

Tesina de Maestría

***Balanced Scorecard* para una Compañía de Hotelería de Ganado**

Autor: María Dolores Ayarra

Directores:

Ing. Alejandra Falco

Ing. Diego López

Universidad del CEMA

MADE – Maestría en Dirección de Empresas

SI/NO autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Firma

Aclaración

DNI

INDICE

INDICE.....	p. 3
OBJETIVO DEL TRABAJO	p. 4
BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO DE FEEDLOT Y SU INSERCIÓN EN LA ARGENTINA	p. 4
HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	p. 6
ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	p. 7
EL CONCEPTO DE BALANCED SCORECARD Y SUS BENEFICIOS	p. 7
EL MAPA ESTRATÉGICO.....	p. 10
DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	p. 11
PERSPECTIVA FINANCIERA	p. 11
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	p. 11
PROCESOS INTERNOS.....	p. 12
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	p. 13
RELACIONES CAUSA Y EFECTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	p. 14
INDICADORES	p. 15
CONCLUSIONES	p. 22
BIBLIOGRAFÍA	p. 24

OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es elaborar un *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral que permita medir las actividades de la unidad de negocio de hotelería de ganado en base a *feedlot* de una compañía agrícola-ganadera en términos de su visión y estrategia. Para eso primero se describirá y analizará la estrategia de la organización llamada *Establecimiento 21 de Septiembre*, para luego traducirla en objetivos específicos y así confeccionar un mapa estratégico que ilustre de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Finalmente, se plantearán los indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos, logrando así la construcción de un *Balanced Scorecard* para implementar dentro de la compañía.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO DE *FEEDLOT* Y SU INSERCIÓN EN LA ARGENTINA

El *feedlot* es un sistema de producción de carne y consiste en el engorde de la hacienda vacuna en corrales, en donde el alimento consumido por los animales es suministrado diariamente por el hombre. El *feedlot*, como muchas prácticas de alimentación de ganado, es una técnica estadounidense desarrollada con el fin de producir carne en base a una ración balanceada, desde el destete hasta el peso de faena. El engorde a corral cuenta con varios beneficios en relación a sistemas más tradicionales como el engorde a pastura. Algunos de ellos son los siguientes:

- Mayores ganancias diarias de peso
- Acortamiento del período de engorde
- Mayor eficiencia energética
- Uso alternativo del cereal
- Mayor independencia de los factores climáticos
- Mejor aprovechamiento de los factores de producción (tierra y mano de obra)
- Estandarización de la calidad y tamaño de los novillos

- Oferta de ganado a lo largo de todo el año¹

Al mismo tiempo, el engorde a corral conlleva ciertas limitaciones como un mayor costo de alimentación por kilo ganado, una mayor inversión en las instalaciones y un mayor costo de estructura debido a que requiere una mayor estructura fija en personal y administración. Por esto, el engorde intensivo a corral debe ser adoptado con un plan sistematizado de trabajo y adecuada programación.

En Estados Unidos, el *feedlot* comenzó para darle valor agregado al cereal debido a su muy bajo precio. Hoy, la industria y los consumidores americanos demandan carne alimentada a corral debido a su ternura y grasa blanca intercalada y el *feedlot* se ha convertido en una etapa obligatoria para la etapa de carne de calidad. Además, la carne terminada a corral recibe normalmente un diferencial en precio *vis-a-vis* la carne terminada a pasto.

A pesar de que en Argentina el sistema predominante de producción es el pastoril, cada día son más los productores que suplementan esas pasturas con cereales o alimentos balanceados para acelerar o mejorar la terminación de su hacienda. El engorde a corral empieza a expandirse hacia fines de la década del 90 y comienzos del 2000. Este sistema fue adaptado de diversas maneras a la condiciones del país y se pueden distinguir varios tipos de *feedlots* desarrollados en la Argentina:

- 1) Complemento de explotaciones ganaderas tradicionales: se desarrollan pequeños corrales de engorde para la fase final de la invernada o acondicionamiento de recría.
- 2) *Feedlots* intermedios en zonas ganaderas marginales: el objetivo es aprovechar los granos y subproductos locales para terminar los animales que, de lo contrario, serían fletados hacia zonas de invernada para después ser re-importados para satisfacer el consumo local.
- 3) *Feedlots* intermedios a base de un subproducto específico: se implementan con el fin de utilizar un subproducto agrícola o industrial barato.

