



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

Análisis y diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector agrícola. El caso de “Calamante Enrique y Calamante Oscar”

Autor: Lic. Leandro Calamante

Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Córdoba

2020



Análisis y diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa del sector agrícola. El caso de “Calamante Enrique y Calamante Oscar” by Leandro Calamante is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer el presente trabajo especialmente a mi familia, que me apoyó siempre para poder realizar la Maestría en Dirección de Negocios y me proporciono toda la ayuda necesaria para la realización de este trabajo final, ya sea brindándome tanto información como tiempo requeridos.

Reconozco que el camino no ha sido fácil, más aun por la crisis actual generada por la pandemia. No obstante, y Dios mediante, con fe, esfuerzo, sacrificio y pasión por nuestra profesión, pude sortear los diversos pero desafiantes obstáculos que se presentaban al recorrer el sendero de esta instancia de capacitación profesional que considero crucial en los tiempos actuales, tanto por los saberes y conocimientos adquiridos, como por el prestigio que adquiere la misma en el ámbito laboral y académico.

Por último, y como cierre de este apartado, quiero agradecer a ese lindo grupo del fondo del aula, que por azares de la vida coincidimos en tiempo y lugar, y que otros llaman “El Consejo”. Y yo simplemente prefiero llamarlos amigos, de los cuales aprendí mucho de su amplia experiencia profesional y vasta calidad humana. Muchas gracias.

INDICE

1. RESUMEN.....	5
2. INTRODUCCIÓN.....	5
2.1 Objeto de estudio.....	5
2.2 Situacion bajo estudio (problema)	6
2.3 Objetivo general.....	7
2.4 Objetivos especificos.....	7
2.5 Antecedentes y trabajos anteriores.....	8
2.6 Justificacion.....	9
3. MARCO TEORICO.....	11
3.1 Caracteristicas especificas del sector agricola.....	11
3.2 Administracion por objetivos.....	12
3.2.1 Objetivos.....	13
3.2.2 Planeacion estrategica y planeacion tactica.....	15
3.2.3 Modelos de APO.....	17
4. MARCO METODOLOGICO.....	18
4.1 Analisis FODA.....	18
4.1.1 Pasos a seguir para realizar el analisis FODA.....	20
4.1.2 Aplicaciones practicas.....	24
4.2 Cuadro de Mando Integral.....	25
4.2.1 Justificacion e importancia del Cuadro de Mando Integral en empresas agricolas.....	32
4.2.2 Elementos claves en la construccion del CMI.....	33
4.2.3 Sintesis metodologica a aplicar.....	36

5. DELIMITACION DEL ALCANCE Y CONTEXTO.....	38
5.1 Contextualizacion del sector agricola argentino.....	38
5.2 Contexto regional del departamento Union zona Sur.....	39
5.3 Algunos datos sobre Calamante Enrique y Calamante Oscar S.H.....	41
6. APLICACIÓN METODOLOGICA.....	44
6.1 Capitulo 1: Planeamiento Estrategico.....	44
6.2 Capitulo 2: Analisis FODA.....	47
6.3 Capitulo 3: Balance de Fuerzas.....	52
6.4 Capitulo 4: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	60
6.5 Capitulo 5: Mapa Estrategico.....	79
7. CONCLUSIONES.....	85
8. BIBLIOGRAFIA.....	89

Resumen

El presente trabajo consiste en la confección de un Cuadro de Mando Integral específico para el sector agrícola, a partir del caso de una explotación agraria del sureste de Córdoba (departamento Unión), para facilitar el relevamiento y obtención de información útil para la toma de decisiones. Este CMI (cuadro de mando integral) será el producto de un análisis de las principales variables internas y externas que inciden sobre la empresa analizada, como así también los lineamientos y políticas generales de la misma, de forma tal que les permita tomar las iniciativas necesarias para cumplir con los objetivos planteados a partir de la información generada por esta herramienta (CMI).

Introducción

Objeto de estudio:

A los fines del presente trabajo, realizado en el marco del Trabajo Final de Aplicación de la Maestría en Dirección de Negocios, se ha elegido diseñar un cuadro de mando integral aplicado al sector agrícola, para lo cual se tomó como caso (objeto) de estudio la explotación agrícola perteneciente a “Calamante Enrique y Calamante Oscar”, cuyo casco principal se encuentra en ruta provincial número 3, zona rural Bell Ville S/N, cerca de localidad de Los Patos. Esta explotación está dedicada al cultivo, siembra, cosecha y comercialización de cereales y oleaginosas, principalmente Soja, Trigo, Maíz.

La globalización, con su consecuente “era de la información”, propicia el escenario para que los productores agrarios puedan y deban destinar menor proporción de su tiempo a las clásicas tareas técnico-operativas, como realizar la siembra o cosecha, en pos de funciones de planeación y control, para las cuales requieren información estratégica, pertinente y

actualizada. Este cambio se debe en gran parte al creciente desarrollo de tecnologías de información y automatización de procesos, lo cual dio origen al surgimiento de diversas herramientas de medición y control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral, cuyo fin es explicitar, comunicar y alcanzar una visión compartida de la estrategia de la empresa (Kaplan y Norton, 1997) a través de la definición de objetivos estratégicos en las diversas perspectivas de la misma, la determinación de los indicadores más relevantes para medir dichos objetivos y el desarrollo de planes de acción para alcanzar estas metas.

En este contexto, el Cuadro de Mando Integral adquiere gran relevancia dado que proporciona indicadores que miden el desempeño desde diferentes perspectivas de la empresa, los cuales luego serán tomados en consideración como punto de partida para diseñar los cursos de acción tendientes al logro de los objetivos estratégicos.

En síntesis, una adecuada comprensión y aplicación de esta herramienta permite analizar tanto el entorno como la situación actual de la organización, explicitar y transmitir la estrategia de la empresa a todos sus miembros, y traducir dicha estrategia en objetivos, indicadores y acciones concretas que sean verdaderas medidas de solución/mejoras para rediseñar sus procesos internos, con el fin de lograr resultados financieros que le permitan ser viable económicamente en el largo plazo.

Situación bajo estudio (problema)

El medio de vida de la familia Calamante ha sido durante varias generaciones la explotación agropecuaria, primero, y netamente agrícola en la actualidad. A lo largo de los años mi familia se ha ido radicando en la zona rural de Monte Buey, Bell Ville y regiones cercanas. Hoy en día se encuentra mi padre con mi tío, Enrique y Oscar respectivamente, con 700 hectáreas que administrar, ellos dos solos y sin asesoramiento ni formación profesional que

les permita realizar una adecuada toma de decisiones más allá de los aspectos técnicos propios de la actividad agrícola. Es por esto que yo, Leandro Calamante, uno de los hijos de Enrique, decidí realizar como trabajo final de aplicación de esta Maestría en Dirección de Negocios, un cuadro de mando integral aplicado al sector agrícola que permita medir los principales indicadores de gestión de esta actividad con el fin de monitorear y controlar el desempeño general de la explotación agrícola en tiempo real, para recabar información pertinente y asesorarlos a mi padre y mi tío en la toma de decisiones estratégicas, basadas no solo en la experiencia o el instinto sino en la utilización de modelos y herramientas que le aporten consistencia al análisis.

Objetivo General

- *Construir un Cuadro de Mando Integral para una explotación específica del sector agrícola que facilite información pertinente y oportuna para la toma de decisiones estratégicas de sus dueños a través de la medición y análisis de resultados relevantes.*

Objetivos específicos:

- *Establecer los lineamientos estratégicos generales (misión, visión y valores), como así también los objetivos para cada perspectiva específica de la organización.*
- *Proporcionar un soporte informativo, a partir de un análisis contextual interno y externo, que sirva como guía de base para diagnosticar la situación actual de la empresa bajo análisis.*
- *Definir diferentes indicadores claves de la actividad agropecuaria, diferenciados según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.*

Antecedentes y trabajos anteriores:

Al día de la fecha, y en lo que respecta al uso del Cuadro de Mando integral en el sector agropecuario, más bien su aplicación particular a empresas netamente agrícolas, la misma se encuentra escasamente difundida. Se pueden encontrar algunos pocos trabajos de investigación que se enfocan tanto en Pymes agropecuarias como empresas ganaderas o agrícola por separado, pero no revisten una magnitud tal que podamos considerar que el tema fue ampliamente tratado por la bibliografía académica. No obstante, y dada la importancia relativa que tiene este sector en la economía de nuestro país (en términos de participación del PBI en unidades y en pesos, reinversión en activos locales y generador de divisas) considero que sería sumamente relevante seguir contribuyendo a la producción de conocimientos con sustento empírico a través de la generación de trabajos de aplicación e investigación en este rubro.

A continuación, se detallan los trabajos más significativos que merecen particular atención, junto con sus temáticas tratadas y las conclusiones arribadas:

- ✓ “Cuadro de mando integral: propuestas para el planeamiento y control de empresas ganaderas.” (Ponssa, Eduardo; varios, 2015): Aquí se propone un cuadro de mando ganadero básico, pensado para una empresa de cría e invernada bovina típica de la provincia de Buenos Aires. Se concluye en que este cuadro de mando puede aportar mejoras a la gestión de la empresa ganadera, siendo de utilidad para fijar objetivos, metas y plantear estrategias, como para contribuir al control de la gestión de este tipo de empresas.
- ✓ “Sistema de gestión para la toma de decisiones en empresas agropecuarias” (Contini, Magali Roció, 2017): Trabajo realizado en el marco de aplicación de la empresa

PINVAGRO SA, que postula la conveniencia de utilizar el Cuadro de Mando Integral en este tipo de empresas. Las conclusiones son favorables pudiendo analizar las diferentes problemáticas de la misma desde las diversas perspectivas.

- ✓ “Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes agrícolas” (Felani, Carlos Rodrigo, 2018): En este trabajo se buscó generar un cuadro de mando genérico para Pymes agrícolas, pensado su análisis con una perspectiva de futuro, no solo en el presente. Sus conclusiones más importantes fueron que esta herramienta puede generar una visión de la organización en su conjunto alineada a su estrategia, y que su flexibilidad permite cambiar la perspectiva de gestión tradicional de las empresas analizadas al evaluar la utilidad o no de ciertos indicadores según cada caso particular.

Artículos varios:

- ✓ “Diseño de Cuadro de Mando integral en Empresas Agropecuarias” (Rodríguez Gonzales, Ricardo)
- ✓ “Tablero de control y Cuadro de Mando Integral, ¿Qué son y para que sirven?” (Fiordelmondo, Alejandro)
- ✓ “Tablero de Comando de la actividad Ganadera” (Fernández, Santiago)
- ✓ “El cuadro de mando integral en industrias del sector primario” (Logicalis)

Justificación:

Este trabajo de aplicación puede resultar de suma utilidad en lo siguiente:

- En lo personal, me permite ayudar a mi padre en cuestiones que le presentan mayores inconvenientes (áreas económicas y “no-técnicas”). A su vez, continúo interiorizándome con mayor grado de especificidad y detalle en todo lo relacionado a la actividad

agropecuaria para alcanzar un nivel de formación y especialización que me permita desempeñar de manera exitosa la administración de los inmuebles familiares en un futuro.

- Se está realizando un estudio en profundidad sobre una herramienta de gestión del desempeño que, si bien ha sido ampliamente tratada en la bibliografía académica, escasa fue su aplicación a explotaciones específicamente agrícolas del interior de la provincia de Córdoba.
- Al construir un Cuadro de Mando Integral como el que se propone como objeto de este trabajo, se podrá no solo evaluar la situación actual que “Calamante Enrique y Oscar S.H.” tienen en el presente, sino definir objetivos, metas y proponer planes concretos de acción para mejorar su desempeño futuro.
- Por último, este trabajo pretende servir de guía y ayuda a los dueños o arrendatarios de otras explotaciones agrícolas que decidieran aplicar el Cuadro de Mando Integral sustituyendo de esta manera la toma de decisiones basadas en la experiencia previa o intuición por un método analítico racional de base académica. Hay que considerar que, al ser un trabajo realizado en base a un caso de estudio concreto (Calamante Enrique y Oscar S.H.), la aplicabilidad del mismo quedará sujeta a explotaciones de similares características (tamaño, volumen de producción, ubicación geográfica, etc.), pudiendo así mismo extrapolar sus resultados y conclusiones a entes que presenten alguna diferencia haciendo las salvedades y aclaraciones correspondientes.

Marco Teórico

Características específicas del sector agrícola

Para un correcto análisis del entorno en el cual se circunscribe el presente trabajo, es preciso recordar que el sector agropecuario (y por ende el agrícola) se encuadra en lo que se conoce como “mercado de competencia perfecta”. Este tipo de mercados, del cual el sector agropecuario es el único ejemplo puro al día de la fecha presenta las siguientes características distintivas:

- ❖ Existe una gran cantidad de compradores y vendedores, de forma tal que ninguno ejerce una influencia decisiva sobre el precio, razón por la cual se dice que este tipo de mercados son “tomadores de precios”. Las operaciones de compra venta de granos se realizan a los precios publicados en pizarra según el cierre de los diferentes mercados, no se puede negociar ni modificar.
- ❖ El producto ofrecido y vendido es homogéneo. Esto quiere decir que todos los oferentes venden el mismo producto con las mismas características. Para poder vender granos, previamente se evalúa el nivel de humedad, por ej, para garantizar calidad uniforme.
- ❖ Información perfecta y transparente. Todos los agentes conocen los precios internacionales y características de los productos (sector tomador de precios), lo que garantiza una decisión de compra venta racional y evita el problema de agencia.
- ❖ Mercado de eficiencia “semifuerte”. Si bien el punto anterior postula que la información es perfecta y transparente, para el caso puntual de Pymes y pequeños emprendimientos o explotaciones sólo se aplica a la información públicamente disponible, como balances o estados contables si los hubiere. Esto implica que existen otros aspectos para los cuales se dificulta en gran medida el acceso al registro de los mismos (o ni siquiera se registran),

como información estratégica, objetivos, mediciones de desempeño, etc. Como dijimos anteriormente, suele ser una cuestión muy retirada en pequeños emprendimientos y explotaciones Pymes en Argentina.

