



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

Resumen Ampliado

Jornadas Anuales

*“Investigaciones en la Facultad”
Ciencias Económicas y Estadística*



Robson Cynthia M.
Schulz Adriana M.
Radi Diego M.
De Batista Marianela
Durán Regina

Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad.

INDICADORES DE GESTION EN LA PRODUCCION DE HUEVOS¹

Resumen

El objetivo del trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral en una empresa productora de huevos, en etapa de crecimiento. El producto final, según el método productivo utilizado, es el huevo tradicional con el sistema tradicional – gallinas en jaula; el huevo fresco con sistema *Cage-Free* -gallinas libre de jaula; y se encuentra en proceso de desarrollo el huevo orgánico. Estos nuevos productos se perfilan tanto al mercado interno como al mercado externo, significando este último un nuevo mercado a captar.

Pese a una situación económica general crítica, la empresa está en permanente búsqueda de procesos y productos innovadores. Por ello, el uso del Cuadro de Mando Integral le permitirá volcar los objetivos que la empresa se planea lograr con los nuevos productos. Asimismo, los indicadores propuestos facilitarán la medición de desempeño de esos objetivos en las respectivas áreas.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral – Indicadores de Gestión – Producción de Huevos

Abstract

The aim of the work is to design a Balanced Scorecard in a growing egg production company. The final product, according to the production method used, is the traditional egg with the traditional system - caged hens; the fresh egg with the Cage-Free system - cage-free hens; and the organic egg is in the process of development. These new products are aimed at both the domestic market and the foreign market, the latter being a new market to be captured.

Despite a critical economic situation, the company is constantly searching for innovative processes and products. For this reason, the use of the Balanced Scorecard will allow the company to set the objectives that the company plans to achieve with the new products. Likewise, the proposed indicators will facilitate the performance measurement of these objectives in the respective areas.

Keywords: Balanced Scorecard - Management Indicators - Egg Production

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto (Código del proyecto), titulado: "1ECO223: LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES AGROPECUARIAS, EL CONTROL Y LA ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN: ALCANCE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS", dirigido por Regina Durán.



Objetivos

El objetivo de este trabajo es la aplicación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, en una explotación avícola productora de huevos.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* proporciona información a la dirección para ayudar a la formulación y realización de políticas estratégicas. La información refiere a todas las áreas relevantes (rentabilidad, satisfacción del cliente, eficiencia interna e innovación) del rendimiento de forma objetiva e imparcial y puede incluir elementos financieros y no financieros (Kaplan & Norton, 1999; Hadid & Al-Sayed, 2021).

En épocas de crisis suele decaer el uso de herramientas de gestión (Pavlatos & Kostakis, 2015). Sin embargo, diversos estudios establecieron un buen grado de satisfacción en el uso del Cuadro de Mando Integral (Malmi & Brown, 2008) al plantear indicadores de rendimiento que establecen la relación entre la importancia de los recursos estratégicos y el rendimiento de la empresa (Nixon & Burns, 2012; Widener, 2006).

Metodología y análisis de datos considerados en la investigación

La metodología utilizada es el método de caso. Para ello se recurrió a la utilización de entrevistas en profundidad, *on-line* (vía Meet).

El método de caso, según Yin (1994), ha sido esencial en investigaciones en ciencias sociales y administración de empresas, entre otras. Se focaliza en contestar preguntas de investigación de tipo "por qué" o "cómo" sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no requiere control.

Descripción del caso

Es una empresa familiar situada en la localidad de Crespo, provincia de Entre Ríos. Su ubicación es privilegiada en cuanto a facilidad de adquisición de los insumos requeridos (la mayoría de propia producción), a su relativa cercanía a los centros de distribución y consumo, además de los principales corredores viales y fluviales que permiten acceso a países limítrofes.

Motivados en progresar, sus directivos innovan permanentemente en sus sistemas productivos incorporando nuevas tecnologías y adoptando nuevos sistemas de producción. De la misma manera, sus actividades se encuentran muy diversificadas: tambo, ganadería, agricultura e inmobiliaria.

Dispone de dos establecimientos productivos con aproximadamente 400.000 aves de postura en total.

- a) El principal, consta de un galpón de producción de huevos de aves "libres de jaula" (*Cage Free*), un depósito para clasificación y empaque automático de los huevos recolectados, y un galpón de recría.
- b) El segundo, se compone de una granja de postura que combina sistemas tradicionales y sistemas automáticos de producción, galpones de recría y también de procesamiento, empaque y almacenamiento.

El producto final obtenido en el establecimiento es, dependiendo del método productivo utilizado:

- huevo fresco tradicional, para consumo en el mercado local producido por gallinas en jaula (sistema intensivo).



UNR

- huevo fresco proveniente del sistema *Cage Free*, libre de jaula, respetuoso del bienestar animal, para consumo en el mercado local y con proyección a su comercialización internacional.

La innovación es permanente en tecnología y sistemas de producción. Se está trabajando en un nuevo producto: huevo orgánico, fruto de una alimentación saludable y con gallinas libres de jaula, para consumo en el mercado local, cuya producción se encuentra aún en los planes productivos de la empresa.

Desde su compromiso con la comunidad ha encarado un proyecto con fines sociales mediante la creación de una fundación en cuyas actividades plasma su vocación por la Responsabilidad Social Empresaria.