¹ Serie de Actualización Técnica en Producción Ganadera, 1997, p. 68, 69.

4) Grandes *feedlots* comerciales: son corrales sofisticados instalados por grandes compañías, que buscan aprovechar economías de escala. Además, las compañías tienen un alto grado de integración vertical hacia adelante, teniendo sociedades con frigoríficos y algunos también con supermercados.

5) Servicio de hotelería: el productor lleva a sus terneros a otras instalaciones donde se los engorda.²

HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Establecimiento 21 de Septiembre es una pequeña empresa de propiedad familiar dedicada a la actividad agrícola-ganadera desde hace más de 15 años. El campo, de un poco más de 3000 hectáreas, se encuentra ubicado en el área administrativa de Coronel Suárez, al sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

Al comienzo y hasta hace unos años, la empresa estaba presente en toda la cadena de producción de ganado: producía las pasturas, criaba y engordaba terneros para luego venderlos directamente a los frigoríficos de la zona. En otras palabras, sus instalaciones de *feedlots* eran “*finish-lots*”, que se refiere a corrales caseros que se encuentran dentro del establecimiento y en los cuales se engorda principalmente hacienda propia. Sin embargo, el negocio de la empresa ha cambiado en el último tiempo debido a la situación política-económica del país. En tres años, la producción argentina de ganado vacuno disminuyó en 10 millones de cabezas debido a la sequía y a políticas implementadas por el gobierno. En consecuencia, los precios de la carne aumentaron en 20% en los últimos meses, forzando la venta anticipada de animales. No ajena a la situación, la empresa se desprendió de casi toda su hacienda.

La zona de Coronel Suárez es una zona de mucha sequía y, debido a que esta situación se agravó en los últimos años, muchos ganaderos no tienen los recursos para alimentar su ganado. En este proceso de recuperación del sector, y gracias a la cantidad de recursos con que cuenta el campo de esta empresa, inimaginable en otros campos de la zona, la empresa ha optado por

² Serie de Actualización Técnica en Producción Ganadera, 1997, p. 70, 71, 72.

brindar lo que llaman “hotelería de ganado.” Este servicio consiste no sólo en el engorde de los novillos, sino también en el cuidado del animal, incluyendo servicios veterinarios y de sanidad. Esto es posible porque Establecimiento 21 de Septiembre se beneficia de instalaciones de *feedlots* con capacidad de 2500 terneros, dos sistemas de riego de 600 m de radio para contrarrestar los efectos de la sequía, canales de irrigación en los propios lotes, un equipo de veterinarios calificados y una estación de gasoil para las herramientas de trabajo.

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Establecimiento 21 de Septiembre busca obtener una mayor participación en el mercado regional a través de una estrategia que incluye la provisión de un servicio que asegure resultados a los clientes (engorde superior y baja mortalidad), pero también, y dado que el servicio ofrecido se basa en un *commodity*, la estrategia consiste además en la diferenciación por medio de un servicio personalizado que logre una relación de largo plazo con el cliente.

Considerando que la demanda es bastante inelástica y no hay mucho margen de maniobra, la empresa mantiene una política de precios muy rígida que hace posible que el negocio sea rentable. Para ello, se buscan las economías de escala, un uso de suministros eficientes de materia prima y controles rigurosos de costos.

EL CONCEPTO DE *BALANCED SCORECARD* Y SUS BENEFICIOS

El *Balanced Scorecard* (de ahora en más BSC), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, transforma la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles que contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Como afirman los autores, el BSC “complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.”³ Al mismo tiempo, los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí y sus vínculos pueden ser mejor entendidos a través de un

³ Robert Kaplan y David Norton, 1997, p. 23

mapa estratégico, que es, justamente, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia.