- ❖ Eficiencia en el uso de los recursos. Se garantiza la accesibilidad y libre movilidad de factores productivos entre las actividades más redituables. Por ej. el aumento del precio de la soja llevó a que gran mayoría de los productores destinaran sus tierras y recursos productivos a la siembra y cosecha de esta oleaginosa.
- ❖ Ausencia de marketing. No se realizan estrategias de fijación de precios, diferenciación de productos ni promoción de ventas, dado que toda la producción tiene mercado garantizado (todo lo que se produce se vende). La distribución está a cargo de los acopios, por lo que el productor no la realiza ni debe invertir en medios de transporte (camiones). Basta con que posea algunos silos (medios de almacenamiento) provisorios, que pueden ser de chapa (silos flotantes) o silos bolsa (más económicos).

Administración por Objetivos (APO)

La APO (Castellano; 2016) es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando (misión) y a dónde pretende llegar (visión).

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. En ella se define: 1) lo que pretende hacer en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) el para quién lo va a hacer; 3) tecnologías o recursos con los que cuenta para realizar su propósito. Mientras que la Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto

de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La APO es un proceso por el cual los gerentes y sus subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la orientación de la empresa. Inicialmente estos objetivos se formularon siguiendo un criterio financiero de evaluación y control, lo cual resultó válido, pero al ampliarlo al conjunto de la empresa originó distorsión, dado que los criterios de costo o ganancia no son suficientes para explicar todos los fenómenos organizacionales.

En realidad la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad personal de contribuir a su propio desarrollo, dado que los gerentes y subordinados definen en conjunto sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operatoria del sector y verificar la contribución de cada uno de sus miembros.

La APO, en resumen, presenta las siguientes características fundamentales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado.
- Establecimiento de objetivos en cada departamento o sector.
- Interrelación de objetivos departamentales.
- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y su control.
- Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación activa de la dirección-gerencia-dueños.

- Apoyo intensivo del staff asesor durante las primeras etapas.

Objetivos

Como se pudo apreciar anteriormente, la APO basa su desarrollo en el establecimiento por niveles de objetivos jerárquicos. Un objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. Idealmente, los objetivos propuestos deben cumplir un cierto número de criterios. Deben ser:

- Claros y concisos, evitando frases largas y específicos en cuanto a datos concretos.
- Presentados por escrito para facilitar la comunicación.
- Definidos en el tiempo y geográficamente (lugar).
- Expresados en términos cuantitativos y medibles para aportar claridad a sus resultados.
- Deben estar centrados en el trabajo y no en el hombre, dado que proporcionan una directriz precisa orientada hacia un fin común y establecido, eliminando la fijación de metas personalistas individuales de los gerentes-dueños de la organización.
- Coherentes con los objetivos generales de la organización. Los objetivos y metas profesionales no son siempre idénticos a los de la organización, aunque no necesariamente deben estar en conflicto. El desafío de la de gerencia es lograr que sean compatibles en la medida de lo posible.
- Deben ser difíciles de alcanzar, exigir un esfuerzo especial y suficientemente estimulante para crear motivación. De esta forma, se puede realizar una gestión proactiva de la empresa estableciendo una previsión del futuro a través de la medición, evaluación y control de los resultados obtenidos, tomando acciones correctivas en caso de desvíos por errores y omisiones.

- Realizables, lo cual implica la disponibilidad de medios necesarios para ponerlos en práctica. Muchas veces los recursos son escasos o están mal asignados, por lo que los objetivos ayudan a orientar y prever su distribución con criterio.
- Deben tener relación con el plan de utilidades de la empresa. Para ello, se deben identificar las actividades que mayor impacto tengan sobre los resultados y agruparlas según centros de control (perspectivas), quedando establecidas las responsabilidades y los plazos de realización de los mismos según cada área.

Los objetivos pueden ser definidos en tres niveles de la organización:

✚ Objetivos estratégicos: Son los llamados objetivos organizacionales: es decir objetivos amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características básicas son globalidad y largo plazo.

✚ Objetivos tácticos: Son los llamados objetivos departamentales (o por áreas funcionales o perspectivas): es decir, objetivos referentes a cada departamento de la organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y mediano plazo.

✚ Objetivos operacionales: Son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son desglose y corto plazo.

Planeación estratégica y planeación táctica

En término organizacionales podemos definir la estrategia como la movilización de todos los recursos tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo. La táctica se considera un esquema específico para el empleo de los recursos dentro de una estrategia general. La diferencia entre la estrategia y la táctica reside en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar los objetivos globales, mientras

que la táctica se refiere a uno de sus componentes, pues busca alcanzar los objetivos por departamento, área o función. La estrategia está compuesta por muchos planes tácticos simultáneos e integrados entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos de largo plazo y es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de cada departamento o área de la empresa. Esto nos lleva a definir la planeación estratégica como la manera en que una organización intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

La planeación estratégica se basa en cuatro fases bien definidas:

- a) **Formulación de objetivos organizacionales:** la empresa define tanto los objetivos que pretende alcanzar a largo plazo como el orden de importancia y de prioridad de cada uno en la jerarquía de objetivos.
- b) **Auditoría interna:** se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y débiles existentes en la empresa. Implica análisis de los recursos, de la estructura organizacional, evaluación del desempeño, etc.
- c) **Auditoría externa:** abarca el análisis del entorno, mercados e industria donde se desempeña la organización conjuntamente con sus competidores y otros factores externos. A los fines del presente trabajo, utilizaremos la herramienta de análisis y diagnóstico FODA tanto para la auditoría interna (Fortalezas y Debilidades) como externa (Oportunidades y Amenazas). Esta será descrita y explicada en párrafos siguientes.
- d) **Formulación de alternativas estratégicas:** se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para el logro de sus

objetivos propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas anteriormente mencionadas.

- e) Desarrollo de planes tácticos: la planeación estratégica pasa a desglosarse en varios planes tácticos. En el presente trabajo, se desarrollarán las alternativas estratégicas, conjuntamente con sus planes tácticos, en el apartado de implementación de cursos de acción, luego de la medición y evaluación de indicadores claves.

Modelos de APO

Si bien existen dos modelos muy marcados en cuanto a la Administración por Objetivos, los cuales son el modelo de Humble y el modelo de Odiorne, a los fines del presente trabajo tomaremos el primero (modelo de Humble) como marco de referencia para la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Este modelo establece que la APO es un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente o dueño de progresar y mejorar su bienestar personal. Humble destaca que el funcionamiento de un programa provee los siguientes aspectos:

- a) Definición y revisión de los planes estratégicos y tácticos de la organización.
- b) Esclarecimiento para cada área o departamento de los resultados claves (metas) y de los estándares de desempeño (indicadores) que necesita alcanzar.
- c) Creación de un plan de acción para mejorar para las funciones, de tal manera que permita medir su contribución al alcance de los objetivos de la organización.

d) Establecimiento de condiciones que permitan llevar a cabo tanto los planes estratégicos y tácticos como el plan de mejoras para alcanzar los resultados estipulados por área o función (planes de cada departamento).

e) Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes o dueños a superar sus puntos débiles (debilidades) y aprovechar sus puntos fuertes (fortalezas), aceptando responsabilizarse por su desarrollo y aumentando su motivación como consecuencia de ello.



Fuente: <https://arrascuemilton.wordpress.com/2011/10/02/teoria-administrativa/>

Marco Metodológico

Análisis FODA

A continuación, pasaremos a desarrollar el método FODA, que resumirá los principales aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización bajo estudio, para luego esbozar un diagnóstico de la situación actual de la misma.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Por ende, La matriz FODA es en sí, una herramienta de diagnóstico de una determinada entidad (persona, comunidad, empresa u organización), a fin de evaluar su estado actual y, al mismo tiempo, calcular escenarios eventuales que puedan comprometer el desarrollo de planes futuros. Sus variables de análisis principales dan origen a su nombre.

Las siglas FODA son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan,

capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Un ejemplo claro lo representa la excelente campaña de híbridos (soja transgénica en su mayoría) lo que permite exportar al mundo ese conocimiento en genética alimenticia.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Como ejemplo de oportunidad del sector industrial que nos compete en el presente trabajo podemos mencionar que existe actualmente una demanda creciente de los cultivos (soja en particular) a nivel mundial, lo que llevaron a los cereales a los mejores precios desde mediados de los 90 y la Argentina tiene las condiciones para abastecer este creciente mercado potencial.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Como ejemplos podemos mencionar el esquema de retenciones que desestimula al chacarero a producir más y la falta de obras de infraestructura para producir y comercializar la producción.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Un ejemplo de amenaza aplicado al sector agrícola la representa Brasil que posee una sensacional reserva de tierra cultivable.

El análisis FODA, por lo tanto, brinda información acerca de la situación de una empresa y permite trazar una estrategia con pasos a seguir (cursos de acción) de acuerdo a la información obtenida de sus características internas y del contexto. Para llevar a cabo este tipo de proceso, primero hay que realizar un análisis interno y un análisis externo de la institución en cuestión. Con estos datos, se confecciona la matriz FODA. Luego, esta matriz

sirve como punto de partida para determinar qué estrategias y cursos de acción se implementarán. En forma más detallada, los pasos a seguir para su confección son:

Pasos a seguir para realizar el FODA

- 1) Identificar Fortalezas y oportunidades: Se trata de identificar las fortalezas y debilidades de una entidad, paso crucial para saber con qué recursos humanos, materiales o ambientales se puede contar de manera concreta (fortalezas) y cuáles se echan en falta o deben ser fortalecidos (debilidades). Esto lo realizaremos con datos concretos de la organización ayudados por el análisis de las diversas herramientas anteriormente mencionadas.
- 2) Identificar oportunidades y amenazas: Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, es necesario identificar las oportunidades y amenazas, es decir, circunstancias favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas) para el desarrollo del proyecto en cuestión. Para este apartado nos valdremos de la información recolectada del análisis PEST y las “cinco fuerzas de Porter”.
- 3) Una vez identificadas las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, debemos esbozar el diagnóstico de la organización bajo estudio. Recordemos que el diagnóstico debe ser objetivo (reflejar la situación real y no la deseada), imparcial (centra su análisis en las acciones y no en las personas evitando castigos y premios), compartido (permite avanzar hacia la definición de la estrategia y su implementación), claro y sintético (versa sobre aspectos relevantes y críticos).
- 4) Balance de Fuerzas: habiendo determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el paso siguiente es agrupar las mismas según un criterio específico.

Puede hacerse por área o departamento de la organización, por función, por centro generador de costo, etc. A los fines del presente trabajo, reviste de utilidad realizar esta clasificación según las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral (área financiera, área de clientes, área de procesos y área de personas) para luego proceder a determinar las metas para cada perspectiva con sus correspondientes indicadores de gestión y los cursos de acción a seguir según cada medición efectuada. Se trata un cruce entre las variables del FODA y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para, de esta forma, obtener información específica de las pautas FODA distinguiendo entre todos los puntos clave que ha de contemplar la estrategia a seguir.

		Pautas de FODA			
		Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Perspectivas Balanced Scorecard	Financiera	Fortalezas y debilidades del desempeño financiero actual.		Oportunidades de crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad capaces de cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero abarcador.	Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero, amenazas de los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y clasificarán la extensión y velocidad de las mejoras.
	Del cliente	Fortalezas y debilidades existentes en nuestra propuesta de valor tal como es percibida por los clientes, competidores y el mercado.		Oportunidades para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor para el cliente tal como es percibida por los clientes y sus	Amenazas de los clientes y los competidores.
	Procesos	Fortalezas en nuestros procesos internos; dónde somos excelentes.	Debilidades en nuestros procesos internos y la cadena de valor.	Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aprovechar las oportunidades.	Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos.
	Del crecimiento	Fortalezas y debilidades de la gente, la cultura, las competencias centrales y las capacidades estratégicas.		Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades para permitir las prioridades estratégicas.	Amenazas y riesgos para cumplir con estrategia debido a un déficit de capacidades en nuestra gente, la estructura, las competencias y la cultura.

www.isotools.org

Fuente: <https://www.isotools.org/2016/11/07/analisis-de-la-estrategia-que-hay-que-tener-en-cuenta/>

- 5) Dado que el objetivo principal del análisis DAFO es identificar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa, el siguiente paso consiste en unir los diferentes elementos del mismo para constituir los diferentes pares que guiarán los futuros cursos de acción. Al unir fortalezas y oportunidades son los «Pares de Éxito». Si lo hacemos con las debilidades y las oportunidades obtendremos los «Pares de Adaptación»; fortalezas y amenazas son los «Pares de Reacción» y, por último, las debilidades y las amenazas constituyen los

«Pares de Riesgo». El análisis de todos ellos es lo que nos marcará las líneas de acción y estrategia a implementar.

6) Según los resultados que obtenga la empresa después del análisis FODA deberá aplicar un tipo de estrategia determinada. Podemos clasificar estas estrategias en ofensiva, defensiva, para la supervivencia o para la reorientación:

6a) Estrategias ofensivas: Consiste generar rendimientos mayores gracias a tu potencial. Es decir, gracias a las oportunidades (factor externo) buscamos aprovechar al máximo las fortalezas (factor interno).