La empresa tiene como misión apoyar las nuevas prácticas de bienestar animal para garantizar un manejo compasivo y humanizado de las aves conservando sus hábitos naturales a la vez que mejorar la salud humana, asegurando la incorporación de huevos frescos de gallinas libres de jaula en los hábitos alimentarios de los consumidores.

Plantea como visión ser una empresa con tradición de familia, preocupada por la salud de las personas, los animales y el medioambiente, hacia la preservación de un desarrollo sostenible con una alimentación saludable, con dueños responsables, comprometidos con el trabajo y que aman lo que hacen, e identificada por la calidad, el sabor y el color de los huevos que produce.

Problemas planteados, principales hipótesis y resultados

La explotación ubicada en la provincia de Entre Ríos, como se mencionó anteriormente, se dedica a la producción de huevo en diversas formas: tradicional, libre de jaula y orgánico; este último está en desarrollo. La empresa se encuentra expandiendo sus actividades, pero carece de herramientas de gestión que le permitan hacer un seguimiento en las diferentes actividades. Por tal motivo, se pensó en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para organizar su estrategia, presentando este trabajo una primera formulación de ellos.

Luego de realizar entrevistas con la persona a cargo de la empresa, se acordaron objetivos para cada una de las perspectivas planteadas por Kaplan & Norton (1999), a las que se agrega la perspectiva sanitaria y ambiental, por su relevancia en la prioridad otorgada por los directivos al bienestar animal. A continuación, se propuso la formulación de indicadores de gestión. Los indicadores son la unidad de medida utilizada para monitorear el desempeño de la empresa en su conjunto y permiten valorar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados evaluando a sus responsables. Pueden ser de diagnóstico o estratégicos, con características cuantitativas o cualitativas, en valores absolutos o valor

Las perspectivas mencionadas por Kaplan & Norton (1999) son: la perspectiva financiera que establece los objetivos financieros a largo plazo, por la cual se determinan las acciones a realizar en las demás perspectivas planteadas; la perspectiva de clientes, focaliza en el mercado en el que se van a desarrollar las actividades; la perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos y necesarios para el cumplimiento de los objetivos de las dos perspectivas anteriores: financiera y clientes; la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que determina las bases para el logro de los objetivos planteados en las tres perspectivas anteriores. Por último, el cuidado del medioambiente se ha transformado en los últimos años en una preocupación a largo plazo, por ello se ha incluido una quinta perspectiva, sanitaria y ambiental, que permitirá controlar una producción más amigable con el bienestar animal.

La situación de la empresa, brevemente, es la siguiente: la variedad de huevo *Cage-Free* (libre de jaula) comenzó a producirse y se estaría llevando a cabo el primer embarque al exterior; por otro lado, se está preparando la estructura necesaria para la producción de huevos orgánicos.



Además, la pandemia originada en el Covid-19, hizo que se desarrollara una nueva modalidad de comercialización: por *delivery*. Con esta breve descripción se propusieron, a modo de ejemplo, los primeros objetivos e indicadores que se muestran a continuación, quedando pendiente seguir incorporando y profundizando el análisis de nuevos indicadores:

<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u>
<u>OBJETIVOS:</u>
a) Aumentar los ingresos mediante la estrategia de ampliación de mercados, principalmente externos.
<u>Indicador:</u> Volumen de exportaciones anuales sobre ventas totales
b) Aumentar los ingresos con nuevos productos
<u>Indicador:</u> Incremento de la venta de huevos diferenciado por producto

<u>PERSPECTIVA CLIENTES</u>
<u>OBJETIVOS:</u>
a) Incrementar clientes por exportaciones
<u>Indicador:</u> nuevos mercados internacionales por año
b) Fidelizar clientes actuales incorporando variedad de productos
<u>Indicador:</u> cantidad de clientes

<u>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</u>
<u>OBJETIVOS:</u>
a) Desarrollo de servicios complementarios que respondan a las necesidades y preferencias emergentes de los clientes.
<u>Indicador:</u> evolución de ventas por <i>delivery</i> por semestre

<u>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u>
<u>OBJETIVOS:</u>
a) Fortalecer el sistema de información gerencial para obtenerla en tiempo real
<u>Indicador:</u> implementación de un SIG



PERSPECTIVA SANITARIA Y AMBIENTAL
OBJETIVOS:
a) Disminución de <i>stress</i> animal
<u>Indicador:</u> informes de control de calidad del huevo
b) Disminución enfermedades actuales
<u>Indicador:</u> informes veterinarios

Descripción de la novedad y relevancia del trabajo

Numerosos trabajos (Hadid & Al-Sayed, 2021; Malmi & Brown, 2008; Nixon & Burns, 2012; Widener, 2006) han tratado sobre herramientas de control de gestión y de desempeño, mostrando dificultades iniciales en su implementación pero con resultados positivos al final.

La empresa bajo estudio, no escapa a esas dificultades. Por ello, el presente trabajo pretende colaborar en el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral en un tipo de explotación agropecuaria, familiar, dedicada a la producción de huevos.

En consecuencia, con la intención de acompañar su crecimiento y potenciar la capacidad innovadora en sus sistemas productivos con la incorporación de nuevas tecnologías, se propone a los directivos realizar un estrecho seguimiento luego de la implementación, rever los objetivos e indicadores periódicamente además de introducirlos en el uso de otras herramientas de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. *Management Accounting Research*, 50(February 2020), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100725>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1999). El Cuadro de Mando Integral. GESTION 2000.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.004>
- Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in Accounting*, 31(1), 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2015.03.016>
- Widener, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433–457. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.002>
- Yin, R. (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA