts	\$ 29.600,00		
Pala hidráulica x 2 m ³	\$ 32.900,00		
Doble acción	\$ 78.500,00		
Sembradora de grano fino	\$ 115.000,00		
Rolo triturador	\$ 80.000,00		
Otras maquinarias	\$ 90.000,00		
ANIMALES REPRODUCTORES	\$ 65.780,00		
Toros Braford	\$ 65.780,00		
OTROS BIENES DE USO	\$ 85.500,00		
Hidrolavadora	\$ 9.200,00		
Grupo electrógeno	\$ 12.000,00		
Electrobomba	\$ 4.500,00		
Herramientas de taller	\$ 35.000,00		
Muebles y Útiles varios	\$ 24.800,00		
INSTALACIONES	\$ 630.000,00		
Galpón	\$ 480.000,00		
Otras instalaciones	\$ 150.000,00		
INMUEBLES RURALES Y URBANOS	\$ 12.480.000,00		
Casa habitación	\$ 480.000,00		
Campos varios	\$ 12.000.000,00		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 14.390.480,00		
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 19.879.807,00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$ 19.879.807,00

Ilustración 41. Estado de situación patrimonial adicional, para CMI ejemplo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Dinámica de Rodeo Año 1									
	Terneras	Vaquilla 1-2	Vaquilla 2-3	Vacas	Terneros	Novillitos	Novillos	Toros	Total
E.I	266	113	100	650	266	0	0	19	1414
Vientres a Servicio			100	638					
Particiones	269				269				538
Compras								4	4
Entradas Pase Categ		111	113	100					323
Ventas	155			111	266			4	536
Salida Pase Catg	111	113	100						323
Mortandad	8				8				16
E.F	261	111	113	639	261	0	0	19	1404

Campo Propio				
Lote	Sup. (has)	Aptitud	Uso Actual	Kg MS/ha/año (promedio)
1	50	Agricola	Maiz para Silo	12250
2	120	Ganadero	Monte ralo	1800
3	35	Agricola	Avena	4550
4	160	Ganadero	Cañada	3200
5	115	Ganadero	Campo Natural	2100
6	100	Ganadero	Bajo y cañadas	3500
7	100	Ganadero	Monte ralo	1900
8	90	Ganadero	Monte sucio	500
9	115	Ganadero	Campo Natural	2100
10	150	Ganadero	Monte ralo	1500
11	130	Ganadero	Campo Natural	2200
12	25	Agricola	Avena	4550
Casco y caminos	10			
Total	1200			

Ilustración 42. Cuadro de dinámica del rodeo. Tabla de distribución y uso de la superficie.

Fuente: Elaboración propia.

Ventas Año													
	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Año 2
Venta Terneras		\$ 185.722,2	\$ 278.583,2	\$ 154.768,5									\$ 619.073,9
Venta Terneros		\$ 335.499,1	\$ 503.248,6	\$ 279.582,6									\$ 1.118.330,2
Ventas de Vacas					\$ 424.340,2								\$ 424.340,2
Venta Novillos									\$ 499.717,3	\$ 499.717,3			\$ 999.434,6
Venta Toros				\$ 22.501,0									\$ 22.501,0
Total Ventas	\$ -	\$ 369.868,3	\$ 554.802,4	\$ 330.724,6	\$ 424.340,2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 499.717,3	\$ 499.717,3	\$ -	

MESES	Terneras	Vaq. 1-2	Vaq. 2-3	Vacas	Vacas Viejas	Terneros	Novillitos	Novillos	Toros Descarte
Enero	\$ 17,60	\$ 12,40	\$ 12,10	\$ 10,70	\$ 7,30	\$ 18,40	\$ 16,50	\$ 17,30	\$ 7,20
Febrero	\$ 18,00	\$ 12,50	\$ 12,20	\$ 11,00	\$ 7,40	\$ 18,60	\$ 16,60	\$ 17,60	\$ 7,40
Marzo	\$ 18,60	\$ 12,60	\$ 12,20	\$ 11,00	\$ 7,40	\$ 18,50	\$ 16,80	\$ 17,40	\$ 7,40
Abril	\$ 18,40	\$ 12,40	\$ 12,60	\$ 11,10	\$ 7,50	\$ 18,90	\$ 16,40	\$ 17,50	\$ 7,50
Mayo	\$ 19,00	\$ 12,90	\$ 12,80	\$ 10,80	\$ 7,80	\$ 19,50	\$ 16,90	\$ 17,80	\$ 7,60
Junio	\$ 19,70	\$ 13,20	\$ 13,00	\$ 10,90	\$ 7,90	\$ 19,40	\$ 17,20	\$ 18,70	\$ 7,90
Julio	\$ 19,60	\$ 13,20	\$ 13,00	\$ 11,30	\$ 8,10	\$ 19,90	\$ 17,50	\$ 17,90	\$ 7,80
Agosto	\$ 20,10	\$ 13,40	\$ 13,10	\$ 11,40	\$ 8,00	\$ 20,00	\$ 17,80	\$ 18,80	\$ 8,20
Septiembre	\$ 20,60	\$ 13,80	\$ 13,20	\$ 11,50	\$ 8,20	\$ 20,10	\$ 17,50	\$ 18,70	\$ 8,40
Octubre	\$ 21,20	\$ 14,00	\$ 13,60	\$ 11,80	\$ 8,70	\$ 20,40	\$ 17,90	\$ 19,00	\$ 8,80
Noviembre	\$ 21,30	\$ 14,20	\$ 13,80	\$ 11,80	\$ 8,60	\$ 20,90	\$ 18,00	\$ 18,50	\$ 8,70
Diciembre	\$ 21,50	\$ 14,50	\$ 14,00	\$ 12,00	\$ 8,90	\$ 22,80	\$ 18,00	\$ 19,40	\$ 9,20
Promedio	\$ 19,63	\$ 13,26	\$ 12,97	\$ 11,28	\$ 7,98	\$ 19,78	\$ 17,26	\$ 18,22	\$ 8,01
Desvio Estándar	\$ 1,34	\$ 0,73	\$ 0,63	\$ 0,43	\$ 0,54	\$ 1,24	\$ 0,60	\$ 0,71	\$ 0,65
Precio venta.	\$ 20,97	\$ 13,99	\$ 13,59	\$ 11,70	\$ 8,52	\$ 21,02	\$ 17,86	\$ 18,93	\$ 8,65

Kilos Promedios de	
Terneras	190
Terneros	200
Vaq. 1-2	320
Vaq. 2-3	390
Vacas viejas	450
Novillitos	340
Novillos	440
Toros desca	650

Ilustración 43. Tabla de ventas anuales. Promedios de precios. Kg diferentes categorías.

Fuente: Elaboración propia.

Categ.	E.V	Total de E.V
Toros	1,3	24,7
Vacas	1	639,375
Vaquill.	0,8	178,5
Ternera	0,6	157
Ternero	0,6	157
		1.155,8

Balance entre Oferta y Demanda nutricional.													
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
Oferta	72466,667	135875	135875	135875	108700	90583,333	90583,333	90583,333	90583,33333	45291,667	45291,667	45291,667	1087000
Demanda	82110,32	79929,6	84399,36	82387,8	85893,25	77181,78	75364,272	84265,44	79521,12	84003,304	82747,92	87360,48	985164,6
Saldo	-9643,653	55945,4	51475,64	53487,2	22806,75	13401,553	15219,061	6317,8933	11062,21333	-38711,64	-37456,25	-42068,81	101835

Ilustración 44. Tabla de EV diferentes categorías. Balance de oferta y demanda forrajera.

Fuente: Elaboración propia.