6b) Estrategias defensivas: Consiste en reducir los riesgos que te generan las vulnerabilidades. Es decir, reducir los riesgos que provocan las amenazas (factor externo) apoyándote en tus fortalezas (factor interno)

6c) Estrategias de reorientación: La idea es corregir debilidades (factor interno) gracias a las oportunidades (factor externo).

6d) Estrategias de supervivencia: Fortalecer tus debilidades para sobrevivir a tus amenazas.

7) Estas estrategias serán clasificadas en una matriz de doble entrada, la cual muestra en el eje vertical el grado de incidencia alta o baja de las variables externas (oportunidades y amenazas) en la organización, y en eje horizontal se refleja el alto o bajo nivel de complejidad de las variables internas a la misma (fortalezas y debilidades). Cada cuadrante de la matriz será resaltado con un color específico, el cual simboliza el resultado del impacto de esa situación específica en la organización, y por ende recomienda cursos de acción a seguir en base la estrategia asignada.

- 8) Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en que contexto lo estamos analizando. Este análisis de cumplimiento de objetivos se realizará mediante los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, como se expondrá a continuación en el presente trabajo.

Aplicaciones prácticas

Como conclusión de esta valiosa herramienta, podemos remarcar que el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes sectores industriales tales como el sector agropecuario, manufacturero, de servicios, etc. Esta herramienta permite un análisis rápido al alcance de cualquier pyme, dado que busca resumir en un modelo sencillo los principales factores que pueden incidir negativa o positivamente en la evolución del negocio. En términos de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado a partir de un buen diagnóstico estratégico que nos permita sentar las bases para un plan exitoso.



Fuente: Ejemplo de matriz FODA modelo de MKT Total

Cuadro de Mando Integral

El CMI (Kaplan, Norton; 2002) es una herramienta con la cual la empresa se plantea ejecutar y cumplir sus objetivos estratégicos trasladando los mismos a la acción. Su gran utilidad está en que, a través de diferentes indicadores, permite ver de manera actualizada el momento en que éstos se alcanzan.

En general, el CMI está formado por un mapa estratégico (que contiene los objetivos, la misión y la visión de la empresa), una matriz con indicadores específicos y planes de acción. Todos estos indicadores miden cambios en el “proceso” que se estudia o que se sigue. Hay

varias clasificaciones de indicadores, pero la más frecuente es la que los divide en indicadores de efecto y de causa. Los indicadores de resultados o efecto son los que habitualmente utilizan los sistemas de gestión tradicionales, y representan las consecuencias de acciones tomadas previamente, es decir, miden la consecución del objetivo estratégico. Por otro lado, los indicadores de causa o inductores miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. Un indicador de efecto puede ser la rentabilidad, mientras el margen bruto por hectárea es un indicador de causa: buenos márgenes brutos conducen a una buena rentabilidad. A continuación, se presentan algunos ejemplos de los mismos con sus correspondientes ventajas.

	<i>PASADOS</i>	<i>FUTUROS</i>
<i>DEFINICIÓN</i>	<i>Indicadores que miden los resultados al final de un periodo y que normalmente caracterizan resultados históricos.</i>	<i>Indicadores que “impulsan” o lleven a la realización de los indicadores pasados y que normalmente miden los procesos y actividades intermedias.</i>
<i>EJEMPLOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>-Cuota de mercado.</i> <i>-Ventas.</i> <i>-Satisfacción de los empleados.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>-Horas pasadas con los clientes.</i> <i>-Propuestas escritas.</i> <i>-Cartera de pedidos.</i>
<i>VENTAJAS</i>	<i>Normalmente fáciles de identificar y captar.</i>	<i>Se pueden predecir por naturaleza y permiten que la organización haga ajustes en base a los resultados.</i>
<i>OBSTÁCULOS</i>	<i>Históricos por naturaleza, nos reflejan las actividades actuales, les falta poder de predicción.</i>	<i>Pueden ser difíciles de identificar y captar, frecuentemente son indicadores nuevos sin historia dentro de la empresa.</i>

Fuente: Altaír Consultores S.R.L: El Cuadro de Mando Integral (2005)

Si sólo se usarán indicadores de efecto, no se sabría cómo se alcanzan los resultados buscados. Por otra parte, si sólo se usaran de causa, no se sabría si finalmente se logró el resultado buscado. Cada uno de estos indicadores, asociado a un determinado objetivo, debe estar claramente definido, junto con la forma en la que se mide, la periodicidad de medida, las unidades involucradas (\$, kg, %, etc.), un nivel mínimo aceptado (por debajo del cual se activan “alarmas” con la finalidad de corregir lo antes posible el motivo de ese desvío), y la fuente de origen de los datos, entre otros.

Es necesario definir objetivos estratégicos para cada unidad de negocio de la empresa. El objetivo principal en una empresa agrícola es obtener rindes altos y granos de buena calidad, con un costo lo menor posible, preservando el medio ambiente, lo que permitirá generar utilidades para los accionistas, empleados y la organización en su conjunto, como así también ganar en imagen frente al público consumidor y la sociedad. Por las características de las empresas agrícolas, en las que los procesos duran varios meses, se deben realizar seguimientos constantes de los indicadores para ir monitoreando su evolución, sin esperar a que se termine el ciclo o proceso que se está estudiando o queriendo mejorar.

Al definir estos indicadores de seguimiento, se deben contemplar el efecto impositivo, el riesgo del sector en general y el efecto climático en particular (que puede afectar notablemente los resultados). Por lo mencionado anteriormente, el CMI permite fijar objetivos y metas, a nivel estratégico, involucrándose en su totalidad. Mejora considerablemente la gestión y los resultados de la organización, ya que se trabaja en forma interrelacionada a través lo que se conoce como “perspectivas”:

A. La perspectiva económico-financiera define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los accionistas o

titulares de la explotación, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la empresa. Al propio tiempo, el enfoque económico-financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas. Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de la empresa, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del fondo de maniobra y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones de la empresa inciden directamente en el análisis y control financieros. Será preciso prestar particular atención al ciclo financiero propio de la actividad agraria, dada su estacionalidad y la habitual falta de correlación temporal entre gastos e ingresos. Algunos ejemplos:

Objetivos	Indicadores
Mejorar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad (sobre el capital circulante, el propio, o el total) • Tasa interna de retorno • Valor actualizado de la inversión • Resultado después de impuestos
Controlar los costos	<ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto o margen neto por ha • Costo por tonelada producida • Dosis de fertilizante por ha de cultivo
Reducir el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Brecha entre el precio de equilibrio y el precio esperado • Brecha entre el rinde de equilibrio y el rinde esperado • Dispersión de las ventas a lo largo del año • Cantidad de actividades de producción
Conservar el capital propio	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retiros en relación al resultado

B. La perspectiva del cliente analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de ventas y sus correlativos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precios, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones o utilidad han de ser explicitadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado. Los indicadores seleccionados pondrán de manifiesto la adecuación de la estrategia con variables tales como la cuota de mercado, la evolución del número de clientes, su nivel de satisfacción, la rentabilidad obtenida de ellos, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos, o su precio de venta. En particular será preciso destacar el análisis de los objetivos en relación con la obtención de productos nutritivos, sanos, no contaminantes y económicos. Algunos ejemplos:

Objetivos	Indicadores
Producir granos de calidad	<ul style="list-style-type: none"> •Contenido de proteína / aceite/ granos chuzos / materias extrañas, etc.

C. La perspectiva de los procesos productivos, comerciales y de gestión pretende explicitar las variables internas consideradas como críticas, así como definir la cadena de valor generado por los procesos internos de la empresa. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que, partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción. Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del

producto al mismo, vienen controlados por los indicadores de calidad, tiempos de ciclo, costes y análisis de desviaciones. Esta perspectiva finaliza con el servicio postventa que garantiza la adecuada atención y mantenimiento del cliente. Habrá que tener un cuidado especial con las variables exógenas, tales como la climatología, que tradicionalmente escapan al control del agricultor pero que cada vez con mayor frecuencia e intensidad están siendo controladas por la tecnología adecuada. Otros ejemplos de indicadores de esta perspectiva:

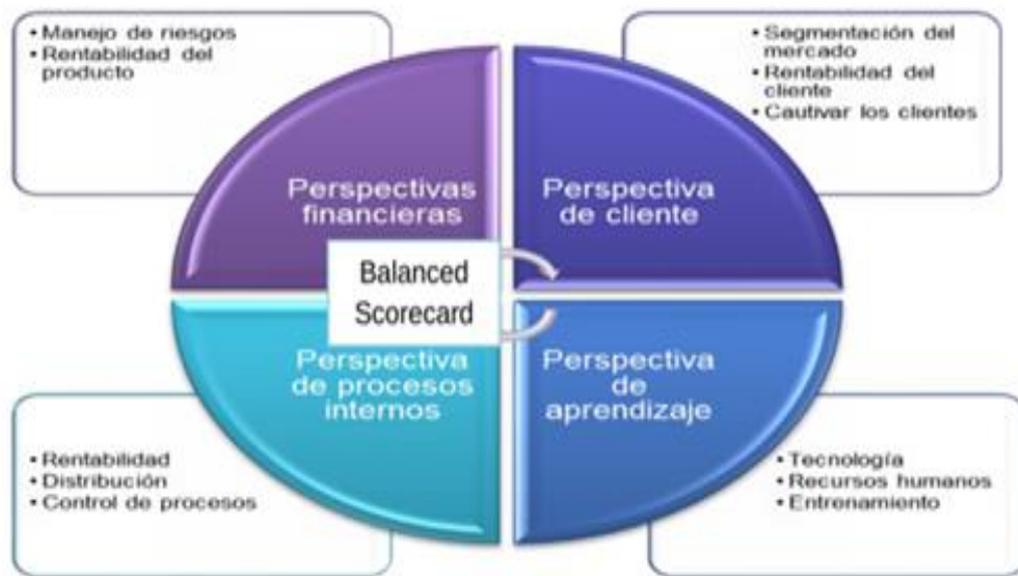
Objetivos	Indicadores
Producir de manera eficiente	<ul style="list-style-type: none"> •Rinde cosechado (ton/ha) •Superficie cosechada/Superficie sembrada •Dosis de fertilizante por ha de cultivo
Gestionar la capital tierra	<ul style="list-style-type: none"> •Costo de arrendamiento por tonelada producida
Gestionar los insumos y los servicios	<ul style="list-style-type: none"> •Cantidad de nuevos proveedores •Cantidad de proveedores dados de baja
Gestionar la eficiencia del recurso tierra	<ul style="list-style-type: none"> •Balance de carbono, nitrógeno y fósforo •Cantidad de nutrientes aportados al suelo con fertilizante •Intensidad de uso del suelo •Porcentaje de gramíneas en la rotación

D. Finalmente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento permite analizar la capacidad de los empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia. Simultáneamente, la adecuada atención prestada a los procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos alimenticios permitirá a la empresa posicionarse de forma ventajosa en el mercado. Se citan a continuación ejemplos de indicadores de esta perspectiva.

Objetivos	Indicadores
Motivar el capital humano	<ul style="list-style-type: none"> •Incentivos al personal •Clima laboral logrado
Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> •Costo de capacitación por persona •Cantidad de personas capacitadas en el año
Retener el capital humano	<ul style="list-style-type: none"> •Rotación del personal •Sueldos e incentivos (en comparación con los de mercado)

Mejorar la capacidad de gerenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capacitación empresarial
--	---

Figura N° 1 Perspectiva del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. p. 22

Justificación e importancia del Cuadro de Mando Integral en empresas agrícola

Las mediciones son importantes: “Si no se puede medir, no puede gestionarse”. Si las empresas quieren sobrevivir y ser competitivas, deberían utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Lamentablemente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como

un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

En síntesis, los beneficios adicionales de implementar esta herramienta se pueden resumir en alinear el accionar la organización con su visión y traducirla cursos de acciones concretos, integrar la información de las diversas áreas de negocio para una mejor toma de decisiones, y redefinir la estrategia en base a resultados medibles para crear valor.

Elementos claves en la construcción del CMI

A continuación, se presenta una breve reseña de terminología específica a distinguir en la utilización de esta herramienta:

- ❑ Objetivos estratégicos: si bien ya fueron tratados en apartados anteriores, cabe remarcar que el CMI solo debe contener aquellos objetivos que tienen una especial relevancia para una ejecución con éxito de la estrategia y no contener aquellos objetivos operativos. Los mismos deben ser definidos en cada una de las perspectivas para luego mediante las relaciones causales formar el mapa estratégico. Al mismo tiempo estos objetivos pasarán a formar parte de la herramienta del cuadro de mando.
- ❑ Indicadores: Los indicadores (también denominados medidas) son el medio que permite comprobar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos y nos dan información del avance logrado en cada uno de ellos. Más específicamente los indicadores son medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Ballvé, 2000).

- Metas: Las metas son la cuantificación de los objetivos. Cada indicador que constituye el CMI debe tener asociado a sí mismo una meta, como propósito de alcanzar un determinado nivel del indicador en un plazo de tiempo determinado. Los valores determinados en las metas deben ser exigentes y ambiciosos pero creíbles en su consecución. Además, deben tener una relación con el valor actual y con los recursos que vamos a dedicar a modificar el nivel del indicador (Ballvé, 2000).