El BSC como herramienta de gestión les permite a los gerentes y ejecutivos de una empresa medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su performance. Sin embargo, el BSC no es sólo un sistema de medición *operativo*; es también un sistema de *gestión estratégica*. Muchas empresas utilizan el BSC para llevar a cabo importantes procesos de gestión como:

- Aclarar o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica

LAS CUATRO PERSPECTIVAS

A continuación se dará una breve descripción de las perspectivas arriba mencionadas:

- **La perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas y el aumento de los ingresos son indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa es un éxito o un fracaso. Los objetivos financieros varían según el ciclo de vida del negocio. Norton y Kaplan distinguen tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha.
- **La perspectiva del cliente:** define la propuesta de valor para lo clientes y se identifican los segmentos de mercado que se ha elegido para competir. Los indicadores deberán proveer información sobre las preferencias de los clientes en relación al precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

- **Procesos Internos:** se identifican aquellos procesos críticos que tendrían mayor impacto sobre la estrategia que satisfagan los objetivos de los clientes y accionistas. En otras palabras, esta perspectiva define los procesos que transforman activos intangibles en resultados para el cliente y financieros. Para seleccionar los indicadores de los Procesos Internos, Kaplan y Norton proponen utilizar los siguientes procesos de creación de valor: gestión de la innovación, gestión de clientes, gestión de operaciones y gestión de procesos regulatorios y de responsabilidad social
- **Aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles que son claves para la estrategia. Más específicamente, se distinguen las tareas (el capital humano), los sistemas (capital de información) y la clase de ambiente (capital organizacional) que se requieren para apoyar los procesos internos. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento “proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.”⁴

EL MAPA ESTRATÉGICO



DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar los ingresos a través del aumento de cantidad de animales: los ingresos de

Establecimiento 21 de Septiembre provienen de un monto variable y otro fijo. Se le cobra al cliente un costo de pensión por cada animal y por día, sumado a un ingreso de sanidad por animal. La empresa además factura un porcentaje de los kilos de carne producidos.

- Mejorar la utilización del terreno: un uso eficaz de la capacidad disponible permite abaratar los costos de producción.
- Reducir costo de alimentación: el costo del alimento representa alrededor del 70% de los costos y el grano es la variable de mayor incidencia dentro del balanceado.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Atributos del Servicio de Hotelería

- Superior engorde por día: total de kilos ganados por el ternero por día durante su estadía en el *feedlot*. Un mayor aumento de peso implica poder vender el animal a un mayor precio.
- Baja tasa de mortalidad: durante el engorde a corral, las enfermedades se propagan con enorme rapidez, pudiendo provocar cuantiosas pérdidas. El criador espera que no haya muchas muertes durante el engorde.

Vínculo con cliente

- Relacionamento con el cliente: el cliente espera que el encargado de la hotelería lo mantenga informado sobre la evolución de sus terneros y de casos en que se produzcan muertes.

PROCESOS INTERNOS

- Incentivar el proceso de engorde: se refiere a lograr una mayor eficiencia energética (la cantidad de alimento por unidad de peso obtenido). En *feedlots* se puede ganar 1 kg de peso con 5 a 6 kg de alimento mientras que en sistemas pastoriles normalmente se requieren 10 kg de alimento para producir uno de carne.
- Proveer alimento de calidad: la calidad tiene que ver con la concentración energética del alimento. La energía se encuentra en mayor cuantía en los granos y concentrados, por lo cual a medida que disminuye el nivel de forraje en la dieta, aumenta su densidad energética. Sin embargo, un porcentaje de forraje es importante para poder mantener la correcta funcionalidad ruminal.
- Incentivación del nivel de consumo: el nivel de consumo puede variar según las condiciones del ambiente del corral que inciden en el comportamiento del animal. Por ejemplo, el amontonamiento y mucho sol desincentivan la búsqueda de alimento.