- Iniciativas: Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos durante un determinado período de tiempo. Estas se dividen en actuaciones claves (en el presente trabajo les llamaremos “cursos de acción tácticos”), a las que se les debe asignar una fecha límite para su desarrollo con el fin de mejorar el desempeño de indicadores críticos, constituyendo de este modo los hitos más relevantes para el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

- Alarmas o semáforo estratégico: El sistema de alarmas funciona como un semáforo que indica el grado de avance en el cumplimiento de las metas y las medidas a tomar (iniciativas) en caso de corresponder para cumplir el objetivo propuesto o lograr la meta prefijada. El color verde indica que el resultado de medición real alcanza o supera la meta prevista, el amarillo significa que el indicador se ubica entre la meta y el límite inferior, y el rojo es para remarcar un desempeño por debajo del límite inferior. En el siguiente trabajo el semáforo estratégico será trabajado en dos partes, primeramente, como complemento al análisis FODA para guiar respecto a los posibles cursos de acción a seguir, y luego dentro del CMI para medir el grado de prioridad de atención de cada indicador.

- Mapa Estratégico: El mapa estratégico es el aporte conceptual más relevante del CMI, puesto que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Se compone de los objetivos estratégicos y de las relaciones entre los mismos, según cada perspectiva de las mencionadas. La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera. Dentro de cada bloque de las perspectivas se sitúan los objetivos asociados a cada una de ellas, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera. Cabe destacar que el mapa estratégico no es parte de los elementos que conforman el CMI (cuadro de mando integral), sino que es un complemento al mismo, ya que, en gran medida el diseño del CMI dependerá de los objetivos estratégicos plasmados en el mapa.

Establecidos estos objetivos estratégicos, el cuadro de mando integral permitirá medir los resultados de la gestión mediante los inductores de la actuación que permiten conocer de forma anticipada la evolución de la actividad en relación con la estrategia adoptada. Será preciso, para ello, desarrollar una serie de indicadores tanto financieros como no financieros que faciliten una visión clara y pronta de la situación en todo momento.

Estos indicadores seleccionados sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave que interesa controlar, al tiempo que reflejan la posición de la entidad en relación con las variables internas y externas. Al propio tiempo posibilitan que la visión de la empresa se vincule con los objetivos estratégicos o la misión de la misma, los

factores clave y los indicadores que informen acerca de la evolución en el desempeño de factores claves para el sector industrial.

La comparación de los resultados obtenidos con los previstos constituye el motor de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender. La correcta selección de los indicadores debe servir de alarma para poner en marcha estas acciones correctoras inmediatas ante determinados cambios detectados; para ello, los indicadores han de ser de fácil medición.

La correcta implantación del cuadro de mando integral parte de la misión-visión de la Dirección constituyendo su finalidad el particular diseño del futuro de la empresa. Para ello se ha de comenzar por el conocimiento lo más profundo posible tanto de las propias posibilidades y limitaciones, como de las características del entorno. El análisis FODA anteriormente mencionado pone de manifiesto las fortalezas y debilidades de la propia organización, así como del entorno en que se desenvuelve la actividad y permite profundizar en dicho conocimiento al definir los “factores clave” del negocio. Este análisis puede basarse en el desarrollo de determinados cuestionarios e indicadores de situación que permitan conocer el estado actual de la organización.

Síntesis metodológica a aplicar

Para finalizar este apartado, a modo de síntesis clarificadora podemos esbozar brevemente los pasos a seguir para la realización del presente trabajo final:

- 1) Planeamiento Estratégico: se comenzará el presente trabajo con el diseño del estadio futuro (a dónde se quiere llegar) de Calamante Enrique y Calamante Oscar SH. Para ello procederemos a elaborar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

- 2) Análisis FODA: a través del análisis FODA se identificarán las principales variables internas de la organización y externas del entorno de la misma, para luego arribar su correspondiente diagnóstico. Todos los detalles de la confección de esta herramienta fueron desarrollados en su apartado correspondiente.
- 3) Balace de Fuerzas: considerando los puntos más relevantes del análisis FODA, los mismos serán ponderados por su grado de importancia y clasificados según las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando integral. Tomando en consideración estas variables, deduciremos los diferentes objetivos tácticos para cada perspectiva definiendo los indicadores de medición adecuados para cada uno de ellos.
- 4) Cuadro de Mando Integral: con los objetivos tácticos, las metas y los indicadores establecidos, se procederá a construir el Cuadro de Mando Integral (CMI) y definir diferentes iniciativas (cursos de acción) tendientes a mejorar el desempeño de aquellos indicadores que, al efectuar su medición real, disten mucho de alcanzar las metas propuestas.
- 5) Mapa Estratégico: a modo de cierre, para vislumbrar la coherencia y relación entre todos los elementos desarrollados en el presente trabajo, se realizará el Mapa Estratégico de la firma objeto de estudio.

Delimitación del alcance y contexto

Contextualización del sector agrícola argentino

El sector agrícola es un sector muy fragmentado, donde predominan las pequeñas explotaciones de tipo familiar, que no disponen de suficientes recursos destinados al gerenciamiento y el esfuerzo necesario para dirigir una empresa agropecuaria hoy es mayor que en décadas pasadas. El cambio de contexto, el mayor nivel de incertidumbre que conllevan las decisiones a tomar y la gran cantidad de información disponible para analizar, hacen cada vez más necesaria la adopción por parte de los productores de herramientas que mejoren el gerenciamiento de sus explotaciones (GHIDA, 2009). Por esta razón puede resultar provechoso desarrollar un CMI para las empresas del sector agrícola, de fácil aplicación para la mejora de su performance. En las explotaciones agrícolas casi que no existen figuras jurídica de tipo societario, en su mayoría son empresas unipersonales de tipo familiar o sociedades de hecho, en las cuales se presenta una débil estructuración organizacional, basada en el núcleo familiar, con escasa división de tareas y con una fuerte centralización de la toma de decisiones en la figura del propietario, quien asume las funciones de gestión, administración y control de la empresa y cuyas características personales inciden de manera significativas en las estrategias de las firmas (Ghezán, 2003). También puede decirse que la capacidad de gerenciamiento es limitada, fundamentalmente en temas relacionados con la comercialización o la gestión administrativa (Ghezán, 2003). Esta característica suele relacionarse íntimamente con la falta de planificación y recolección de información.

En cuanto al problema de la información, las explotaciones agrícolas suelen carecer de una metodología sistematizada para la recolección y análisis de la información interna y externa,

lo que a su vez dificulta los procesos de autoevaluación de la performance y la planificación, respecto de la cual difieren de las grandes empresas, porque no disponen de procedimientos formales para la planificación estratégica. Estas unidades agrícolas suelen fallar en la definición de las metas empresariales y en las proyecciones a mediano y largo plazo (Ghezán, 2003) porque no realizan una programación respecto de cómo se han de alcanzar los objetivos, ni evaluaciones de cumplimiento de lo planificado.

En este sentido, al máximo responsable de la explotación agrícola (generalmente el propietario), la información llega demorada, dependiendo del tipo de tecnología con que cuenta; en grado insuficiente y analizada a través de criterios subjetivos. Esto provoca la pérdida de conocimiento de la información esencial para conducir el negocio desde una perspectiva integral. Por ende, el Cuadro de Mando Integral puede ser una oportunidad para mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones y ser competitivo ante un entorno globalizado.

Contexto regional del departamento Unión zona sur

La explotación agrícola objeto de estudio del presente trabajo, enmarcada en un sector agropecuario que produce el 10% del PBI y el 60% del total de exportaciones en Argentina, se encuentra ubicada en la zona de Villa Los Patos y “4 caminos”, al sur de la localidad de Bell Ville. En esa región, cada hectárea posee un valor que oscila entre los 12.000 y 14.000 dólares aproximadamente. Las tierras se dedican, como ya dijimos, principalmente a la siembra y cosecha de trigo, maíz y soja, siendo esta última la causante de desplazar la actividad ganadera producto de su precio internacional, lo que dio origen al fenómeno de la “sojización”. Los rendimientos por hectárea según cada cultivo, con sus respectivos precios internacionales, son los siguientes (tomando un promedio de los últimos 4 años):

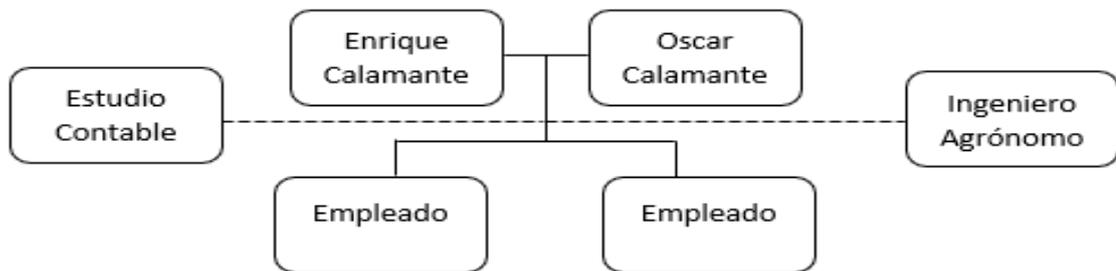
- ✚ Trigo: rinde en promedio 50 quintales (5000 kilos) y tiene un valor de 12000 pesos por tonelada (1200 pesos el quintal).
- ✚ Maíz: su rendimiento promedio es de 105 quintales (10500 kilos), con un valor medio de 8000 pesos la tonelada (800 por quintal).
- ✚ Soja: la vedette, con un rinde medio de 35 quintales (3500 kilos) la sola de 2ª y 50 quintales (5000 kilos) su homónimo de 1ª. No obstante, lo que la hace atractiva es su elevado precio internacional, que oscila entre los 14500 pesos la tonelada (1450 pesos por quintal).

Si bien se puede ver a través de estos rindes que la calidad de la tierra es muy buena, no todo es ganancia neta en este sector, dado que alrededor de 40 hectáreas de cada 150 sembradas (aprox. el 30%) son consideradas perdidas (sus cultivos son de mala calidad o no se pueden cosechar por diversas razones, climáticas entre otras). A esto hay que sumarle el costo de los insumos y la cada vez mayor carga tributaria propia que grava la actividad, la cual comprende Impuesto a las Ganancias, Bienes Personales, Ingresos Brutos, Retenciones (cargado al precio final) y comisiones y fletes (alrededor del 10% del monto total de ventas). Además, hay que considerar la inversión en adquisición y reposición de infraestructura productiva (maquinarias, silos, etc.). Respecto de este último apartado, el 100% de las explotaciones de la zona se financian con capital propio, siendo el 50% de ellas trabajadas por sus propios dueños y el otro 50% son arrendadas a terceros, ya sea que se alquile solo el derecho a explotación de las tierras o determinados servicios específicos sobre ellas, como siembra, cosecha o fumigación, que implican utilización de maquinarias de elevado valor que algunas explotaciones no pueden (o no les es rentable) financiar por sí mismas.

Para finalizar este breve análisis del sector, vale mencionar que, como todos sabemos, el sector agrícola es un mercado de competencia perfecta, en el cual en este caso particular se presenta un “exceso de demanda” dado que los productores (oferta) colocan toda su producción a la venta y los acopios (intermediarios que se encargan de la comercialización del mismo) no llegan a cubrir las cantidades pretendidas. Entre estos últimos, que configuran la demanda del sector, se encuentran tres grandes corporaciones que operan en la zona (AFA, Cargill y Glencore) y el resto son entes de mediana envergadura, como por ej, Porporato, Aravena, Cohenda, etc.

Algunos datos sobre Calamante Enrique y Calamante Oscar:

“Calamante Enrique y Calamante Oscar” es una explotación familiar que tributa actualmente como Responsable Inscripto. La misma está integrada por los hermanos Enrique y Oscar Calamante, únicos dueños y sucesores generacionales, razón por la cual todo el peso de las decisiones estratégicas recae sobre ellos. No obstante, para cuestiones técnicas específicas, cuentan con un ingeniero agrónomo y un estudio contable que los asesoran cada uno en su ámbito de especificidad. Para llevar adelante las actividades operativas, cuentan con 2 empleados transitorios (para temporada de siembra y cosecha), de los cuales 1 está registrado como “empleado rural” según estatuto particular, y el otro es jubilado, pero sigue prestando servicios por voluntad propia. A continuación, se grafica el organigrama de “Calamante Enrique y Calamante Oscar”.



Fuente: Elaboración propia

Como bien se mencionó anteriormente, esta explotación agrícola que se analizará a continuación posee un total de 700 hectáreas divididas en 4 lotes de 150 hectáreas cada uno y otro anexo de 100 hectáreas más. Se dedica a la siembra y cosecha de trigo, maíz y soja, siendo la actividad de fumigación y fertilización completamente tercerizada. Estas actividades las realizan bajo el esquema de “rotación de cultivos”, consistiendo el mismo en sembrar las tres variedades mencionadas en el siguiente orden a lo largo del año: trigo, soja de 2°, maíz, soja de 1°, y así sucesivamente se repite nuevamente el ciclo. En el siguiente cuadro se pueden observar en porcentajes de utilización de la tierra para cada cultivo de los mencionados

Cultivo	% de utilización de tierra
Soja de 1°	40%
Soja de 2°	35% (*)
Maíz	25%
Trigo	35% (*)

Fuente: elaboración propia.

() El trigo y la soja de 2° son dos cultivos que, debido al sistema de rotación de cultivos, se siembran complementariamente en diferentes épocas del año, razón por la cual ocupan el mismo porcentaje de suelo sembrado al realizar la siembra directa de uno inmediatamente luego de la cosecha del otro, sobre la misma superficie.*

Entre los principales acopios con los que trabajan se encuentran Cargill y Porporato, a quienes venden el 50% de su producción por partes iguales. Respecto a los bienes de capital cuentan con 5 tractores modelo 2010, 2 sembradoras (una para grano grueso, soja y maíz, del año 2010 y otra para grano fino, trigo, del año 1993) y dos cosechadoras del año 2003 y 1993 respectivamente. Para completar el detalle de infraestructura productiva, podemos sumar 8 silos de chapa, 1 silo antiguo de hormigón (sin uso) y 3 galpones para depósito de maquinarias y herramientas. Otro aspecto importante a tratar son los insumos empleados en los procesos que realizan, siendo los herbicidas y fertilizantes los que acaparan alrededor del 60% del gasto total. Cabe remarcar que las semillas no representan una gran erogación en el presupuesto y que, de requerirse, deben añadir “silos bolsa” de 75 metros para excedentes de granos, los cuales oscilan alrededor de 420 dólares cada uno.

Habiendo delimitado y caracterizado el campo de aplicación del presente trabajo, seguiremos a continuación con los diferentes capítulos que corresponden a la secuencia de etapas para la aplicación de la metodología descrita anteriormente.

Aplicación Metodológica

Capítulo 1: Planeamiento Estratégico

Como se reseñó anteriormente el planeamiento estratégico en su conjunto configuran la base para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. Por ello es sumamente importante comenzar a desglosarlo en sus diferentes componentes aplicados a la explotación agraria bajo análisis. Comenzaremos por la Misión (estadio presente), luego seguirán la Visión (estadio futuro) y los valores (principios rectores de la actividad empresarial) de Calamante Enrique y Calamante Oscar SH. Todo esto sirve de base para esbozar, en forma conjunta con los dueños, los Objetivos Estratégicos de la empresa.

Misión: “Llevar a cabo el proceso productivo y la comercialización a intermediarios (acopios) de soja, maíz y trigo, de forma tal de maximizar la rentabilidad a través de la eficiencia en la reducción de costos y la eficacia en la optimización de la tierra disponible (rindes por hectárea), invirtiendo en infraestructura y maquinarias en la medida necesaria para mantener y conservar la capacidad productiva actual”.

Visión: “Ser una explotación agraria de larga trayectoria en la zona de Cuatro Caminos y Villa Los Patos adaptada tecnológicamente a los innovadores procesos productivos que permitan mantener su nivel de producción con mínima o nula intervención directa de sus propietarios en la operatoria cotidiana, ya sea terciarizando actividades no decisionales o alquilando la unidad productiva (tierras) en su totalidad”.

Valores:

En entrevista directa con los dueños de la explotación agraria (Enrique y Oscar) nos reconocieron que los principales valores que rigen su actividad son:

Puntualidad: *al momento de cancelar deudas bancarias, pagos a proveedores, cuotas de bienes de capital adquiridos, sueldos de empleados, etc. el pago a término se prioriza por encima de la ganancia personal, ocasionando muchas veces una frágil situación financiera de sus dueños hasta la venta de la próxima cosecha.*

Honestidad: *este valor, ligado a la idea de justicia inculcada desde pasadas generaciones familiares, hace al reconocimiento de diversas situaciones y hechos cotidianos, asumiendo la verdad de los mismos y afrontando las consecuencias si las hubiere, como por ej. el justo pago a trabajadores por la labor desempeñada, registración de los mismos de acuerdo a la normativa vigente por más que sea más oneroso, hacerse cargo de gastos incurridos por accidentes o percances laborales, etc.*

Esfuerzo y sacrificio: *siendo los pilares de Enrique y Oscar Calamante, estos valores denotan que el trabajo y el bienestar futuro tiene prioridad ante el disfrute y goce presente, dejando muchas veces su vida personal al servicio de un trabajo que no reconoce ni feriados, domingos, etc. dada su naturaleza intrínseca de ajustarse al ciclo biológico de los granos. Por ej, en temporada de cosecha o siembra, los días aptos (sin lluvia) se trabaja de lunes a lunes, de 5 am a 23 pm.*

Objetivos:

Para finalizar este primer capítulo de planeamiento estratégico, y en base a los lineamientos esbozados anteriormente, se llegó a un consenso en torno a los Objetivos Estratégicos luego de un extenso debate entre Enrique y Oscar del cual fui presente como asesor de esta explotación familiar, e hijo de Enrique. Estos objetivos estratégicos revisten fundamental importancia porque, en base a los mismo serán formulados los objetivos tácticos, a partir de los cuales se obtendrán los correspondientes indicadores de medición con sus respectivas metas de desempeño. Estos objetivos estratégicos son:

- ❖ *Maximizar rentabilidad*
- ❖ *Mantener la capacidad productiva actual*
- ❖ *Reducir el nivel de inversión al mínimo indispensable para el mantenimiento operativo.*
- ❖ *Adquirir una cosechadora último modelo de mayor capacidad productiva en los próximos dos años para reemplazar las actuales por obsolescencia tecnológica.*
- ❖ *Vender 200 hectáreas para adquirir otra unidad productiva de mayor capacidad de rinde por hectárea.*
- ❖ *Desinvertir (vender tierras con menos tasa de productividad) para realizar inversiones en otros bienes de capital, como departamentos o terrenos.*

Capítulo 2: Análisis FODA

En el siguiente capítulo se analizarán los principales aspectos internos y externos de Calamante Enrique y Calamante Oscar SH, con el fin de determinar un diagnóstico que nos permita sentar las bases de la situación actual de la firma.

Fortalezas:

- ✓ Estrategia de producción claramente definida. Se enfocan en producir solo los tres cultivos más rentables de la región: Soja, Trigo y Maíz.
- ✓ Elevada rentabilidad de la actividad principal, lo que les posibilita invertir en otras alternativas, como departamentos, terrenos, o instrumentos financieros.
- ✓ Financiación de la actividad con capital propio, dado que son propietarios tanto de la tierra como de las maquinarias e infraestructura productiva.
- ✓ Larga trayectoria en la actividad Agropecuaria con más de 50 años trabajando el campo por parte de los actuales dueños (sucesores de generaciones familiares trabajando la tierra), lo que les aporta un vasto conocimiento de la misma y un gran reconocimiento por los vecinos y acopios de la zona.
- ✓ Cuentan con un empleado de más de 10 años trabajando con ellos, lo que aporta experiencia y confianza en la realización de las tareas y autonomía de trabajo.
- ✓ Clima laboral ameno: fundamentados en los valores de esfuerzo, honestidad y puntualidad anteriormente mencionados, son altamente referenciados en la zona para postularse ante vacantes laborales en temporada de siembra y cosecha.

Oportunidades:

- Crecimiento exponencial de la demanda de granos por parte de China, debido al incremento del poder adquisitivo de su clase media, lo que otorga la posibilidad de nuevos mercados estables donde colocar la gran mayoría de la producción exportable.
- Pese a la tendencia en baja de los precios internacionales de granos durante el mes de julio, a partir de agosto repuntaron la suba de precios generalizada, liderando la soja con un valor de \$17500 / tn.
- Sector productivo que durante la pandemia no sufrió restricciones a su operatoria cotidiana, dado que fue considerada actividad esencial como producción de alimentos.
- Elevado valor de la tierra (hectáreas) en la zona sur del departamento Unión debido a sus propiedades (humus, capacidad de nutrientes, etc.) lo que otorga muy buena fertilidad y garantiza altos rindes por cosecha.

Debilidades:

- Políticas de crecimiento cortoplacista: se enfocan en mantener el nivel de producción y estructura productiva actual dado que no tienen perspectivas de continuar con la actividad ellos mismos en el largo plazo.
- No cuentan con sistemas de información ni herramientas de gestión que les posibilite la toma de decisiones más allá del empirismo y estimaciones aproximadas en base a experiencias anteriores de otros años.
- Poseen maquinarias e infraestructura productiva desactualizada. Las dos cosechadoras, si bien funcionan a la perfección, tienen 17 y 27 años

aproximadamente, lo que deriva en la pérdida de días de trabajo y demoras por mantenimiento frecuente.

- Los dueños, al ser hermanos, entremezclan aspectos familiares con laborales, lo que produce un clima laboral tenso en ocasiones y dificulta el consenso para la toma de decisiones.
- Ninguno de los dueños son profesionales, lo que genera dependencia de terciarización de servicios profesionales específicos en áreas claves, como por ej administración, contabilidad, ingeniería agrónoma, etc.
- Escaso conocimiento respecto de actualizaciones tecnológicas aplicables al agro y cierta resistencia a la implementación de la mismas por desconocimiento de sus bondades.
- Debido a la estacionalidad propia de la actividad agraria, se presentan periodos de escasa liquidez hasta que se materialice la cosecha y la venta de los granos.

Amenazas:

- Elevada presión tributaria en el sector: las ventas están gravadas con una alícuota del 10,5% mientras que las compras lo hacen al 21%. Por otro lado, el impuesto a las ganancias está en el orden del 30% con una disminución del 55% del impuesto al combustible que se computa como pago a cuenta del mismo. Los bienes personales tributan a una alícuota del 0,25% con una base mínima no imponible de \$1050000, este es un valor muy bajo para el sector agrario debido al esquema de progresividad que a partir de determinado monto pasa a ser del 0,50% y del 0,75% respectivamente. El pago a los ingresos brutos aumento al 4,5%. El punto clave a marcar son las retenciones al agro, con un nivel del 33% para la soja (maíz y trigo se ubican en el

12%), que al ser un impuesto de exportación los agroexportadores lo trasladan en el precio perjudicando a los productores.

- Políticas gubernamentales actuales no favorables crecimiento y desarrollo del sector agropecuario en su conjunto, como la mencionada suba de tributos específicos a la actividad y el intento de expropiación de la comercializadora Vicentin.
- Retraso cambiario que perjudica el desempeño de la actividad, dado que al vender granos se les reconoce un dólar a \$46 y para la compra de insumos abonan el valor dolos a \$76.
- Acceso restringido a créditos viables adecuados a la estructura propia del sector, con tasas variables según la entidad bancaria pero igualmente elevadas y exceso de requisitos para el acceso a los mismos, muchos de los cuales son muy difíciles de cumplir por las pequeñas explotaciones familiares. Todo esto configura una ausencia total de programas crediticios adaptados a la estructura de ingresos y gastos propia del sector bajo análisis, lo que hace que la gran mayoría de los productores opten por el autofinanciamiento.
- Condiciones climáticas inciertas: siempre es una amenaza latente las adversidades climáticas como los periodos prolongados tanto de lluvias (inundaciones) como de sequía, granizo, pedrea, etc. Esto en los últimos tiempos se agravo por la constante imprevisibilidad climática vivida en la zona analizada, que llevo a varios pequeños productores a perder en su totalidad una o dos cosechas anuales.

Diagnostico

Luego de las sucesivas entrevistas con los Enrique y Oscar, dueños de la explotación agraria referida aquí, y analizada la documentación brindada por ellos mismos en forma conjunta con los principales aspectos anteriormente desarrollados del análisis FODA, se puede inferir a modo de diagnóstico que, debido a que “Calamante Enrique y Calamante Oscar SH” *no cuentan con herramientas ni conocimientos de gestión que les permita tomar decisiones estratégicas de forma analítica más allá de las estimaciones derivadas de la experiencia práctica y proyectar alternativas de crecimiento a largo plazo.*

Causas

Entre las causas podemos citar que ambos dueños tienen 66 y 65 años respectivamente, y luego de toda una vida dedicada al trabajo en el campo (desde los 14 años que trabajan con su padre) decidieron ir recortando actividades productivas, comenzando con la cría ovina y aviar, luego porcina y por ultimo dejaron de criar ganado bovino también, priorizando el costo de oportunidad de esas alternativas, o sea, la rentabilidad comparada con el costo económico de producción, esfuerzo físico, cansancio acumulado, tiempo personal dedicado al trabajo, etc. También la selección se fue dando en el campo de la agricultura, dejando en primer lugar de producir girasol y luego alfalfa y sorgo. Otro aspecto importante a considerar como causa es que ambos dueños no vislumbran la posibilidad que sus hijos continúen con la misma actividad como medio de vida, generado principalmente por los desacuerdos entre ellos mismos y para con sus familias respectivamente.

Consecuencias

Como consecuencia de lo anterior podemos decir que la explotación entro paulatinamente con el paso del tiempo en una etapa de madurez perpetua de su ciclo de vida empresario. Esto implica que realizan inversiones selectivamente en la justa medida para mantener la capacidad productiva actual priorizando la producción de aquellas variedades de granos más rentables y desinvirtiendo en aquellos lotes que tienen bajo rendimiento para recolocar su capital en otras alternativas de inversión con retorno a más corto plazo, como instrumentos financieros, departamentos para alquiler, etc. Estos factores, en forma conjunta con las constantes amenazas del entorno mencionadas, traegen aparejada la baja tasa de inversión en maquinarias e infraestructura al nivel mínimo de mantenimiento operativo, el desinterés en adquirir actualizaciones y mejoras tecnológicas de vanguardia en el agro, y la terciarización de funciones técnicas específicas cada vez en mayor medida.

Capítulo 3: Balance de Fuerzas

En base a los aspectos más relevantes del análisis FODA anteriormente mencionado, procederemos a determinar el grado de importancia e incidencia en la empresa bajo análisis de sus principales variables, para poder esbozar los posibles cursos de acción recomendados, los que darán pie a los objetivos tácticos con sus correspondientes indicadores de medición. Comenzaremos clasificando las variables derivadas de la auditoría externa realizada (oportunidades y amenazas) según su probabilidad de ocurrencia y grado de impacto en la empresa en cuestión.

Amenazas:

Probabilidad de ocurrencia	Alta	Baja
Impacto en la organización		
Alto	<ul style="list-style-type: none"> * Elevada presión tributaria en el sector. * Políticas gubernamentales actuales no favorables al desarrollo y crecimiento del sector agropecuario en su conjunto. * Retraso cambiario que perjudica el desempeño de la actividad. 	* Condiciones climáticas inciertas
Bajo	* Acceso restringido a créditos viables adecuados a la estructura propia del sector	

Oportunidades:

Probabilidad de ocurrencia	Alta	Bajo
Impacto en la organización		

Alto	* Crecimiento exponencial de la demanda de granos por parte de China.	*Repunte temporal en la suba de precios de los granos. * Sector productivo que durante la pandemia no sufrió restricciones en su operatoria cotidiana
Bajo	* Elevado valor de la tierra (hectáreas) en la zona sur del departamento Unión.	