Atención veterinaria

- Cumplimiento del plan de cuidado veterinario: debido a que las enfermedades se propagan con mayor rapidez en el engorde a corral, es preferible prevenir las enfermedades que intentar curarlas una vez que se producen. Muchas enfermedades se pueden prevenir con el uso de vacunas preventivas.
- Relevamiento de comederos: la observación es esencial en lo que respecta al engorde a corral. A pesar de las fórmulas de alimentación y consejos de expertos, cada animal es diferente y reacciona de manera distinta a la alimentación y condiciones dadas. Se debe observar cuánto se comió y se desperdició y, sobre todo, la condición de la bosta, dado que esta es un indicador de la digestibilidad y posibles enfermedades, como la acidosis. La lectura de comederos ayuda a determinar cuando es necesario limpiar el comedero y a detectar hongos y suciedad en el alimento. El relevamiento debe hacerse todos los días, a la misma hora y antes de cada comida.

- Proceso de emisión de reporte veterinario: los clientes esperan que se los mantenga informado sobre cualquier acontecimiento relevante. El reporte se entrega cada dos semanas e incluye la evolución de los terneros (si hay enfermedades, muertes, etc.) e información sobre cambios en el alimento balanceado.
- Proceso de emisión de reporte de peso: el cliente espera saber cómo evoluciona el proceso de engorde de sus animales. Se realiza una pesada individual de los terneros y se le envía un informe al cliente cada 30 días.
- Obtención de alimento *in-house*: para bajar el costo de los insumos, es esencial obtener la mayor parte del balanceado dentro de la misma producción de la empresa.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Competencia técnica y veterinaria del personal: desarrollar habilidades por puesto para el cumplimiento más eficiente de las responsabilidades asignadas.
- Baja rotación del personal: una baja rotación conlleva a una mayor eficiencia de las operaciones y a un mejor ambiente de trabajo. También, evitar la rotación del personal impide la pérdida de conocimiento adquirido durante el tiempo de trabajo.

RELACIONES CAUSA Y EFECTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se describirán los vínculos entre los objetivos estratégicos, comenzando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que constituye la base para llevar a cabo los procesos internos que transformarán los activos en atributos de valor para el cliente, y éstos a su vez en resultados financieros para la empresa.

Contando como base una **capacitación técnica y veterinaria** de los empleados y una **baja rotación del personal**, se podrá llevar a cabo la atención veterinaria que consiste en parte en el **cumplimiento del plan veterinario** y **un relevamiento diario de los comederos**. Gracias a este proceso se podrá alcanzar una **baja tasa de mortalidad** esperada por los clientes y dueños del ganado, permitiendo así lograr el objetivo financiero **de incrementar los ingresos a través del aumento de animales**.

Gracias a la atención veterinaria, pero sobre todo al **proceso de emisión de reporte veterinario**, y al **proceso de emisión de peso**, la empresa conseguirá un buen **relacionamiento con el cliente** y así ofrecer un servicio personalizado que determinará una relación a largo plazo, pudiendo obtener de esta forma un **incremento de ingresos**.

A través de la **provisión de alimento de calidad** junto con la **incentivación adecuada del nivel de consumo**, se podrá **incentivar el proceso de engorde**, logrando una mayor eficiencia energética (o de conversión), y obteniendo de esta forma un **superior engorde por día**. Este es el atributo más importante del servicio de hotelería y de obtenerlo se logrará el objetivo financiero de **incrementar los ingresos**.

Por último, la **obtención de alimento in-house**, tanto del silaje como del grano, sea maíz o sorgo, es fundamental para **reducir los costos de la comida** y **mejorar el uso del terreno** del establecimiento. Esto contribuirá, en conjunto con el incremento de los ingresos a través del aumento de cabezas, a una mayor rentabilidad y crecimiento en el largo plazo.