A continuación, se clasificarán las variables de auditoría interna (fortalezas y debilidades) según su incidencia en la empresa, con el fin de determinar cuáles son los principales aspectos sobre los cuales deben tratar los indicadores de gestión.

Fortalezas y Debilidades:

Perspectiva	Fortalezas	Fuerte	Débil
Proceso Productivo	Estrategia de producción claramente definida	X	
Económico-Financiera	Elevada rentabilidad de la actividad principal	X	
Económico-Financiera	Financiación de la actividad con capital propio	X	
Cliente	Larga trayectoria en la actividad Agropecuaria y reconocimiento zonal.		X

Aprendizaje y crecimiento	y	Empleado con experiencia, confiabilidad y autonomía de trabajo		X
Aprendizaje y crecimiento	y	Clima laboral ameno con los empleados		X
Perspectiva		Debilidades	Fuerte	Débil
Aprendizaje y Crecimiento	y	Política de crecimiento cortoplacista	X	
Aprendizaje y Crecimiento	y	No cuentan con sistemas de información ni herramientas de gestión	X	
Proceso Productivo		Poseen maquinarias e infraestructura productiva desactualizada	X	
Aprendizaje y Crecimiento	y	Clima laboral tenso entre hermanos (dueños)		X
Aprendizaje y Crecimiento	y	Escasa profesionalización de los dueños y elevada dependencia de servicios profesionales externos	X	
Económico-Financiera		Periodos de escasa liquidez propios de la estacionalidad del sector		X
Proceso Productivo		Desconocimiento y resistencia en aplicación de avances tecnológicos.		X

Balance de fuerzas para definir objetivos tácticos e indicadores de gestión

La siguiente herramienta consiste en agrupar los aspectos más relevantes del análisis FODA, tanto internos como externos, según la perspectiva del CMI a la cual pertenecen para derivar de ellos los objetivos tácticos tendientes a solucionar y mejorar cada variable adversa como así también aprovechar el potencial de los aspectos favorables, todo ello para luego establecer los indicadores de medición del grado de cumplimiento de esos objetivos, los cuales serán información de entrada para la elaboración del Cuadro de Mando Integral propiamente dicho.

Perspectiva Económico Financiera

Aspectos Externos	Aspectos Internos	Objetivos tácticos	Indicadores
Retraso cambiario que perjudica el desempeño de la actividad.	Elevada rentabilidad de la actividad principal	Mantener rentabilidad actual	ROE ROA Margen bruto por hectárea
Acceso restringido a créditos adecuados a la estructura del sector	Financiación de la actividad con capital propio	Disminuir participación de deuda en estructura de capital	Porcentaje de inversión con capital propio
Elevada presión tributaria en el sector	Periodos de escasa liquidez propios de la estacionalidad del sector	Constituir previsiones con fondos propios.	Porcentaje de ganancias retenidas para previsión
Elevado valor de la tierra en zona sur depto. Unión.		Revalorización estructura productiva	Valor promedio de mercado por hectárea

Perspectiva de Proceso Productivo

Aspectos Externos	Aspectos Internos	Objetivos tácticos	Indicadores
Condiciones climáticas inciertas	Estrategia de producción claramente definida	Evaluar rendimiento de las variedades producidas	Relación entre superficie sembrada y cosechada
Sector productivo que durante la pandemia no sufrió restricciones en su operatoria cotidiana	Poseen maquinarias e infraestructura productiva desactualizada	Inversión selectiva para mantenimiento	Productividad promedio de maquinarias
	Desconocimiento y resistencia en aplicación de avances tecnológicos	Actualización en aspectos técnicos específicos del agro	Capacitación técnica

Perspectiva de Cliente

Aspectos Externos	Aspectos Internos	Objetivos tácticos	Indicadores
Crecimiento exponencial de la demanda de granos por parte de China	Larga trayectoria en la actividad Agropecuaria y reconocimiento zonal	Producir granos de calidad uniforme acorde a reglamentación vigente	Humedad Grado/Factor Proteína Merma por chamico
Repunte temporal en el precio de los granos.		Evaluar periodos de venta y retención de granos	Tendencia interanual en el precio de granos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Aspectos Externos	Aspectos Internos	Objetivos tácticos	Indicadores
Políticas gubernamentales actuales no favorables al desarrollo y crecimiento del sector agropecuario en su conjunto.	Empleado con experiencia, confiabilidad y autonomía de trabajo	Capacitar empleados nuevos	Índice de capacitación
	Clima laboral ameno con los empleados	Mantener relaciones laborales actuales	Rotación laboral
	Política de crecimiento cortoplacista	Evaluar alternativas de inversión	Costo de oportunidad de otras inversiones
	No cuentan con sistemas de información ni herramientas de gestión	Generar y utilizar herramientas de recolección de información para la toma de decisiones	Inversión en herramientas de gestión
	Clima laboral tenso entre hermanos (dueños)	Generar consenso en aspectos laborales	Reuniones de trabajo

	Escasa profesionalización de los dueños y elevada dependencia de servicios profesionales externos	Asesoramiento profesional en gestión.	Inversión en asesores externos
--	---	---------------------------------------	--------------------------------

Los siguientes indicadores deducidos a partir de la situación actual de la empresa abajo análisis constituyen los Indicadores Claves de Gestión de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Si bien a continuación en el manual de indicadores se consignaran otros más generales utilizados en la gran mayoría de empresas agropecuarias, es importante remarcar la prioridad en atención que tendrán los índices desarrollados anteriormente, dado que representan cuestiones claves específicas de la explotación estudiada.

En contraste con el marco teórico actual, este establece como único criterio de prioridad de atención aquellos indicadores que revisten una condición de alarma “roja” o “amarilla”. En este nuevo enfoque se pretende demostrar que aquellos indicadores específicos surgidos de un análisis externo e interno profundo de la empresa bajo estudio representan mayor grado de significatividad para la firma a quien destinataria del CMI, que los índices genéricos que se suelen usar en la práctica indistintamente sea cual sea el rubro bajo análisis. No obstante, el criterio de “alarma” o desviación significativa es importante para decidir atención a tal o cual cuestión, no es el único a tener en cuenta, dado que puede suceder que un índice con alarma estable en verde sea más prioritario monitorizar para los dueños del campo por representar cuestiones medulares específicas para su empresa, que una desviación en amarillo

o rojo inclusive, que no represente algo urgente y pueda ser postergada en el tiempo su solución.

Capítulo 4: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Manual de indicadores del Cuadro de Mando Integral

Comenzado con la elaboración del Cuadro de Mando Integral propiamente dicho, redactaremos un manual de cada perspectiva que sirva como guía a los usuarios del CMI para la registración y medición de los respectivos indicadores, indicándoles además de una breve explicación del significado de cada indicador, la fuente de información de donde obtener los datos necesarios y la periodicidad con que se aconseja monitorear los resultados obtenidos en cada caso.

Perspectiva Económico Financiera

Indicador	Descripción	Formula	Fuente de información	Periodicidad
ROE	Mide el rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta / Patrimonio neto	Interna	Anual
ROA	Mide el margen obtenido sobre Activos	Utilidad operativa / Activos totales	Interna	Anual

Porcentaje de inversión con capital propio	Mide la incidencia del capital propio en la inversión total	Inversión en capital propio / Inversión total	Interna	Anual
Porcentaje de ganancias retenidas para previsión	Mide porcentaje de ganancias que no se distribuyen y se ahorran en previsión	Ganancias reservadas / Ganancia total final	Interna	Anual
Valor promedio de mercado por hectárea	Valúa la tierra disponible a valor de mercado. Útil para comparar otros proyectos de inversión	Valor de mercado lote productivo / cantidad de hectáreas	Externa	Trimestral
Contribución Marginal Unitaria	Mide la contribución porcentual del precio de granos a cubrir costos fijos y ganancia, deducidos los costos variables	(Precio-Costo variable) / Precio	Interna	Anual
Margen Bruto por hectárea	Mide la ganancia por hectárea deducidos todos los costos de producción	(ventas-costo total) / hectáreas	Interna	Anual

Costos directos de producción por hectárea	Mide la proporción de costos directos de producción por hectárea sembrada / cosechada	Costos directos / hectáreas trabajadas	Interna	Anual
Porcentaje de costos de venta de granos	Mide el porcentaje de gastos de venta sobre las ventas totales	(Gastos de venta / Ventas totales)	Interna	Anual
Eficiencia Maquinarias	Mide la incidencia de las maquinarias como costos fijos, en relación a los costos totales de producción.	Costos fijos / Costos totales	Interna	Anual
Rendimiento promedio de cada variedad	Indica cuanto se obtiene de rentabilidad final promedio por cada variedad sembrada y cosechada	(Precio x Cantidad vendida - Costos Totales) / Cantidad	Interna-Externa	Por cosecha / venta

Perspectiva de Procesos Productivos

Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente de Información	Periodicidad
Relación de superficies por variedad	Mide la relación entre la superficie cosechada y sembrada de cada variedad	Hectáreas cosechadas / hectáreas sembradas, por cada variedad	Interna	Anual
Productividad promedio de maquinarias	Indica la relación entre las horas de trabajo que puede rendir una maquinaria en base a sus años de vida útil	horas de trabajo p/maq. /años de antigüedad)	Interna	Diario
Capacitación técnica	Se refiere a la capacitación de los dueños respecto a nuevas tecnologías y avances aplicados al agro	Horas de capacitación por temática elegida	Interna-Externa	Anual
Producción por variedad	Relación entre siembra y cosecha de cada variedad, medida en toneladas	Toneladas efectivamente cosechadas / toneladas sembradas	Interna	Anual

Eficacia en el uso de fertilizantes	Indica el rendimiento extra producido por el uso de fertilizantes	Hectáreas adicionales cosechadas / Kg de fertilizantes aplicado	Interna	Por cosecha
Eficacia en el uso de herbicidas	Indica el mayor rendimiento obtenido por utilización de herbicidas	Hectáreas adicionales cosechadas / Litros de herbicida aplicado	Interna	Por cosecha
Costo de transporte	Mide la importancia del gasto en transporte sobre los costos totales	Gasto en transporte / Costo total	Interna	Anual
Balance de carbono, nitrógeno y fósforo	Mide el porcentaje de carbono, nitrógeno y fósforo en tierra	Obteniendo muestra con barreno (calador)	Interna	Anual
Porcentaje de gramíneas en la rotación	Mide el nivel de gramíneas necesario al aplicar rotación de cultivos	Según análisis de suelo y recomendación de ingeniero especializado	Interna	Anual

Perspectiva de Clientes

Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente de Información	Periodicidad
Tendencia interanual en el precio de granos	Compara el precio de cada variedad con su homónimo en el mismo periodo del año/años pasado/s	Precio actual año t+1/ precio año pasado año t	Externa	Serie histórica (no hay periodicidad establecida, depende el punto de comparación)
Humedad	Determina el nivel de humedad presente en granos	Según humedímetro	Externa	Por cosecha
Grado / Factor	Indica la posibilidad de aplicar descuentos en precio de venta	Ver normas comerciales actuales	Externa	Por cosecha
Proteína	Mide el nivel de proteína en granos	Ver determinador de proteínas	Interna	Por cosecha
Peso hectolitro	Mide peso hectolitro en granos	Según determinación en laboratorio	Externa	Por cosecha

Merma por chamico	Mide la presencia de cuerpos extraños en los granos	Según muestra obtenida con el calador y zaranda	Interna	Por cosecha
-------------------	---	---	---------	-------------

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Descripción	Formula	Fuente de información	Periodicidad
Índice de capacitación	Indica el tiempo destinado a capacitación para los nuevos empleados	Horas de capacitación mensuales	Interna	Mensual
Rotación laboral	Indica la tasa de empleados nuevos contratados sobre el total	empleados nuevos / totales	Interna	Anual
Costo de oportunidad de otras inversiones	Indica la rentabilidad comparativa al invertir en otra alternativa	monto de inversión en alternativa más atractiva / inversión en el agro	Interna	Anual

Inversión en herramientas de gestión	Indica el incremento en los resultados producto de utilizar herramientas de gestión	Incremento en utilidades / monto invertido	Interna	Anual
Reuniones de trabajo	Indica el tiempo destinado a planificar y lograr acuerdos sobre decisiones estratégicas	Horas destinadas a reuniones	Interna	Mensual
Inversión en asesores externos	Indica la ganancia incremental obtenida por el asesoramiento externo especializado	Incremento en resultados/ monto invertido	Interna	Anual
Incentivo por productividad	Bonificación salarial por horas extras en temporada de siembra / cosecha	Pago adicional / aumento de productividad	Interna	Anual

Iniciativas

Para profundizar lo referente a las iniciativas, primero desarrollaremos los cursos de acción generales aconsejados a los dueños de la explotación agraria. En el siguiente cuadro se presentan los cursos de acción a seguir según la situación general del entorno en el cual se

desenvuelve Calamante Enrique y Calamante Oscar SH. En base a la ubicación en los cuadrantes de la mayoría de las oportunidades y las amenazas, podemos recomendarles a los dueños que “*desarrollen y evalúen nuevas alternativas*”, debido a que las amenazas son inminentes y poco pueden hacer para influir sobre ellas más que buscar protegerse en otras alternativas de inversión. Por otro lado, las oportunidades, si bien son inciertas y varía su probabilidad de ocurrencia en el tiempo, otorgan posibilidades para generar excedente de recursos y destinarlos a otros negocios.

Semáforo estratégico: cuadro de acciones recomendadas según situación del contexto

Probabilidad de ocurrencia	Alta	Baja
Impacto en la organización		
Alta	Actuar de inmediato (Ventaja-Desventaja inminente)	Desarrollo y evaluación de nuevas alternativas
Baja	Revisar la evolución del impacto	Seguir con planes actuales y controlar su evolución

Fuente: elaboración propia

Continuando con el mismo apartado, se resumirán los cursos de acción aconsejados según la conjunción de variables externas e internas para la empresa analizada. Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades más relevantes del esquema anterior, y contrastando su análisis con el cuadro de cursos de acciones según la situación del contexto, lo conveniente para Enrique y Oscar Calamante es seguir cursos de acción relacionados con una “reorganización

interna” de su actividad actual. En caso contrario que esta reorganización no diera resultados concretos, no queda más que la alternativa de “liquidar” para reinvertir en otras alternativas con mayor perspectiva de futuro.

Semáforo estratégico: cuadro de acciones recomendadas según comparación de la situación de la empresa con su entorno

Ambiente (Oportunidades y Amenazas)	Alta	Reposicionamiento Reorganización Interna	Expansión
	Baja	Liquidación	Diversificación
		Débil	Fuerte
	Empresa (Fortalezas y Debilidades)		

Fuente: elaboración propia

Aplicación del Cuadro de Mando Integral

Con el objetivo de finalmente llevar a la práctica y aplicar el Cuadro de Mando Integral, en primer lugar, se desarrollará una grilla para registrar los diferentes indicadores mencionados anteriormente y medir su evolución real durante el periodo considerado. Luego se comparará esa medición registrada con una meta preestablecida. Esta meta, tal cual se definió en el marco teórico, representa el nivel deseado que se pretende alcanzar para cada indicador. Al realizar tal comparación entre indicador registrado y meta estipulada, se obtiene, en otra

columna a la par, la desviación porcentual respecto a la misma para establecer el nivel de alarma del indicador. En base a la prioridad de atención que requiera cada indicador, se elaborarán las correspondientes iniciativas de intervención específicas, o cursos de acción tácticos para solución del problema y mejora del indicador en cuestión. Cabe aclarar que deberemos diferenciar estas últimas propuestas específicas para cada indicador de las iniciativas generales o estratégicas (derivadas del semáforo estratégico desarrollado anteriormente), que sirven de guía orientativa para la determinación y elección entre diferentes alternativas de propuestas de mejora y solución alineándolas con las acciones recomendadas según semáforo estratégico.

Grilla base para la medición de indicadores de gestión

Indicador	Medición Real	Meta estipulada	Desviación	Alarma	Iniciativa propuesta

A continuación, para dar cumplimiento al objetivo general del presente trabajo, se aplicará el CMI (cuadro de mando integral) a la explotación agrícola analizada.

Indicador	Medición Real	Meta estipulada	Desviación	Alarma	Iniciativa propuesta
Perspectiva Económico Financiera					
ROE	0.73	0,60	0,13		Continuar con política actual
ROA	0.69	0,50	0,19		Continuar con política actual
Porcentaje de inversión con capital propio	100%	100%	0		Continuar con política actual
Porcentaje de ganancias retenidas para previsión	25%	35%	10%		Reasignar fondos a provisiones. Desinvertir y bajar gastos.
Valor promedio de mercado	U\$13000	U\$15000	U\$2000		Monitorear otras oportunidades de inversión

por hectárea					
Contribución Marginal Unitaria	50%	40%	10%		Continuar con política actual
Margen Bruto por hectárea	50%	40%	10%		Continuar con política actual
Costos directos de producción por hectárea	11%	9%	2%		Incremento tolerable: monitorear futuros aumentos
Porcentaje de costos de venta de granos	21%	18%	2%		Incremento tolerable: monitorear futuros aumentos
Eficiencia Maquinarias	5% (solo reparación)	5%	0		Maquinaria obsoleta: seguir de cerca la frecuencia de mantenimiento

Rendimiento promedio de cada variedad	Soja: \$2470/q Maíz: \$1440/q Trigo \$1600/q	Soja: \$3000/q Maíz: \$1500/q Trigo: \$1600/q	Soja: \$530 Maíz: \$60 Trigo: \$0		Variaciones mínimas, no relevante
Perspectiva Procesos Productivos					
Relación de superficies por variedad	Soja: 90% Maíz: 80% Trigo: 100%	100% en todos los casos	Soja: 10% Maíz: 20% Trigo: 0%		El porcentaje de relación de superficie no es significativo
Productividad promedio de maquinarias	10 horas	15 horas	5 horas		Actualizar (comprar) maquinaria o establecer mantenimiento periódico
Capacitación técnica	15 horas	30 horas	15 horas		Fijar cronograma de charlas y capacitaciones.
Producción por variedad (en tn)	Soja: 2000 tn Maíz: 2000 tn Trigo: 600 tn	Soja: 3000 tn Maíz: 2000 tn Trigo: 1200 tn	Soja: 1000 tn Maíz: 0		Evaluar condiciones meteorológicas (lluvia) para

			Trigo: 600 tn		aumentar superficie destinada a sembrar trigo.
Eficacia en el uso de fertilizantes	10%	10%	0%		Continuar con la misma política de uso de fertilizantes.
Eficacia en el uso de herbicidas	10%	10%	0%		Continuar con la misma dosis de aplicación de herbicidas
Costo de transporte (flete a puerto)	5%	8%	3%		Negociar acuerdos con transportistas o cambiar de acopio por costos altos.
Balace de carbono, nitrógeno y fosforo	Fosforo:10 Carbono: 2,5% Nitrógeno: 0,120	Fosforo: 15-20 ppm Carbono: 2,5-3% Nitrógeno:0,099 -0,180	Fosforo: 5 Carbono: 0 Nitrógeno: 0,021		Agregar Fosforo al suelo, los demás nutrientes se encuentran en cantidades aceptables.

Porcentaje de gramíneas en la rotación	Maíz: 33% Trigo: 33%	Maíz: 35% Trigo: 35%	2%		Porcentaje no relevante para tomar acciones.
Perspectiva Clientes					
Tendencia interanual en el precio de granos	Soja: 80% Maíz: 85% Trigo: 50%	Soja: 50% Maíz: 60% Trigo: 30%	Soja: 30% Maíz: 25% Trigo: 20%		Vender: precios muy superiores a los esperados.
Humedad	13,5 %	14 %	0,5%		Continuar secado
Grado / Factor	98	100	2		Continuar monitoreando nivel actual
Proteína	Trigo: 8	11	3		Porcentaje no relevante
Peso hectolitrito	Trigo: 72	76	4		Porcentaje no relevante
Merma por chamico	Soja: 0 semillas Maíz: 0 semillas	Soja: +5 semillas Maíz: +2 semillas	Soja: 5 Maíz: 2		No se detectó chamico en ningún caso
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento					

Índice de capacitación	0 horas	0 horas	0		No lo consideran pertinente (contratan personal ya capacitado), no obstante, se aconseja realizar charlas de inducción y capacitación para nuevos empleados
Rotación laboral	50% (1 empleado de 2)	50% (1 empleado de 2)			Si bien es un solo empleado por temporada, se recomienda mantenerlo
Costo de oportunidad de otras inversiones	36%	45%	9%		Seguir invirtiendo en el campo hasta encontrar inversiones que reditúen lo deseado (45%)
Inversión en herramientas	0%	20%	20%		Invertir en herramientas de

as de gestión					gestión para elevar utilidades.
Reuniones de trabajo	5 horas	10 horas	5 horas		Si bien mantienen reuniones de trabajo, es deseable aumentar su frecuencia y duración.
Inversión en asesores externos	0,5%	0,5%	0%		Sensibilizar sobre la importancia y conveniencia del asesoramiento externo.
Incentivo por productividad	0% (no utilizan horas extra ni bonos por productividad)	0% (no consideran necesario aplicarlo)	0%		Implementar sistemas de incentivos por productividad y monitorear su desempeño.

Como podemos observar del CMI anterior, los indicadores más comprometidos, aquellos en alarma roja y que deben captar la atención de los dueños son: costo de transporte (perspectiva de proceso productivo), inversión en herramientas de gestión e inversión en asesores externos

(ambos corresponden a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento). Si bien los cursos de acción a tomar fueron definidos en el presente cuadro, es de destacar el monitoreo permanente que debe realizarse sobre su evolución, así como otros indicadores que por más que revisten de momento una alarma amarilla de precaución, pueden tornarse en rojo fácilmente ante la primera adversidad manifiesta si es que no se realiza una intervención activa sobre ellos. Estos indicadores a considerar son: incentivos por productividad (ampliamente contemplado en la legislación laboral), costo de oportunidad de otras inversiones (por la crisis económica e inflación actuales), reuniones de trabajo, rotación laboral, índice de capacitación y capacitación técnica, todos ellos congruentes con desarrollar una filosofía empresaria basada en la profesionalización de la gestión y el trabajo.

Capítulo 5: Mapa Estratégico

Para finalizar el desarrollo del presente trabajo, se elaborará el mapa estratégico que vincula los objetivos estratégicos de la firma objeto de estudio con sus correspondientes pares tácticos dentro de cada una de las perspectivas analizadas. Como se puede ver claramente, es posible agruparlos en tres grupos diferentes, cada uno de ellos con su respectivo color identificador. Estos grupos de objetivos corresponden a los “bloques estratégicos” de la explotación analizada, que se refieren a los grandes lineamientos rectores que siguen los dueños de la empresa para su gestión. Se pueden vislumbrar el bloque rojo, que se refiere a la estrategia de rentabilidad seguida por la explotación agraria, el bloque azul que hace referencia a la inversión y el bloque verde referido al conjunto de objetivos tendientes a lograr la productividad deseada y planificada. Luego, dentro de cada bloque, se van relacionando los objetivos tácticos entre las distintas perspectivas comenzando con Aprendizaje y

Crecimiento, siguiendo por Procesos Productivos, Clientes, Económico Financiera, para finalizar por último en la consecución de los objetivos estratégicos generales. La vinculación entre los objetivos dentro de cada bloque estratégico puede leerse de la siguiente manera:

 **Bloque Rentabilidad:** Comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los objetivos prioritarios son la generación y utilización de herramientas de gestión, conjuntamente con el asesoramiento profesional en esta temática. Con estas herramientas y asesoramiento, podremos evaluar el rendimiento de las diferentes variedades productivas (perspectiva de procesos productivos) y decidir en qué periodos vendemos y en qué periodos almacenamos los granos, objetivo de la perspectiva de clientes. El objetivo anteriormente citado es la base para mantener la rentabilidad actual (perspectiva económico financiera), que a su vez sirve para, a largo plazo, maximizar la rentabilidad de la actividad (objetivo estratégico del bloque). Como se puede ver al implementar el CMI en la empresa objeto del presente trabajo, los objetivos “generar y utilizar herramientas de gestión” y “asesoramiento profesional en gestión” presentan alarmas en rojo en sus respectivos indicadores de inversión, tanto en herramientas de gestión como en asesores externos. Esto indica que, al no alcanzarse los objetivos de base del mapa estratégico correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, o no adjudicarle la importancia correspondiente, no se logra plenamente el objetivo estratégico del bloque (maximizar rentabilidad a largo plazo). Esto explica en parte por qué aun teniendo una elevada rentabilidad actual (ROE, ROA, Margen Bruto con alarmas en verde, correspondientes al objetivo “mantener rentabilidad actual”) y muy buenas condiciones de productividad y venta, como se puede ver en los indicadores “relación

entre superficies” y “tendencia interanual en el precio de granos” de los objetivos de evaluación de rendimiento de las variedades productivas, como así también venta y retención de granos, los dueños están buscando opciones de inversión alternativas a la actividad agrícola.