INDICADORES

Perspectiva Financiera			
Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula
F1	Incrementar ingresos a través de aumento de animales	Ingresos Totales	Ingresos totales por trimestre
		Crecimiento de Ingresos en relación al trimestre anterior	$(\text{Ingresos totales}_t - \text{Ingresos totales}_{t-1}) / \text{Ingresos totales}_{t-1}$
		Crecimiento del número de animales en relación al año anterior	$(\text{Número de animales}_a - \text{Número de animales}_{a-1}) / \text{Número de animales}_{a-1}$
F2	Mejorar la utilización del terreno	Porcentaje del Terreno utilizado hacia la Producción de alimento	Hectáreas utilizadas para la producción/Total de hectáreas
F3	Reducir costo de alimentación	Costo de la alimentación	Costo de la alimentación/Costo total
		Costo por kilo engordado	Costo de alimentación/Total kilos engordados

F1. Incrementar ingresos a través del aumento de animales

Ingresos totales: el objetivo es medir los ingresos totales provenientes del negocio de feedlot durante el último trimestre. El indicador será informado a principio de cada trimestre. El cálculo de los ingresos incluye el cobro de las pensiones, sanidad y un porcentaje de los kilos ganados.

Crecimiento de ingresos en relación al trimestre anterior: el objetivo es medir el crecimiento de los ingresos de un trimestre en relación a los ingresos de ese mismo trimestre el año anterior. El resultado se revela a principios del próximo trimestre.

Crecimiento del numero de animales en relación al año anterior: se busca medir el aumento de animales en las instalaciones.

F2. Mejorar la utilización del terreno

Porcentaje del terreno utilizado hacia la producción de alimento: el objetivo es analizar cuanto del terreno del Establecimiento se está utilizando hacia el negocio de *feedlot* con la producción de alimento. Este indicador nos dará todos los años, una impresión sobre si existe capacidad ociosa que se pueda utilizar hacia el negocio o si por el contrario, ya no hay capacidad disponible.

F3. Reducir costo de alimentación

Costo de la alimentación: la meta es medir los costos asociados a la producción de alimento en relación a los costos totales de la actividad de engorde. Se busca analizar la preponderancia de la alimentación en la estructura de costos del negocio. El resultado del indicador se emite al final de cada semestre.

Costo por kilo engordado: el objetivo es medir el costo incurrido por kilo de carne producido. El indicador se informará cada seis meses y es importante para luego calcular la diferencia con el ingreso por kilo.

Perspectiva del Cliente			
Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula
C1	Superior engorde por día	Ganancia promedio	$[\Sigma (\text{Peso de salida} - \text{Peso de entrada}) / \text{número de días en el establecimiento}] / \text{Número de terneros}$
C2	Baja tasa de mortalidad	Tasa de mortalidad	$\text{Número de terneros muertos al final del mes} / \text{Número total de terneros al principio del mes}$
C3	Relacionamiento con el cliente	Quejas	Número de quejas de clientes
		Retención de Clientes	$\text{Número de clientes actuales que utilizaron el servicio en el pasado} / \text{Total de clientes}$

C1. Superior engorde por día

Ganancia promedio por ternero: el objetivo es medir el aumento promedio de peso de todos aquellos animales que se van del establecimiento durante el último mes. El indicador se calcula al final de cada mes teniendo en cuenta todos los lotes que se hayan liberado durante ese mismo mes. Tanto el peso inicial como el peso final se obtienen de las pesadas individuales de cada ternero.

C2. Baja tasa de mortalidad

Tasa de mortalidad: el objetivo es medir la cantidad de terneros que se murieron durante un mes en relación al número de terneros que había al principio del mes. El indicador se emite al final de cada mes y la información se obtiene de los registros diarios que mantienen los empleados sobre cada lote.

C3. Relacionamiento con el cliente

Quejas: todas las quejas manifestadas por los clientes a través de comunicación telefónica o en persona con el personal, son registradas por los empleados en un reporte interno que se realiza todos los días y es entregado al veterinario encargado. El indicador se emite al final de cada mes y suma todas las quejas registradas en ese mes.

Retención de clientes: el objetivo es identificar el porcentaje de clientes que vuelve a utilizar el servicio de feedlot de la empresa. Este es un indicio positivo de la performance de la organización en relación a su trato con sus clientes. La información se emite al final de todos los años.

Procesos Internos			
Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula
P1	Incentivar el proceso	Eficiencia de conversión	Kilos de alimento

	de engorde		consumidos/kilos ganados
P2	Proveer alimento de calidad	Concentración energética del balaceado	Número de días en los que no se cumple con el target de concentración
P3	Incentivación del nivel de consumo	Superficie del corral por animal	Total superficie de los corrales/ promedio del número de terneros en el mes
		Cantidad de animales por largo de comedero	Promedio de animales/ (suma del largo de todos los comederos)
		Frecuencia de suministro	Número de veces al mes que no se cumple con la cantidad de comidas por día requeridas
P4	Cumplimiento del plan de cuidado veterinario	Porcentaje de terneros que cumplen con el requisito de vacunación	Total de terneros que cumple con el 100% de las vacunas/Total de terneros
P5	Relevamiento de comederos	Cantidad de comederos no relevados al mes	Σ Número de comederos no revisados en el día
		Score del comedero	(Σ Cantidad de comederos que obtuvieron un Score de 0 o 1)/Total de comederos
P6	Proceso de emisión de reporte veterinario	Porcentaje de clientes que recibe reporte	Número de clientes que recibe el 100 % de los reportes veterinarios/Total de clientes
P7	Obtención de alimento <i>in-house</i>	Relación de precio del cereal en el mercado con costo cereal producido	Precio promedio de 1 tonelada de grano/Costo de producción de 1 tonelada de grano
		Relación de precio del forraje en el mercado con costo forraje producido	Precio promedio de 1 tonelada de pasto/Costo de producción de 1 tonelada de pasto
		Forraje producido en el Establecimiento	Toneladas de pastura producidas en el establecimiento/Total de toneladas de pastura suministradas

		Grano producido en el Establecimiento	Toneladas de granos producidas en el establecimiento/Total de toneladas de granos suministrados
P8	Proceso de emisión de reporte de peso	Porcentaje de clientes que recibe reporte	Número de clientes que recibe el reporte de peso/Total de clientes

P1. Incentivar el proceso de engorde

Eficiencia de conversión: el objetivo es medir la cantidad de kilos promedio que se necesitan para producir un kilo de carne. Se suman el total de kilos de alimento suministrados a los terneros del establecimiento durante el último mes y se divide por el total de kilos ganados por el mismo número de terneros en ese mismo mes. Cuanto menor sea la cifra, mayor la eficiencia. El total de kilos ganados por ternero se obtiene del reporte de peso mensual mientras que el total de kilos de alimento es una información que la calcula el *mixer* que cuenta con balanza.

P2. Proveer alimento de calidad

Concentración energética del balanceado: el *target* del balanceado consiste en el porcentaje de granos que se utiliza en el balanceado (este número varía según la época, disponibilidad y costo del alimento). Esto se mide todos los días pero el resultado del indicador se emite al final de cada mes y busca calcular el número de días en el cual no se cumple con el *target* prefijado.

P3. Incentivación del nivel de consumo

Superficie del corral por animal: se mide la superficie de todo el terreno por animal y se obtiene el indicador al final de cada mes. Para el cálculo, se tiene en cuenta el promedio de animales que estuvieron en el establecimiento durante ese mes. Normalmente, se espera que haya unos 20-25 m² por animal.

Cantidad de animales por largo de comedero: el objetivo es medir al final de cada mes el número de animales que hay en un metro de comedero. Para ello se tiene en cuenta el promedio de

animales durante el mes. Se espera que haya de 2 a 3 animales por metro de largo de comedero.

Frecuencia de suministro: el *target* es suministrar alimento dos veces al día. Este indicador mensual busca calcular el número de veces al mes que no se cumple con la frecuencia de suministro prevista. La información se obtiene del registro diario que mantienen los empleados. Los animales responden muy bien a la rutina establecida y es importante mantenerla.

P4. Cumplimiento del plan de cuidado veterinario

Porcentaje de terneros que cumplen con el requisito de vacunación: con la información obtenida de los reportes veterinarios, este indicador mide el porcentaje de terneros que estuvieron en el establecimiento en el último mes que cumplieron con el total de las vacunas.