 **Bloque Productividad:** A través del mantenimiento de las relaciones laborales actuales, capacitación de nuevos empleados y generación de consenso entre los dueños en aspectos laborales cotidianos, todos ellos objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se agrega valor al factor productivo “trabajo” y se sientan las bases para poder acceder e implementar adecuadamente actualizaciones en aspectos técnicos específicos del agro (perspectiva de procesos productivos) optimizando el factor “tierra”. Todo ello conlleva a poder producir granos de calidad uniforme de acuerdo a las necesidades y demandas específicas del mercado (perspectiva de clientes), lo que permite la revalorización de la estructura productiva correspondiente al factor “capital” (perspectiva económico financiera) y el cumplimiento del objetivo estratégico referido a mantener la capacidad productiva a largo plazo, lo cual es claramente el objetivo estratégico más difícil de lograr de los tres bloques debido a los constantes cambios y avances tecnológicos que influyen en el sector y a los que hay que adaptarse con gran flexibilidad e inmediatez. Al aplicar el CMI a la empresa analizada, podemos ver que los objetivos de la base del mapa estratégico, a saber “generar consenso en aspectos laborales”, “capacitar nuevos empleados” y “mantener relaciones laborales actuales”, presentan indicadores en amarillo (índice de capacitación, rotación laboral y reuniones de trabajo). Si bien todos sabemos que esto indica precaución y monitorización de su grado de avance, al corroborar los indicadores correspondientes a los objetivos de las demás perspectivas

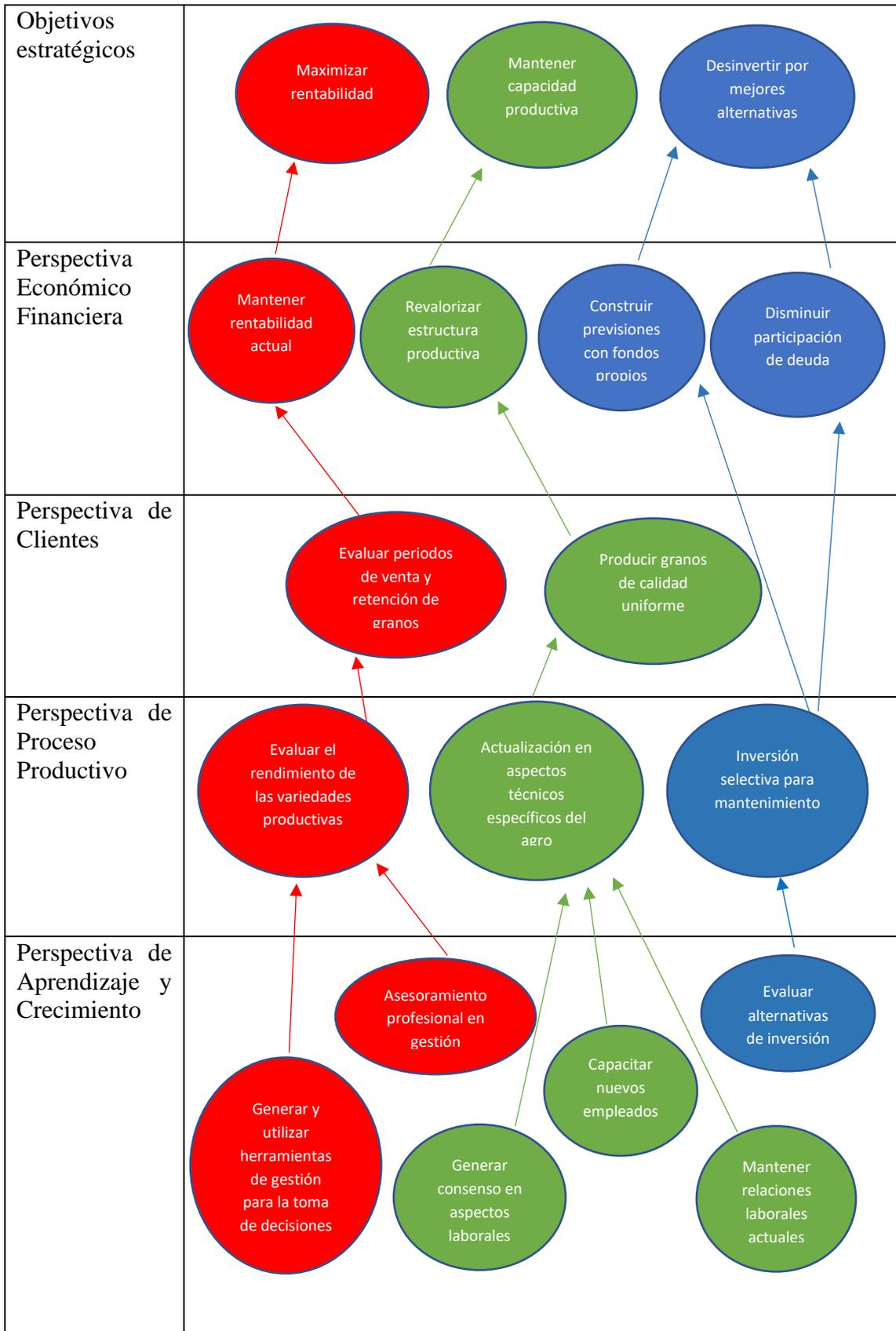
podemos ver lo siguiente: el indicador “capacitación técnica” correspondiente al objetivo “actualización en aspectos técnicos específicos del agro” se presenta en amarillo con una desviación de 20 horas de capacitación. Esto si bien no es de preocupar en la actualidad, deberá empezar a tomarse cursos de acción pertinentes para revertirlo. Por otro lado, los indicadores varios correspondientes con el objetivo de la perspectiva de cliente (producir granos de calidad uniforme) se presentan todos en alarma verde. No obstante, el indicador “valor promedio de mercado por hectárea” correspondiente al objetivo “revalorizar estructura productiva” de la perspectiva económico financiera se presenta en alarma amarilla debido a un valor de venta de la hectárea elevado, fijado arbitrariamente por los dueños. Todo esto nos lleva a la conclusión que, pese a las alternancias entre indicadores en estado de alarma verde y amarilla, el objetivo estratégico de este bloque (mantener capacidad productiva) ha sido cumplido y nunca presento grandes inconvenientes.

 **Bloque Inversión:** Este bloque comienza con la evaluación de diferentes alternativas de inversión, objetivo correspondiente a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los dueños disponen de amplia información al respecto (inmobiliarias, bancos, etc.), lo cual les permite decidir el destino de los ingresos por la venta de granos: invertir selectivamente en la actividad agraria actual (perspectiva de procesos productivos) para mantener la operatoria cotidiana, cancelar pasivos (deudas) para conformar una estructura de capital con fuerte participación de capital propio y constituir fondos de provisiones para imprevistos que pudieren surgir (estos últimos son objetivos de la perspectiva económico financiera). Todos estos objetivos anteriores llevan a los dueños (Enrique y Oscar) a cumplir con el objetivo estratégico de desinvertir en el agro en busca de alternativas acordes a su situación actual, como departamentos, terrenos, plazos fijos,

compra de dólares. etc. En la aplicación práctica del CMI a la empresa objeto de estudio, podemos ver que el objetivo de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, “evaluar alternativas de inversión”, presenta un indicador en alarma amarilla. Esto es así porque el “costo de oportunidad de otras inversiones” es considerado levemente por debajo del nivel requerido por los dueños en función de la inflación actual, la cual si sigue incrementándose este indicador cambiara su meta. En concordancia con lo anterior, podemos ver que el indicador “productividad promedio de maquinarias” correspondiente con el objetivo “inversión selectiva para mantenimiento” de la perspectiva de proceso productivo también reviste alarma amarilla por un desfase de 5 hs diarias entre el rendimiento deseado y el actual. Siguiendo con esta línea de análisis, en la perspectiva económico financiera, ambos indicadores de porcentajes, tanto de ganancias retenidas para previsión como de inversión con capital propio, presentan alarmas en verde para sus respectivas metas gracias a políticas de ahorro y financiamiento definidas por sus dueños. Esto hace concluir que sus respectivos objetivos (“construir previsiones con fondos propios” y “disminuir participación de deuda en estructura de capital”) han sido cubiertos y por ende los propietarios van camino a cumplimentar con seguridad el objetivo estratégico de este bloque, que consiste en “desinvertir por mejores alternativas”.

Referencias:





Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En base al trabajo realizado precedentemente, es posible afirmar que los objetivos del mismo han sido cubiertos en su totalidad, dado que fue posible construir un Cuadro de Mando Integral para una explotación específica del sector agrícola que facilite información pertinente y oportuna para la toma de decisiones estratégicas de sus dueños a través de la medición y análisis de resultados relevantes. Luego se establecieron los lineamientos estratégicos generales mediante la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la explotación trabajada. Continuando con lo anterior, se realizó el análisis interno y externo de la firma y su contexto, obteniendo las variables más relevantes con el fin de realizar un diagnóstico actual y definir los objetivos tácticos con sus correspondientes indicadores para cada perspectiva de la empresa. Estos últimos fueron detallados en sus respectivos manuales y planillas de registro para medir y controlar la evolución de los mismos, identificando la situación de atención prioritaria de cada uno y definiendo cursos de acción (iniciativas) para el caso que lo ameritare. Esto último constituye en definitiva el eje central del presente trabajo, o sea la construcción del Cuadro de Mando Integral específico de esta rama de la actividad agraria tomando como caso testigo una explotación determinada. Para concluir con la verificación de objetivos planteados, se elaboró el mapa estratégico donde se vislumbra claramente la relación entre diferentes jerarquías de objetivos, agrupándolos en sus correspondientes bloques estratégicos.

En cuanto a las contribuciones del presente trabajo, es meritorio volver a remarcar que fue finalmente posible la construcción de un Cuadro de Mando Integral para el sector agrario. Esto generaba ciertas dudas al principio de la realización del presente trabajo, dado que para el caso puntual de explotaciones pequeñas la información de base para la confección de esta herramienta de gestión suele ser escasa. Solo es posible obtener mediante documentación

escrita la información contable con fines fiscales e impositivos, y para los demás datos necesarios se tuvieron que realizar varias entrevistas extensas con los dueños.

Con respecto a la etapa de análisis previa a la construcción del CMI, si miramos con detenimiento la matriz FODA podremos observar que si bien las Fortalezas están repartidas de modo equitativo entre las 4 perspectivas de la organización (2 fortalezas de Aprendizaje y Crecimiento, 2 Económico y Financiera, 1 de proceso productivo y 1 de Clientes), las Debilidades están concentradas en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento en una proporción mayor al 50% (4 de 7 debilidades corresponden a esa perspectiva). Esto nos da un claro panorama de cuál es el área que presenta mayor dificultad para Enrique y Oscar Calamante y que deberán reforzar en la monitorización y seguimiento de los indicadores asignados a los objetivos de dicha perspectiva. A su vez, esta es la perspectiva que más objetivos plantea (6 en total) con el fin de tomar las iniciativas y cursos de acción necesarios para lograr un mejor desempeño integral de gestión.

Consistentemente con lo expresado anteriormente, en la etapa de implementación del CMI podemos vislumbrar que, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, todos sus indicadores presentan alarmas entre amarillo y roja (ninguno está en verde). Este comportamiento errático no se presenta de igual manera en las demás perspectivas, considerando la perspectiva de clientes como las más encaminada al cumplimiento de sus diversos objetivos dado que todos sus indicadores presentan parámetros dentro de las metas establecidas (verde). Cabe mencionar también que las perspectivas tanto económico y financieras como de procesos productivo, presentan alternancias entre indicadores dentro de los límites predefinidos (verde) y algunos levemente por fuera (amarillos). Esto no es de preocupar en el corto plazo dado que los más importantes (ROE, ROA, Margen Bruto y

Relación de superficie por variedad) están cumpliendo con sus metas hoy en día, y hasta algunos incluso superándolas. Esto apoya la conclusión anterior que la perspectiva que más deben abocarse los dueños de la empresa analizada es la de Aprendizaje y Crecimiento, para atender de manera prioritaria estos indicadores y poder cumplir los objetivos de base de Mapa Estratégico, que luego darán pie a la consecución de los objetivos estratégicos a largo plazo.

En el plano personal, este trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios me permitió interiorizarme más en detalle y con más especificidad de las cuestiones técnico-operativas del negocio familiar, ayudar a mi padre en lo relativo a la toma de decisiones estratégicas y definición de los objetivos con sus correspondientes indicadores de medición del desempeño.

Así mismo, a nivel académico-empresarial, se contribuyó mediante la profundización bibliográfica de esta temática (Cuadro de Mando Integral) aplicándola a explotaciones netamente agrarias, lo cual le sirve a cualquier productor que desee replicar esta herramienta en su unidad productiva en pos de obtener mayores resultados y mejorar su desempeño de gestión estratégica.

Para finalizar, es posible inferir con motivo de futuros trabajos referentes a la misma temática, que si se realizara un análisis FODA más en profundidad, donde se detectaran mayor número de variables usando, por ejemplo, herramientas de análisis interno como matriz BCG, Ciclo de Vida del Producto, Cadena de Valor, y herramientas externas como análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y análisis PESTEL, se podría obtener mediante la aplicación del Balance de Fuerzas a estas nuevas variables, todos los indicadores dados para cada perspectiva, sin necesidad de dar por sentado algunos de ellos como se realizó en el presente trabajo debido a las limitaciones en el alcance del mismo. Estas limitaciones, para clarificar la cuestión, consisten básicamente en que se construyó un CMI

específico para el sector agrario a partir del estudio de una sola explotación piloto, analizando información obtenida mediante entrevistas con los dueños y sin recurrir a un muestreo mayor de unidades productivas ni herramientas técnicas de análisis de información, como se mencionó anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ CASTELLANO, Nélida: “Evolución del Pensamiento Administrativo”, Ediciones Eudecor, 2º Edición Revisada, 2016.
- ✚ CONTINI, Magali Rocío: “Sistema de Gestión para la toma de decisiones en empresas agropecuarias”. Escuela de Graduados Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba, 2017.
- ✚ DAPENA FERNANDEZ, Juan Lucas: “Finanzas de la Empresa. Toma de decisiones y subjetividad”. Tercera Edición, 2019.
- ✚ FELANI, Carlos Rodrigo: “Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas”. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Bs As. 2018.
- ✚ FIORDELMONDO, Alejandro. “Tablero de Control y Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven?”.
- ✚ GARCIA, Fernando: “Del tablero de control al Cuadro de Mando Integral”, CPCE Córdoba, 2016.
- ✚ GLAGOVSKY Hugo Esteban. (2001, noviembre 12). Teoría del análisis FODA. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda/>
- ✚ KAPLAN, R. NORTON, D: “Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”. Gestión 2000. Barcelona. 2002.
- ✚ PÉREZ PORTO, Julián y MERINO, María. Definición de FODA. Publicado: 2017. Actualizado 2019. <https://definicion.de/foda/>
- ✚ PORPORATO, Marcela: “Notas técnicas con ejercicios. Contabilidad de Gestión”, Escuela de Graduados Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba, York University, 2014.
- ✚ RANDAZZO, Federico: “Cuadro de Mando Integral para PyME gastronómica de la ciudad de Córdoba”. Escuela de Graduados Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba, 2020.
- ✚ RODRIGUEZ GONZALES, Ricardo: “El diseño del cuadro de mando integral en empresas agrarias”.
- ✚ SEMYRAZ, Daniel: “Programa Integral de Formación y Gestión Estratégica”, CPCE Córdoba, 2017.