P5. Relevamiento de comederos

Cantidad de comederos no relevados: se mide la cantidad de comederos que no se revisaron en un mes. La información proviene del registro diario que se mantiene sobre la lectura de comederos.

Score del comedero: todos los días se registra la cantidad de comida consumida por los animales y se le asigna un *score* al nivel de consumo.

Los *scores* posibles son:

0=vacío

1=capa de alimento en el fondo

2= 25-50% del alimento en el comedero

3=Queda 50% del alimento en el comedero

4= Alimento intacto

El objetivo es medir el porcentaje de comederos que obtuvieron los *scores* 0 y1 (más deseados por el productor) durante el mes anterior.

P6. Proceso de emisión de reporte veterinario

Porcentaje de clientes que recibe reporte: la cantidad de clientes en relación al total que recibe la

totalidad de los reportes veterinarios en el último mes. Se emite la información al final de cada mes.

P7. Obtención de alimento *in-house*

Relación de precio del cereal en el mercado con costo cereal producido: el objetivo es medir el ratio entre el precio de 1 tonelada de grano comprada en el mercado y el costo de 1 tonelada producida en el establecimiento. De ser mayor a 1, conviene producir el propio cereal, de lo contrario, es mejor comprarlo. El grano puede ser tanto maíz como cualquier otro cereal. Este indicador se emite al final de cada mes utilizando el promedio mensual del precio del grano.

Relación de precio del forraje en el mercado con costo cereal producido: se mide lo mismo que en el indicador anterior solo que en relación al forraje (ya sea sorgo, alfalfa, etc.)

Forraje producido en el establecimiento: el porcentaje de pastura producido *in-house* indica cuanta capacidad se está utilizando hacia la producción de alimento. El indicador se emite al final de cada mes.

Grano producido en el establecimiento: se mide lo mismo que en el indicador anterior pero en relación al grano.

P8. Proceso de emisión de reporte de peso

Porcentaje de clientes que recibe reporte: la cantidad de clientes en relación al total que recibió el reporte en el último mes. Se emite la información al final de cada mes.

Aprendizaje y Crecimiento			
Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula

A1	Competencia técnica y veterinaria del personal	Ratio de habilidades para el puesto	Cantidad habilidades cubiertas/Cantidad habilidades requeridas por puesto
F2	Baja rotación del personal	Egreso de empleados	Número de egreso de empleados al final del año/Número de empleados al inicio del año

A2. Baja rotación del personal

Competencia técnica y veterinaria del personal: este indicador mide la proporción de habilidades que cumple cada empleado relacionado a su puesto, tomando como base la descripción del mismo. Esto lo hace el veterinario encargado y el resultados se emite a fin de año.

Egreso de empleados: el objetivo es medir el porcentaje de empleador que deciden irse ya sea por iniciativa de ellos o de la empresa. El indicador se emite a fin de año.

CONCLUSIONES

El análisis en este trabajo demuestra los beneficios del uso de un Cuadro de Mando Integral para la medición y monitoreo de la unidad de negocio de hotelería de ganado de Establecimiento 21 de Septiembre. La elección de esta empresa resultó ser un desafío puesto que la hotelería es un negocio reciente en la organización, lo que requirió varios viajes hacia el establecimiento para obtener la información necesaria para lograr un análisis completo de la empresa y su entorno.

Luego de proponer una estrategia de negocio, se identificaron los objetivos para las cuatro perspectivas y se desarrollaron los indicadores que midiesen el cumplimiento de los mismos. La existencia de relaciones de causa-efecto entre los objetivos permitió la elaboración de un *Balanced Scorecard*. Esta herramienta no sólo mide la estrategia de la unidad de negocio sino que ha ayudado al gerente y dueño a determinar las capacidades internas e inversiones en

procedimientos y en personal que son fundamentales para mejorar el desempeño de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Integración del Feed-Lot a los Sistemas Pastoriles: Serie de Actualización Técnica en Producción Ganadera. Buenos Aires, Forum Argentino de Forrajes, 1997.

Kaplan, Robert, Norton, David. *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.

Kaplan, Robert, Norton, David. *Mapas Estratégicos.* Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2004.